

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

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA VERDE SUR S.A., A PARTIR
DE UN ANÁLISIS ADMINISTRATIVO INTEGRAL DE SU MODELO DE NEGOCIO,
QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA DE SU GESTIÓN**

Integrantes

Michelle Fiorella Pérez García
Anyel Natasha Serrano Badilla
Treissy Mariana Chinchilla Barrantes

Campus Pérez Zeledón, San José

Marzo, 2025

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

Propuesta de estrategia empresarial para Verde Sur S.A., 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

Michelle Fiorella Pérez García
Anyel Natasha Serrano Badilla
Treissy Mariana Chinchilla Barrantes

Campus Pérez Zeledón, San José

Marzo, 2025

TRIBUNAL EXAMINADOR

Trabajo final de graduación presentado el 03 de marzo de 2025, 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.

Dr. Elvis Rojas Ramírez
Decano, Sede Región Brunca

MBA. Erick Madrigal Villanueva
Director Académico, Campus Pérez Zeledón
Sede Región Brunca

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo
Director Trabajo Final Graduación

Mag. Ronald Borbón Sandí
Asesor

M.Sc. Jorge Luis Zúñiga Elizondo
Asesor

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a Dios, por guiar mi camino y ayudarme en cada momento de dificultad. A mi hija, Emma Jiménez Chinchilla, quien es el motor más grande para salir adelante. A mi mamá, Dalay Barrantes Zúñiga. A mi papá, German Chinchilla Barrantes; mi hermana, Rachel Chinchilla Barrantes, mis abuelos y a todas las personas a mi alrededor que de una u otra manera me apoyaron y me motivaron incondicionalmente. Sin todos ellos este sueño no hubiera sido posible.

Treissy Chinchilla Barrantes

Dedico este logro, primeramente, a mi Padre Celestial por darme las fuerzas cada día para no rendirme. A mi hija, Aitana Guerrero Serrano, quien fue el regalo del cielo que Dios puso en mis manos para luchar por mis sueños. A mi madre, Norma Badilla, Zúñiga por haberme enseñado a no dudar de mi potencial y por siempre estar en mi carrera universitaria dándome su mano para no desistir. A mi pareja, Luis Diego Guerrero Brenes, por su comprensión y por estar presente para nuestra hija cuando yo no pude. Por último, pero no menos importante, esta dedicatoria es en memoria de mi abuela Jahel que, aunque me mire desde el cielo, sé que desde allá está orgullosa de mí.

Natasha Serrano Badilla

A Dios, que me dio dirección a cada paso y me brindó la fortaleza para continuar y concluir este proceso. A mi mamá, Rosibel García Álvarez, y a mi papá, David Pérez Beita, quienes me han enseñado el valor del sacrificio, la perseverancia y la unión. Son mi inspiración y mi mayor orgullo. Gracias por su apoyo incondicional y por nunca soltar mi mano durante el camino. A mis hermanos, Luisa Pérez García, Verónica Pérez García e Isaías Pérez García, por ser mi luz, mi fortaleza y mi constante motivación. A todas las personas que, de alguna manera, formaron parte de este proceso, ¡gracias!

Michelle Fiorella Pérez García

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, a mi familia y a mi pareja, por acompañarme en cada paso, por alentarme a cumplir mis metas y por nunca dejarme caer. También, a la Universidad por brindarme la oportunidad de cumplir el sueño de obtener el título de Licenciatura. A mis compañeras Michelle y Natasha que a lo largo de este camino luchamos juntas por el mismo objetivo. Finalmente, a todas las personas que me brindaron su apoyo de diferentes maneras.

Treissy Chinchilla Barrantes

El apoyo que he recibido de mi familia ha sido fundamental para alcanzar esta meta de ser licenciada, agradezco especialmente a mi tía Martita y a mi tío Fernando que me han ayudado a salir adelante. A mis compañeras Michelle y Treissy, gracias por nunca rendirse, por la paciencia que me tuvieron y por darme ese empujón cuando muchas veces quise renunciar a todo. A la Universidad Nacional de Costa Rica por ayudar económicamente a las madres con hijos para conseguir nuestros sueños. A los profesores, que de cada uno de ellos aprendí y crecí como profesional, especialmente aquellos que fueron estrictos y exigentes, porque me motivaron a dar más de mí.

Natasha Serrano Badilla

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta meta profesional, a mi familia, que es mi mayor apoyo y motivación, y a todas las personas que formaron parte de este proceso. A mis compañeras Treissy y Natasha, por el aprendizaje que me brindaron y la oportunidad de concluir juntas.

Michelle Fiorella Pérez García

TABLA DE CONTENIDO

TRIBUNAL EXAMINADOR	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ACRÓNIMOS	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Antecedentes del Tema	3
1.2. Justificación	8
1.3. Descripción y Planteamiento del Problema.....	10
1.3.1. Interrogantes del Estudio	11
1.4. Objetivos.....	11
1.4.1. Objetivo General.....	12
1.4.2. Objetivos Específicos.....	12
1.5. Resumen Modelo de Análisis.....	12
1.5.1. Alcances	14
1.5.2. Limitación.....	14
CAPÍTULO II	15
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	15
2.1. Marco Referencial.....	16
2.1.1. Generalidades del Cantón de Pérez Zeledón	16
2.1.2. Generalidades del Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón	19
2.1.2.1. Ubicación del Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón	19
2.1.3. Generalidades de Verde Sur S.A.....	21
2.1.3.1. Organigrama.....	24
2.2. Marco Teórico.....	25
2.2.1. Estrategia Empresarial	25
2.2.2. Planeación Estratégica.....	26
2.2.2.1. Fases de la Planeación.....	27
2.2.3. Diagnóstico Empresarial.....	30
2.2.4. Herramientas de Planeación	32
2.2.4.1. Análisis FODA (Matriz DAFO)	33

2.2.4.2. Análisis PESTEL	35
2.2.4.3. Diagrama de Ishikawa	38
2.2.4.4. Diagrama de Flujo	40
2.2.5. Modelos de Planeación Estratégica.....	41
2.2.5.1. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	42
2.2.5.2. Modelo Canvas	44
2.2.5.3. Balanced Scorecard	49
CAPÍTULO III	53
MARCO METODOLÓGICO	53
3.1. Enfoque del Estudio	54
3.2. Tipo de Estudio	54
3.2.1. Estudio Descriptivo.....	55
3.2.2. Estudio Exploratorio.....	55
3.2.3. Estudio de Caso	55
3.3. Fuentes e Instrumentos del Trabajo Final de Graduación	56
3.3.1. Fuentes Primarias.....	56
3.3.2. Fuentes Secundarias	57
3.4. Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de las Variables.....	57
3.4.1. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Diagnóstico Empresarial.....	57
3.4.2. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Análisis FODA.....	58
3.4.3. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Análisis PESTEL.....	58
3.4.4. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Herramientas de Planeación.....	59
3.4.5. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Estrategias Competitivas	59
3.4.6. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Costos.....	60

3.4.7. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Ingresos	60
3.4.8. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Rentabilidad	61
3.4.9. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Procesos Administrativos	61
3.4.10. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Procesos Operativos	62
3.4.11. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	62
3.4.12. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Perspectiva Procesos Internos	63
3.4.13. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Perspectiva Cliente.....	64
3.4.14. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Perspectiva Finanzas	64
CAPÍTULO IV.....	65
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	65
4.1. Diagnóstico de la Empresa Verde Sur S.A. en el Área Administrativa, Operativa y Financiera.....	66
4.1.1. Análisis PESTEL de la Empresa Verde Sur S.A.	66
4.1.1.1. Político.....	67
4.1.1.2. Económico.....	69
4.1.1.3. Social	71
4.1.1.4. Tecnológico.....	73
4.1.1.5. Ecológico.....	75
4.1.1.6. Legal.....	77
4.1.2. Análisis FODA de la Empresa Verde Sur S.A.	79
4.1.2.1. Aprendizaje y Crecimiento.....	80
4.1.2.2. Procesos Internos	88
4.1.2.4. Clientes	95

4.1.3.	Resumen de Diagnóstico Empresarial de la Empresa Verde Sur S.A.	106
4.1.3.1.	Aprendizaje y Crecimiento	106
4.1.3.2.	Procesos Internos	110
4.1.3.3.	Clientes	114
4.1.3.4.	Financiero	117
4.2.	Herramientas y Modelos más Adecuados para la Elaboración e Implementación de la Estrategia Empresarial en Verde Sur S.A.	120
4.2.1.	Herramientas de Planeación	120
4.2.2.	Estrategias Competitivas	123
4.3.	Acciones Orientadas a Reducir Costos, Aumentar Ingresos y Maximizar la Rentabilidad de Verde Sur S.A.	125
4.3.1.	Costos	125
4.3.2.	Ingresos	127
4.3.3.	Rentabilidad	128
4.4.	Procesos por Considerar para Obtener Resultados Satisfactorios en la Implementación de la Estrategia Empresarial para Verde Sur S.A.	129
4.4.1.	Procesos Administrativos	129
4.4.2.	Procesos Operativos	130
4.4.3.	Procesos financieros	131
CAPÍTULO V		132
PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL		132
5.1.	Descripción General de la Empresa Verde Sur S.A.	133
5.1.1.	Antecedentes	133
5.1.2.	Actividades Comerciales y Productivas	133
5.1.3.	Área Geográfica Donde Opera	134
5.1.4.	Estructura Organizativa	135
5.2.	Marco Estratégico	136
5.2.1.	Misión de CACPZ	137
5.2.2.	Visión de CACPZ	137
5.2.3.	Valores	137
5.2.4.	Grupos de Interés y Propuesta de Valor	138
5.2.5.	Objetivos Estratégicos	140
5.2.5.1.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	140

5.2.5.2. Perspectiva Procesos Internos.....	143
5.2.5.3. Perspectiva Clientes.....	145
5.2.5.4. Perspectiva Financiera.....	146
5.2.6. Mapa Estratégico.....	148
5.2.7. Metas.....	149
5.2.7.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	149
5.2.7.2. Perspectiva de Procesos Internos.....	150
5.2.7.3. Perspectiva de Clientes.....	151
5.2.7.4. Perspectiva de Finanzas.....	152
5.2.8. Iniciativas Estratégicas.....	153
CAPÍTULO VI.....	156
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	156
6.1. Conclusiones.....	157
6.2. Recomendaciones.....	158
REFERENCIAS.....	159
Apéndices.....	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen modelo de análisis	13
Tabla 2 Distribución de edad de la población de Pérez Zeledón por zona	18
Tabla 3 Ventajas y desventajas de los productos congelados.....	24
Tabla 4 Análisis PESTEL de la empresa Verde Sur S.A.	67
Tabla 5 Análisis FODA de la empresa Verde Sur S.A.	80
Tabla 6 Códigos, perspectiva aprendizaje y crecimiento	106
Tabla 7 Códigos, perspectiva procesos internos	110
Tabla 8 Códigos, perspectiva clientes	114
Tabla 9 Códigos, perspectiva finanzas	117
Tabla 10 Objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento	141
Tabla 11 Objetivos perspectiva procesos Internos	143
Tabla 12 Objetivos perspectiva clientes.....	145
Tabla 13 Objetivos perspectiva financiera	147
Tabla 14 Metas para los objetivos de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	150
Tabla 15 Metas para los objetivos de Perspectiva de Procesos Internos	151
Tabla 16 Metas para los objetivos de Perspectiva de Clientes.....	152
Tabla 17 Metas para los objetivos de Perspectiva de Finanzas	152
Tabla 18 Iniciativas estratégicas de perspectivas de aprendizaje y crecimiento	153
Tabla 19 Iniciativas estratégicas de perspectivas de procesos internos.....	154
Tabla 20 Iniciativas estratégicas de perspectivas de clientes.....	155
Tabla 21 Iniciativas estratégicas de perspectivas de finanzas.....	155

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución geográfica del Cantón de Pérez Zeledón	17
Figura 2 Ubicación geográfica del Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón	20
Figura 3 Productos que comercializa Verde Sur S.A.....	22
Figura 4 Organigrama de Verde Sur S.A.....	25
Figura 5 Análisis FODA	34
Figura 6 Representación del diagrama de Ishikawa.....	39
Figura 7 Representación del Modelo Canvas.....	45
Figura 8 Catalogación de las estrategias genéricas de Porter	125
Figura 9 Información de la Región Brunca	135
Figura 10 Organigrama de Verde Sur S.A.....	136
Figura 11 Mapa estratégico de Verde Sur S.A.	149

ACRÓNIMOS

BSC	Cuadro de Mando Integral
CAC	Centro Agrícola Cantonal
CEN:	Centro de Educación y Nutrición
CNP	Consejo Nacional de Producción
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
IQF	Individual Quick Freezing
MEIC:	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MiPymes	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PAI	Planes de Trabajo para las Auditorías Internas
PE	Planificación Estratégica
PESTEL	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
POA	Plan Operativo Anual
TNCR	Teatro Nacional de Costa Rica
UFS	Ultra Freezing System

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo final de graduación se realizó con la finalidad de elaborar una propuesta de estrategia empresarial para la empresa Verde Sur S.A., a partir de un análisis administrativo e integral de su modelo de negocio, que pudiera contribuir a mejorar su gestión. Por lo tanto, para lograrlo se recopilaron consideraciones teóricas que sustentaron el trabajo, como también se abordó en profundidad el conocimiento de la empresa mediante distintos instrumentos.

En el primer capítulo se determina el planteamiento del problema, en el que se describe el desafío que debe ser abordado, en este caso, la necesidad que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas, de contar con una metodología clara que contenga un plan de acción con objetivos estratégicos. Asimismo, se plantearon los objetivos que orientan la dirección del estudio para alcanzar el propósito general: la elaboración de la propuesta de estrategia empresarial.

En el segundo capítulo, marco teórico referencial, se desarrollaron dos apartados, el primero de ellos enfocado en caracterizar la empresa Verde Sur S.A, ubicada en el cantón de Pérez Zeledón, como generadora de valor agregado. El segundo apartado de este capítulo, contiene información teórica fundamental relacionada con estrategias empresariales, herramientas y modelos que contribuyen a la obtención del diagnóstico situacional y mejora de la gestión de las empresas actuales.

Para el tercer capítulo se consideraron las particularidades metodológicas del trabajo final de graduación, con un enfoque mixto y un alcance descriptivo, exploratorio y estudio de caso, lo que permitió indagar sobre el modelo de negocio actual que utiliza Verde Sur S.A. De igual forma, se mencionan las fuentes primarias, es decir, la información aportada por los colaboradores y encargados, y las fuentes secundarias, que fue la recopilación documental. También, se describe la instrumentalización utilizada para alcanzar los objetivos, como las entrevistas a profundidad, observación directa en la planta de producción y dos talleres participativos.

En el cuarto capítulo se analiza e interpreta la información obtenida por medio del diagnóstico de la empresa en el área administrativa, operativa y financiera, el análisis

PESTEL y el análisis FODA, con el fin de plantear acciones orientadas a reducir costos, aumentar los ingresos y maximizar la rentabilidad de la empresa Verde Sur S.A., bajo una estrategia empresarial enfocada en las perspectivas del *Balance Scorecard*.

En el quinto capítulo se realiza de manera resumida la propuesta de estrategia empresarial para Verde Sur S.A., de acuerdo con la información obtenida en el cuarto capítulo, para luego terminar este trabajo final de graduación con las conclusiones y recomendaciones obtenidas al finalizar el estudio.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial en constante cambio, la capacidad de adaptación y la planificación estratégica se han convertido en elementos clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. Las empresas que buscan mejorar su competitividad no solo deben enfocarse en la optimización de sus procesos, sino también en la implementación de estrategias que les permitan fortalecer su modelo de negocio y aprovechar nuevas oportunidades en el mercado.

Este trabajo se centra en el desarrollo de una estrategia empresarial adaptada a las necesidades de Verde Sur S.A., una empresa cuya actividad y gestión pueden beneficiarse significativamente de un enfoque estratégico bien estructurado. La importancia de este estudio radica en su aporte a la consolidación de un modelo administrativo eficiente, capaz de responder a los desafíos del sector y mejorar la toma de decisiones empresariales.

A través de una metodología integral, se analizan diversos factores que inciden en la gestión empresarial y se proponen herramientas que faciliten la planificación y ejecución de estrategias efectivas. Este enfoque busca proporcionar a la empresa una base sólida para el crecimiento y la sostenibilidad, garantizando un desarrollo acorde con las exigencias del entorno actual.

En este sentido, el presente estudio no solo representa un aporte académico, sino también una contribución práctica para la mejora de la gestión empresarial, proporcionando un marco estratégico que permita a Verde Sur S.A. optimizar su desempeño y proyectarse hacia un futuro más competitivo y eficiente.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del Tema

La planeación, desde tiempos antiguos, ha constituido una actividad crucial para el ser humano, pues le ha ayudado a entender de manera innata la realidad para superar las dificultades presentes en la cotidianidad. Sin embargo, el origen de la planificación estratégica se remonta a la época de los romanos, donde, para poder conquistar Roma, se realizaron estrategias con los recursos disponibles, por tanto, tiene un significado netamente bélico. Como sostienen Munuera y Rodríguez (2007): “Etimológicamente la palabra *estrategia* proviene del griego *stratos* que significa ejército y del verbo *ag*, sinónimo de dirigir o conducir” (p. 34).

Asimismo, son muchos los estudiosos que se han encargado de brindar sus aportes a lo que actualmente se conoce como planificación estratégica. De esta forma, Mata (2007) menciona que, en 1946, Peter Drucker, a pesar de no ser considerado como un estratega, sí influyó de manera decisiva en la formulación de conceptos relacionados con la gestión de empresas, ya que por esta época se dedicó a analizar grandes compañías estadounidenses como General Motors y General Electric, deduciendo que una de las claves del éxito de estas empresas está en la fijación centralizada de objetivos.

Sin embargo, fue a partir de la década de 1960 que la estrategia se empezó a desarrollar como disciplina. A este propósito, Mata (2007) argumentó sobre la decisiva afluencia de Alfred Chandler e Igor Ansoff en esta época, debido a que Chandler, notable historiador económico, introdujo una noción de estrategia y fue el primero en manifestar que la estructura organizativa se deduce siempre de la estrategia. Por su parte, Ansoff desarrolló un modelo a partir de la idea de que el objetivo de las empresas es maximizar la rentabilidad a largo plazo de las inversiones.

Además, investigadores de la rama administrativa como Henry Fayol y Frederick Winslow Taylor registraron aportes significativos en la historia de la planificación estratégica, aunque sus ideas surgieran hace más de un siglo, muchos de sus principios siguen siendo relevantes en la gestión empresarial actual.

En el caso del estadounidense Frederick Winslow Taylor la contribución más importante fue iniciar con la llamada escuela de la administración científica, que mostró

interés en investigar desde el punto de vista científico la problemática que presentaban las empresas industriales. Por su parte, Taylor estudió los métodos utilizados por los obreros a través de la observación, de donde surgieron hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar.

Mientras que el europeo Henry Fayol abordó también el estudio científico, pero desde la perspectiva de los gerentes, para lo que el más importante aporte de este investigador, para fines del presente trabajo, fue la formulación de los principios de administración, en los que se incluye a la planeación como primer elemento de la administración junto con organización, dirección y control.

A pesar de que la administración científica fue desarrollada en los Estados Unidos por el investigador Taylor y la teoría clásica fue difundida con rapidez por Fayol en Europa, ambas se distinguían por el mismo objetivo, la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones, pero con distintos énfasis.

En este punto es importante destacar el diseño de la estrategia corporativa desarrollado empíricamente en las empresas de aquella época, sin embargo, no fue sino hasta tiempo después que las experiencias son sistematizadas e incorporadas en el hacer académico y en las tareas gerenciales. Según Barba y Montoya (2012), el matemático austrohúngaro John Von Neumann planteó una interrogante muy interesante: *¿cómo se manejaron los negocios para sobrevivir tanto tiempo sin tener conciencia teórica del concepto de estrategia?*, e introdujo en los negocios lo que en la actualidad es conocida como la teoría de juegos.

La obra clave y referencia básica de la teoría de juegos fue el libro *Theory of Games and Economic Behavior* de Von Neumann, esta obra fue el primer tratamiento riguroso y exhaustivo del concepto de juego, estrategia y resolución del mismo, además, en sus trabajos es donde aparece la definición formal de estrategia que se utiliza actualmente y se introduce la forma extensiva de un juego como un árbol lógico enraizado, lo que permitiría posteriormente un tratamiento matricial del juego por medio de las matrices de adyacencia e incidencia del grafo (Tenorio y Martín, 2015).

En el caso de América Latina, la afluencia de la planificación empieza a desarrollarse en las décadas de los años 50-60, cuando la mayoría de los países latinoamericanos se encontraban padeciendo problemas como consecuencia directa de los daños causados por la Segunda Guerra Mundial, lo que afectó seriamente la estructura económica y las relaciones de intercambio de los países subdesarrollados en los mercados internacionales.

Así, la idea de la planificación se debe principalmente a la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), debido a su logro por que los países tomaran conciencia de la necesidad de usar la planificación como el medio más eficaz para utilizar los recursos escasos y, por lo tanto, se promoviera el desarrollo. De acuerdo con Klüger et al. (2022): “a partir de este momento, las acciones de la CEPAL estuvieron centradas en promover la industrialización en América Latina y en capacitar a profesionales que se encargasen de diseñar y liderar la planificación del desarrollo económico” (p. 136). De esta manera, gracias a la influencia de la Comisión en los países latinoamericanos, la idea de planificar la acción del Estado había cobrado relevancia.

Por su parte, el Gobierno de Costa Rica dio un paso muy importante en 1963 al adherirse al Tratado General de Integración Económica Centroamericana, con el objeto de unificar las economías con las repúblicas de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua e impulsar en forma conjunta el desarrollo de Centroamérica. Para este mismo año se creó la Oficina de Planificación Nacional y se promulgó la primera Ley de Planificación Nacional. Los objetivos de esta oficina se dirigían hacia un mejor uso de los recursos escasos disponibles y el establecimiento de programas institucionales

De esta manera, lo que actualmente se conoce como planificación estratégica ha evolucionado como una herramienta capaz de establecer las distintas pautas y planes de acción para alcanzar las metas propuestas. Por lo que, tal como se ha demostrado, la planificación está destinada a producir efectos no solo sobre la propia actividad del Estado, sino, también, sobre toda la economía del país, sin embargo, para lograrlo se deben crear planes, programas y proyectos para que realmente las acciones concuerden con el sentido de la planificación.

A nivel nacional se han desarrollado diversos estudios relacionados a la planificación estratégica, en el 2019 se realizó un análisis de la gestión estratégica del Teatro Nacional de Costa Rica (TNCR), en el que se elaboró una propuesta estratégica que permitiera visualizar una ruta de mejora en la institución. De acuerdo con Alpízar y Valverde (2022), en el TNCR, como en otras instituciones públicas, se debe realizar una gestión más eficiente para responder a las necesidades de los ciudadanos del país y a los retos que se enfrentan constantemente. Asimismo, el TNCR es una institución de relevancia para el país en materia cultural, infraestructural e históricamente, por lo tanto, más allá del análisis de la gestión estratégica en aquel entonces fue necesario que se haya dado la implementación de acciones para llenar los vacíos que fueron encontrados en cuanto a la gestión integral estratégica.

Del mismo modo, en la Región Brunca, estudiosos han contribuido con análisis académicos relacionados al tema de estrategia empresarial, uno de estos fue realizado específicamente en el distrito de San Pedro de Pérez Zeledón, en el 2021. En este trabajo se desarrolló una propuesta para la optimización de los servicios en el Centro de Educación y Nutrición (CEN) y, consecuentemente, una mejora en el estado nutricional de la población materno-infantil. Leiva y Mora (2022) mencionan que la institución de estudio presentó limitaciones en los procedimientos para llevar a cabo los servicios brindados a la población usuaria, situación que evidenció la necesidad de elaborar la propuesta que permitiera intervenir en las aristas que desde la planificación presentaban alguna debilidad y se reflejaban en la calidad del servicio.

Asimismo, el estudio *Competitividad de las micro, pequeña y mediana empresa del sector comercio a nivel micro en el cantón de Pérez Zeledón* también brinda aportes al tema en cuestión, debido a que, como indica Duarte et al. (2018), un elemento fundamental para toda empresa es la planificación estratégica, que para muchos emprendedores es desconocida, por lo que es necesario que las mipymes planteen de manera eficiente un plan a seguir y tengan claro su horizonte, para poder posicionarse y ser competitivas en un mercado tan cambiante.

No obstante, es importante que las empresas, como parte de la planificación, formulen estrategias empresariales, donde, además de definir los planes, estos puedan

ser implementados en las diferentes áreas para lograr las metas propuestas. De esta forma, es como estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica, Sede Regional Brunca llevaron a cabo la propuesta de un plan de negocios para la microempresa *Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz* en la Bonita de Pérez Zeledón. A partir de un análisis situacional, en dicho estudio Blanco et al. (2015) enfatizaron en evaluar el posicionamiento del mercado que tenía esta empresa a nivel local para así elaborar un plan cuyo objetivo era que dueños y colaboradores incluyeran las estrategias y así poder aumentar su participación en el mercado.

Recientemente, en Pérez Zeledón, como parte del tema de estrategia empresarial, en el 2021 los estudiantes de la carrera de Administración realizaron distintas propuestas para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas, en diversos sectores como construcción, comercio y turismo. Dado que la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas no tienen un modelo de plan de negocio estructurado en un documento, Fernández et al. (2021) señalaron que existe la necesidad de contar con un instructivo como guía de manera práctica a propietarios o gerentes de las empresas para con sus colaboradores.

Además, se ha de tener claro que hasta el plan estratégico con la técnica más perfecta servirá de poco si no se implementa, por lo que con una buena planificación e implementación es que las empresas pueden lograr que las estrategias sean exitosas, debido a que de nada sirve plantear documentalmente buenas ideas si no son aplicadas y usadas para lo que fueron creadas.

No se debe dejar de lado que el mercado se encuentra siempre en constante cambio, por lo que no basta con seguir una sola línea de estrategia empresarial, sino que se debe ajustar y ser flexible a las necesidades que se presenten en el entorno, sin embargo, para que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios, se debe contar con colaboradores con un alto deseo de involucrarse y ser parte de las modificaciones.

1.2. Justificación

Parte fundamental del alcance de objetivos para cualquier organización es la implementación de herramientas actualizadas y vinculadas directamente con una planificación eficiente, de manera que esta proporcione un desarrollo efectivo de los procesos. Igualmente, el éxito de cualquier empresa radica desde su capacidad para establecer los límites, donde se contemple tanto la solvencia económica para mantenerse en el mercado como la eficiencia para cumplir cada tarea en el tiempo establecido.

Existe un deseo de superación de las mipymes costarricenses, en el que, de acuerdo con un estudio de situación de las pymes, realizado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2021), en términos absolutos, para el 2019, el parque empresarial costarricense se conformó por 137.378 empresas de las cuales 133.845 son pyme. Sin embargo, la problemática surge cuando se evidenció la falta de conocimiento relacionado con métodos, técnicas o herramientas de planeación, lo que ocasionó incapacidad para identificar las posibles fallas o inconvenientes en sus actividades diarias.

Por su parte, el cantón de Pérez Zeledón cuenta con población dedicada a negocios propios o al desarrollo de actividades comerciales, las cuales, a pesar de las opciones que existen para estar legalmente establecidas, continúan realizando sus actividades de manera empírica, donde es poca o nula la planificación, con procesos rutinarios y personal poco adaptativo, de donde se evidencia la necesidad de planes de acción.

El plan estratégico, además de permitir a las organizaciones determinar pautas a seguir, que facilitan las futuras prósperas evaluaciones, proporciona un diagnóstico sobre la situación actual, posibilita replantear funciones y roles que contribuyan a tomar decisiones más acertadas, obteniendo como resultado una menor improvisación y una probable disminución de errores.

Asimismo, con la implementación se busca asegurar un crecimiento estable que genere valor a la organización de manera que pueda mantenerse por encima de la

competencia. Un adecuado enfoque es capaz de transformar los esfuerzos en mejores resultados, indudablemente esto incluye el aumento en la rentabilidad. Sin embargo, el camino no debe ser extremadamente cerrado, al contrario, debe existir una constante retroalimentación capaz de buscar siempre los mejores resultados.

Actualmente, las empresas se mueven en un mercado muy globalizado, el cual convierte la adaptación e inclusión de nuevas técnicas en una necesidad que con persistencia pueden ser la clave para destacar. Por consiguiente, cuando una organización se rige por los lineamientos adecuados, esta proporciona seguridad para el logro de objetivos y, con ello, la posibilidad de obtener el aprovechamiento máximo de los recursos significa que al poner en práctica planes concretos y controles previamente establecidos se asegura la posibilidad de obtener un crecimiento económico notable, una mayor participación en el mercado y una notoria reducción de los costos de producción.

Además, apuntar hacia buenos resultados es determinante, sin embargo, no es posible establecer un rumbo si no existe conocimiento sobre el límite de los recursos y la manera cómo se va a lograr cada objetivo. La mayoría de los negocios buscan incrementar sus ingresos y mejorar su posición, por lo que se vuelve necesario solucionar las inconsistencias presentes en sus procesos implementando nuevas estrategias que ayuden a mejorar esas dificultades.

Ahora bien, un negocio con alto nivel organizacional, funcional y operacional permite coordinar de mejor manera todas sus actividades, por esta razón, es importante que Verde Sur S.A., implemente un plan estratégico estructurado en el que se ofrezca conocimiento y se brinden las herramientas necesarias para el efectivo manejo de su gestión productiva, es decir, debe ser capaz de proporcionar mecanismos claros y directos que garanticen su estabilidad. Con la guía adecuada no solo se demuestra coherencia, sino que, también, se refleja la disposición para aceptar nuevas y novedosas alternativas, las cuales buscan aumentar la posibilidad de llegar a nuevos mercados, ampliar operaciones e introducir y diversificar nuevas líneas de productos.

Por lo tanto, contar con herramientas que potencien las capacidades de una empresa es fundamental para destacarse en cualquier sector. De esta forma, el presente

estudio tiene como objetivo proporcionar apoyo y alternativas que faciliten el desarrollo de estrategias efectivas, cada herramienta propuesta se enfoca en áreas clave donde se identifiquen oportunidades de mejora, con el fin de diseñar planes que puedan optimizar los recursos disponibles, maximizar los puntos fuertes y, en última instancia, mejorar el rendimiento empresarial.

1.3. Descripción y Planteamiento del Problema

Con el fin de disminuir la cantidad de empresas sin planificación en sus procesos, obtener información sobre las estrategias empresariales se ha convertido en una necesidad para las organizaciones. En su mayoría, los emprendimientos capaces de surgir en el mercado altamente competitivo no poseen la preparación y los conocimientos técnicos adecuados, por lo que su periodo de éxito se hace más corto. Una herramienta de este tipo es capaz de visualizar con claridad el entorno en el cual se va a introducir una empresa y crear una metodología apropiada para alcanzar los objetivos de cada área funcional.

Con este panorama, el desarrollo conciso de la descripción y el planteamiento del problema se vuelve fundamental para delimitar el estudio y abarcar de manera específica los aspectos relacionados con el tipo de estrategia empresarial por implementar. Debido al incremento de la competitividad en el mercado, se debe plantear un modelo de negocios en el que se le otorgue valor a los productos que se ofrecen e identificar la dirección correcta de cada operación para poder destacar.

Previo al inicio de cualquier proyecto debe darse una identificación puntual del problema de estudio, de esta manera, se da la posibilidad de reconocer la brecha existente entre la condición actual de la organización y el estado al que se desea llegar.

Por lo tanto, el problema del presente trabajo final de graduación se define como: ¿Qué estrategia empresarial podría implementarse en la empresa a partir de un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio, que contribuya a la mejora integral de su gestión?

1.3.1. Interrogantes del Estudio

Es importante seccionar el problema de estudio en subproblemas puntuales, en los que, al darle solución a estos, se brinde la posibilidad de obtener una respuesta certera y eficiente para la totalidad del tema. Por esta razón, se muestra, a continuación, una línea de subpreguntas derivadas directamente de los objetivos.

1. ¿Cuál es la situación actual de Verde Sur S.A., en cuanto a su gestión administrativa, operativa y financiera?
2. ¿Cuáles son las herramientas más adecuadas en el diseño e implementación de estrategias empresariales en Verde Sur S.A.?
3. ¿Cuáles acciones se pueden desarrollar para reducir costos, aumentar ingresos y propiciar una mayor rentabilidad en Verde Sur S.A.?
4. ¿Cuáles son los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para Verde Sur S.A.?
5. ¿Cuáles son las perspectivas estratégicas sobre las cuales se debe proponer el diseño de la estrategia empresarial en Verde Sur S.A.?

1.4. Objetivos

En cada proceso, la elaboración de objetivos establece un rumbo concreto y delimita los parámetros a seguir, lo que permite mantener el cumplimiento de las metas y aplicaciones de herramientas aptas para contribuir a la superación, por medio de un planteamiento de diagnósticos, estrategias y herramientas.

De esta forma, como parte del objetivo general, se busca abarcar de forma sólida los lineamientos que se deben seguir durante la elaboración y aplicación de herramientas, considerando como base diversas perspectivas. Así, los objetivos específicos abordarán de forma oportuna los problemas en Verde Sur S.A.

1.4.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de estrategia empresarial para Verde Sur S.A., 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

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

1.5. Resumen Modelo de Análisis

En la misma línea de desarrollo de este estudio, es necesario mostrar la conceptualización, instrumentalización y operacionalización de las variables vinculadas directamente con la propuesta de estrategia empresarial, con el objetivo de proporcionar definiciones concisas para obtener una comprensión clara y pertinente.

Tabla 1

Resumen modelo de análisis

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Operacionalización	Instrumentalización
Realizar un diagnóstico en Verde Sur S.A., en el área administrativa, operativa y financiera.	Diagnóstico Empresarial	Herramienta que permite conocer la situación actual del negocio, identificar sus falencias y mejorar las actividades que se realizan.	Informe final de diagnóstico de la situación actual.	Análisis documental y entrevista.
	Análisis FODA	Es un análisis de reflexión diseñado para conocer la situación interna y externa de la empresa, que permita minimizar las desventajas (debilidades y amenazas) y maximizar las ventajas (fortalezas y oportunidades).	Matriz FODA.	Taller participativo.
	Análisis PESTEL	Instrumento analítico y descriptivo que define una serie de factores externos en el que se desarrolla la empresa.	Matriz PESTEL.	Taller participativo.
Identificar las herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en Verde Sur S.A.	Herramientas de planeación	Conjunto de métodos y técnicas de planeación para prever situaciones futuras, mejorar habilidades de gestión y alcanzar los objetivos propuestos.	Bases teóricas.	Análisis documental.
	Estrategias competitivas	Plan de acción donde se organizan un conjunto de estrategias para competir eficientemente en el mercado con el propósito de permanecer y sobresalir.	Bases teóricas.	Análisis documental.
Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad en Verde Sur S.A.	Costos	Desembolso económico que realiza la empresa para la producción de bienes y/o servicios.	Propuesta de estrategias.	Análisis documental y trabajo de campo.
	Ingresos	Ganancias que recibe una empresa de manera regular y periódica por la venta de un bien o servicio que generalmente se hace efectiva mediante un cobro monetario.	Propuesta de estrategias.	Análisis documental y entrevista.
	Rentabilidad	Factor esencial para la supervivencia de la empresa a largo plazo, el cual se utiliza como medida de rendimiento que producen los recursos invertidos en un determinado periodo de tiempo.	Propuesta de estrategias.	Análisis documental y razones financieras.
Determinar los procesos administrativos y operativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para Verde Sur S.A.	Procesos Administrativos	Conjunto de etapas (planificación, organización, dirección y control) que tienen la finalidad de conseguir de manera efectiva los objetivos de la empresa.	Propuesta de mecanismos y técnicas.	Entrevista y cuestionario.
	Procesos operativos	Serie de actividades relacionadas que permiten generar un resultado final eficiente dentro de la empresa.	Diagrama de flujo.	Trabajo de campo y taller participativo.
Formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para Verde Sur S.A.	Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Orientada en las capacidades y herramientas necesarias para que el personal de la empresa logre conseguir los objetivos planteados.	Capital humano, capital de la información y capital organizacional.	Trabajo de campo y cuestionario.
	Perspectiva procesos internos	Se concentra en atender las necesidades de los clientes, contemplando aspectos de mejora en la calidad de los productos y la reducción de costos operativos.	Proceso tecnológico, de innovación, de servicio al cliente y de promoción.	Trabajo de campo y cuestionario.
	Perspectiva cliente	Trabaja en función de conseguir la satisfacción y fidelización de los clientes, tomando en consideración la imagen y el valor agregado de los productos.	Nivel de fidelización, adquisición de nuevos clientes y reconocimiento de marca.	Trabajo de campo y cuestionario.
	Perspectiva financiera	Mide la capacidad que tiene la empresa para generar valor, minimizar costos y maximizar beneficios.	Nivel de rentabilidad, magnitud de ventas, margen de utilidad operativa y retorno de la inversión.	Trabajo de campo y cuestionario.

Nota: Elaboración propia.

1.5.1. Alcances

Realizar una propuesta de estrategia empresarial para Verde Sur S.A., a partir del diagnóstico de su situación actual que le permita utilizar modelos aptos para el eficiente desarrollo de sus actividades. Con esto, por medio de la recolección de información se busca que la empresa obtenga alternativas de herramientas para una adecuada planificación, en la que pueda tomar la decisión mejor adaptada a sus necesidades para ser implementada y destacar así en el mercado competitivo del cantón de Pérez Zeledón.

El alcance de estudio se limita a una empresa en específico de las mipymes y organizaciones de la Región Brunca, en la cual se realizó un análisis administrativo, operativo y financiero de su modelo de negocio actual, con el fin de ofrecer una propuesta de estrategia empresarial que contribuyera a la mejora integral de su gestión, la empresa fue evaluada por medio de técnicas de entrevista y talleres participativos capaces de conocer a profundidad la situación de la empresa.

1.5.2. Limitación

Los estudios pueden enfrentarse a circunstancias que condicionan la recopilación de la información, esto significa que, para alcanzar los objetivos propuestos de manera exitosa, es necesario lidiar con cada obstáculo y adaptarse a las diferentes situaciones.

Una de las restricciones presentes en el desarrollo de esta propuesta de estrategia empresarial fueron las limitaciones con los colaboradores para la aplicación de los talleres, debido a que los lapsos otorgados para obtener la información relevante fueron cortos. Además, surgieron una serie de inconvenientes para programar las reuniones que requerían la presencia del gerente general de Verde Sur S.A., debido a un accidente que sufrió durante el proceso de recolección de información.

De manera similar, el tiempo y seguimiento dificultaron el avance del documento, pues todas las integrantes de este grupo debían cumplir horario de tiempo completo en sus trabajos, por lo que la asignación de las reuniones con la empresa y la entrega de los avances en ocasiones se dificultó.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se presentan las principales características relacionadas con la empresa en estudio, como también la posibilidad de identificar la ubicación, su actividad productiva y datos importantes referidos a los productos que ofrece. Asimismo, en este apartado se incluye un amplio desarrollo de marco teórico que contiene el respaldo de la información y los conocimientos vinculados directamente con la propuesta de estrategia empresarial.

2.1. Marco Referencial

En este apartado se recopilan los lineamientos en los que se basa el presente trabajo final de graduación con la función principal de referenciar aspectos claves para el efectivo desarrollo de la propuesta de estrategia empresarial.

2.1.1. Generalidades del Cantón de Pérez Zeledón

El cantón de Pérez Zeledón se distribuye geográficamente de la siguiente manera: San Isidro de El General, Daniel Flores, General, Rivas, San Pedro, Platanares, Pejibaye, Cajón, Barú, Río Nuevo, Páramo y La Amistad. La extensión total del cantón de Pérez Zeledón es de 1.905,51 kilómetros, este dato representa un 38,42 % de la provincia de San José y, a su vez, un 3,33 % del Territorio Nacional (Municipalidad de Pérez Zeledón, 2025).

A continuación, en la figura 1 se muestra la distribución correspondiente a los distritos del cantón de Pérez Zeledón.

Tabla 2*Distribución de edad de la población de Pérez Zeledón por zona*

Edad	Zona (Urbano/rural)		
	Urbano	Rural	Total
De 0 a 19 años	23 697	27 151	50 848
De 20 a 39 años	20 957	19 935	40 892
De 40 a 59 años	14 188	15 201	29 383
De 60 a 79 años	5 388	5 873	11 261
De 80 y más	1 025	1 119	2 144
Total	65 255	69 279	134 534

Nota: Elaboración propia con base en los datos recopilados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2011).

Ahora bien, debido al aumento de personas jóvenes, en los últimos años se han dado cambios en el consumo de alimentos de la población del siglo XXI, influyendo muchos factores en los hábitos de la vida cotidiana, como lo son las exigencias laborales actuales, el estrés, la limitación del tiempo disponible y la crisis global. De acuerdo con Del Greco (2010), una de estas nuevas exigencias es la sensibilización con el medio ambiente, con un creciente interés de los consumidores por los productos provenientes de la producción orgánica, porque proporciona alimentos con todas sus propiedades naturales.

Siendo así, las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan la parte empresarial del cantón, se distribuyen entre el sector económico primario (agricultura, ganadería), secundario (industria) y terciario (servicios, comercio, turismo, tecnologías de la información). No en vano, la Región Brunca representó solo el 1,96 % del parque empresarial del país en el 2019, porcentaje que se traduce a 2.702 empresas (MEIC, 2021).

Por tanto, para lograr llevar sustento a sus familias y tratar de mejorar su situación financiera, la población del cantón de Pérez Zeledón opta por aprovechar la tierra fértil y

las herramientas que tienen a mano para desempeñar sus actividades. Dentro de las actividades agrícolas más importantes por destacar se encuentran la siembra en zonas rurales de caña de azúcar, café, tabaco, tiquizque, banano y mora, lo que aumenta significativamente la cantidad de productores.

2.1.2. Generalidades del Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón

En Costa Rica, para beneficio de la agricultura y el bienestar social se crearon los Centros Agrícolas Cantonales, los cuales tienen el objetivo de mantener activa la participación de los productores locales en el mercado. Según la Ley 7932 (1999): “se declara de interés público la constitución, existencia y funcionamiento de los Centros Agrícolas; pues constituyen entidades privadas que procuran el desarrollo del sector agropecuario, agroforestal, pesquero y de conservación de recursos naturales” (párr. 2).

En su mayoría estos grupos se encuentran conformados por pequeños y medianos negocios con la capacidad de abastecer de manera efectiva las necesidades de los consumidores.

Además, contar con centros especializados para garantizar buenos productos a los consumidores adquiere vital importancia en el sector agrícola, no solo se contemplan aspectos como la frescura y su precio, sino que, también, se consideran la calidad y las técnicas que emplean para lograr cumplir con cada requisito. Según el Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón (2017), en el cantón se ha detectado un déficit de capacitación en áreas de gestión empresarial, desactualizadas técnicas en el manejo de las cosechas para control de plagas y enfermedades, y escasa comercialización de productos de exportación. Lo anterior evidencia una causa directa para la elevación de costos, donde automáticamente el precio al consumidor aumenta y se ven afectados aquellos puntos que eran ventajas frente a sus competidores.

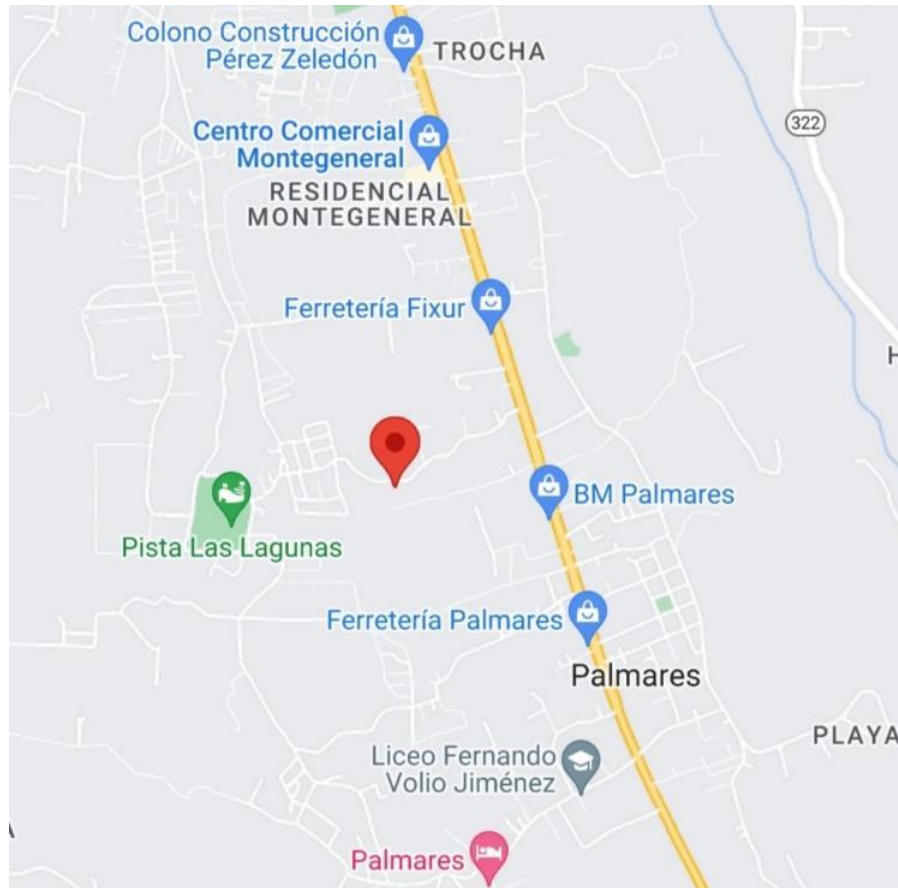
2.1.2.1. Ubicación del Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón

Con el propósito de fomentar el aumento de la producción agrícola y apoyar los productores locales, las instalaciones del Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón se

encuentran ubicadas de manera estratégica 400 metros oeste de las oficinas del INDER en Daniel Flores de Pérez Zeledón, San José, Costa Rica.

Figura 2

Ubicación geográfica del Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón



Nota: Ubicación del Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón (2017).

Con esto, la empresa en análisis posee un marco estratégico definido que le permite establecer adecuadamente sus objetivos. De esta manera, aumenta su posibilidad de éxito y garantiza el mejoramiento de sus capacidades profesionales.

En primera instancia, como parte de su misión resalta la importancia de promover el sector agropecuario y ser un puente entre el productor y el progreso en términos de mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, apoyando la comercialización y venta de la producción tanto local como regional.

Como parte de su perfil empresarial, a través de la visión, pretende ser una organización representativa del sector agroindustrial y un modelo propulsor de desarrollo y conversión de unidades productivas en pequeñas y medianas empresas, posicionando al sector agropecuario como un sólido pilar dentro de la economía local y nacional, funcionando como un encierro productivo.

Asimismo, entre los socios comerciales del Centro Agrícola Cantonal se encuentra el mayor accionista que es Verde Sur S.A., que funciona actualmente como su comercializadora bajo contrato estipulado, contribuyendo con recurso humano y tecnológico, para así posibilitar la logística documental y el transporte del programa PAI-CNP.

2.1.3. Generalidades de Verde Sur S.A.

Verde Sur S.A. es un ejemplo de empresa generadora de valor agregado que, a pesar de la fuerte competencia en productos agrícolas, se esmera por innovar con equipos y tecnología de punta, para así lograr un incremento en sus ingresos. Según Cordero (2018), esta empresa nace debido a que el CAC de Pérez Zeledón, por cuestiones de calidad no se utilizaba para la venta al PAI-CNP, por lo tanto, se buscó un proyecto que permitiera aprovechar la oferta de producto y garantizar la estabilidad en la compra de productos a los agricultores.

Ahora, la línea de mercadería que la organización tiene a disposición se divide en dos tipos: producto ultracongelado y producto fresco al vacío. En su gama de opciones Verde Sur S.A. hace uso de una técnica llamada *Ultra Freezing System* (UFS), que consiste en implementar la congelación en los productos para facilitar su manejo, extender su vida útil, conservar su frescura y propiedades de producto natural al momento de ser descongelado. Como consecuencia del proceso acelerado de congelación, UFS brinda la posibilidad de proteger la integridad del producto por más tiempo, manteniendo intacta su textura, sabor, olor y color por hasta un periodo de 24 meses.

Para sus productos empacados al vacío, es necesario mencionar los cuidados obligatorios por los que pasa cada uno, pues se encuentran establecidos altos

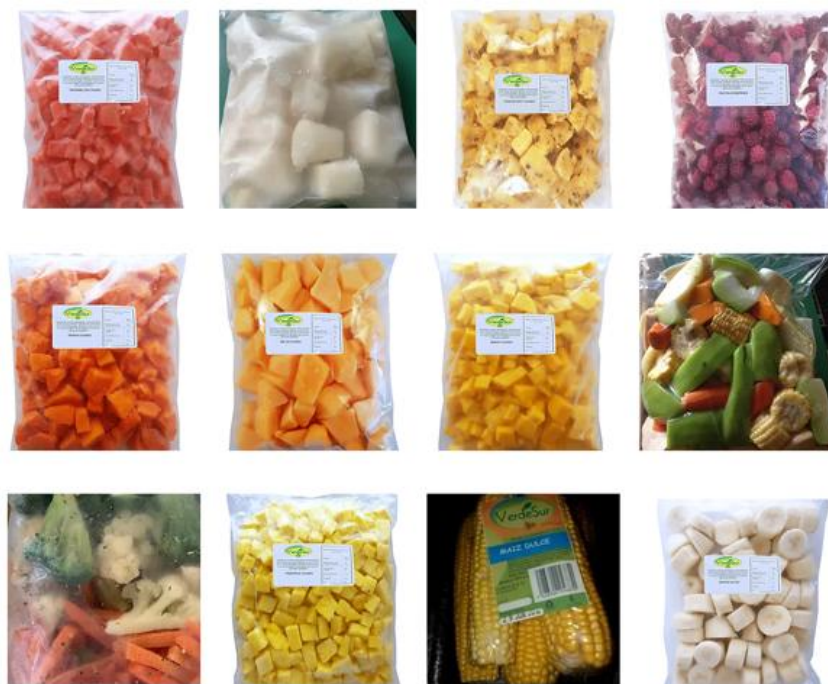
estándares de limpieza que garantizan la inocuidad de cada alimento. Con un buen manejo y un adecuado proceso de almacenamiento, estos productos pueden conservar una vida útil de hasta 21 días, mucho más que un producto en un ambiente natural, esto porque al extraer el oxígeno no hay oxidación.

Como parte de sus productos, Verde Sur S.A. ofrece una amplia línea de opciones, entre las que se pueden mencionar: picadillo, ensalada, combinación de verduras (mezcla de maíz, ayote y zanahoria, mixto de verduras para olla de carne, entre otros) y variedad de productos congelados por separado (elote dulce, mora, sandía, maracuyá, banana, guanábana, papaya, melón, mango, piña, fresa, coco, entre otros).

Todos los productos son troceados, cortados, pelados y empacados cuidadosamente para garantizar las mejores condiciones.

Figura 3

Productos que comercializa Verde Sur S.A.



Nota: Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón (2017).

No obstante, el estado en el que se han de encontrar los productos, antes de someterse a cualquier tratamiento, tiene que ser el óptimo. El lavado, pelado, cortado y empacado previo de los productos forma parte del proceso de producción que pretende entregar materiales crudos con la mejor calidad. Por lo que se puede decir que al congelar las frutas y hortalizas se incrementa la posibilidad de abarcar nuevos y desarrollados mercados, donde su periodo de durabilidad se extiende según las condiciones de preparación, almacenamiento y transporte.

Actualmente, las personas buscan mecanismos que faciliten sus tareas diarias, por esta razón consideran importante la implementación de nuevas técnicas de preparación de alimentos, de manera que brinden una alternativa de cocción rápida y sencilla que mantenga intacta su calidad y los nutrientes. Según lo mencionado por Aschemacher (2017), la función principal de la congelación es reducir la temperatura del alimento para lograr que una proporción elevada del agua que contiene cambie de estado formando cristales de hielo. Además, se puede decir que este método ya mencionado no tiene efecto directo sobre su valor nutricional.

Asimismo, los productos congelados se han convertido en una técnica moderna que permite extender su plazo de duración. Según Gómez et al. (2007): “la congelación como método de conservación de alimentos, es una tecnología aplicada a frutas, hortalizas, productos cárnicos, del mar, preparados y lácteos, entre otros” (p. 80).

Además de facilitar la vida de la sociedad globalizada, los insumos congelados son una manera práctica de conservar y aumentar la vida útil de los mismos.

Dado al notable crecimiento que ha experimentado la población mundial, es imposible no interesarse por la alimentación y las mejoras en tecnologías de conservación y procesamiento que reducen al mínimo las pérdidas por deterioro. La congelación no elimina totalmente los microorganismos que dañan las frutas y verduras, sino que evita su multiplicación. Igualmente, es necesario mencionar que la congelación ofrece la mayor posibilidad de mantener los alimentos frescos, pues esta ventaja económica también es capaz de prestar atención a los requerimientos de los consumidores, que continuamente reclaman alimentos más sanos, de buena calidad y con el menor tratamiento (Otero et al., 2013).

Existe abundante oferta de diferentes tipos de alimentos congelados que buscan conservar la mayor cantidad de propiedades nutritivas al alcance de todas las personas en cualquier supermercado. Sin embargo, el tratamiento de estos productos contempla aspectos positivos y negativos que influyen directamente en su distribución.

Tabla 3

Ventajas y desventajas de los productos congelados

Ventajas	Desventajas
Alta seguridad e higiene	Descenso de sabor
A salvo de numerosos microorganismos	Aumento de precio
Buen valor nutritivo	Pérdida de algunas propiedades
Frescura y larga conservación	Disminución de textura
Aprovechamiento total del producto	Pérdida de aroma
Disponibilidad inmediata de los alimentos	
Facilidad de almacenaje	

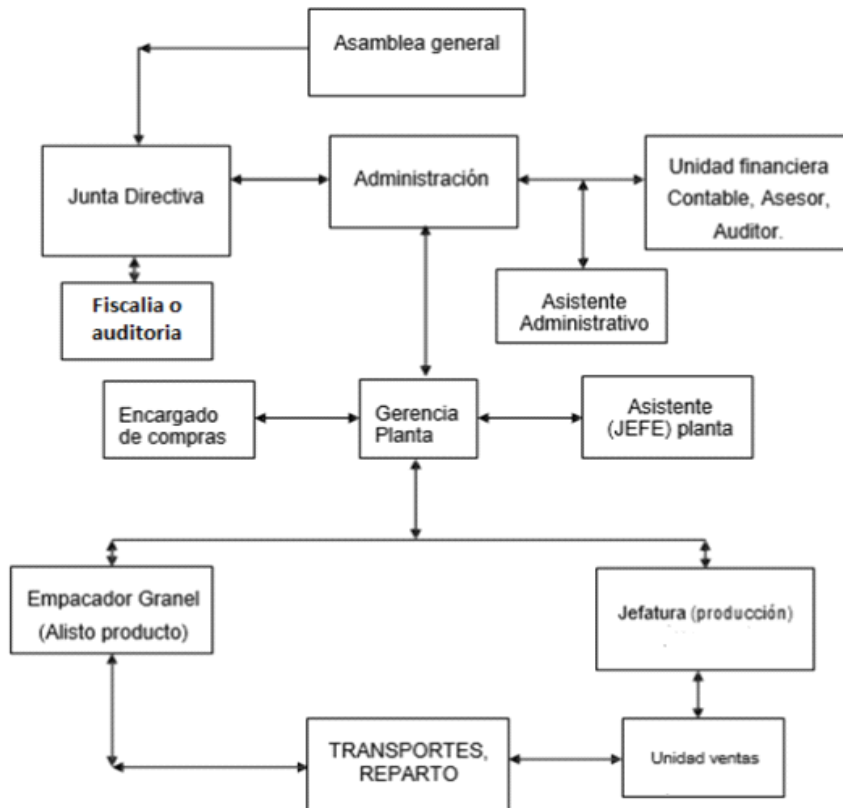
Nota: Elaboración propia con fundamentos de Schule y Rudi (2017).

2.1.3.1. Organigrama

Un organigrama es el cimiento de toda organización, su objetivo es reflejar los departamentos con su respectivo responsable a cargo y cómo se relaciona cada área entre sí, en Verde Sur S.A., este se encuentra establecido de la siguiente manera.

Figura 4

Organigrama de Verde Sur S.A.



Nota: Elaboración propia basado en la representación de Gil (2020).

2.2. Marco Teórico

En este punto se expone un conjunto de conceptos y teorías en las que se basa este trabajo final de graduación, además de estudios que se han realizado respecto a las distintas variables propuestas.

2.2.1. Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial se aplica en las organizaciones para llevar a cabo un objetivo, estos contemplan la comunicación, la flexibilidad de la empresa y la accesibilidad al cambio, de manera que se logren tomar decisiones asertivas y dar un soporte hacia el progreso de la empresa.

De esta forma, es posible definir las acciones y recursos para lograr los objetivos propuestos, debido a que se establece el qué hacer y cómo ejecutarlo, sin embargo, para lograrlo es necesario contar con un respaldo que permita mantener una dirección de los procedimientos. Así, los pasos serán eficientes, además, las organizaciones necesitan contar con una planificación de sus actividades, permitiéndoles tener mejoras en sus áreas productivas, de forma administrativa, estratégica y empresarial.

Actualmente, las empresas, para ser duraderas en el tiempo, deben crear valor y obtener rentabilidad, por lo que, de acuerdo con Fernández (2012), para crear y mantener una ventaja competitiva en el mercado es necesario la búsqueda deliberada de un plan de acción que contemple los elementos externos e internos de la organización.

Ahora bien, entre los elementos externos se debe considerar a los clientes, los competidores, los proveedores, las tendencias del mercado y en el entorno en general, sin dejar de lado los elementos internos, que son más fáciles de controlar, como el recurso humano, la estructura organizacional, métodos y procedimientos, entre otros.

2.2.2. Planeación Estratégica

Existen una serie de procesos que se llevan a cabo para desarrollar las actividades en un negocio de la mejor manera, una de ellas es la planeación estratégica, en la que se implementan estructuraciones en el núcleo de la organización, entre la misión, la visión, los valores de los departamentos y de la empresa en general, hasta la aplicación de mejoras en los procesos productivos y administrativos.

En definitiva, la planeación estratégica es uno de los componentes primordiales dentro de toda organización, porque no se trata únicamente de proyectar las decisiones a tomar en el desarrollo de la empresa, sino que, además, debe responder a las metas propuestas definidas para su alcance. Según Chiavenato y Sapiro (2017): “la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (p.27). Lo que significa que esta herramienta bien estructurada es capaz de desempeñar un papel fundamental para el éxito y el crecimiento de la empresa, respondiendo a cada uno de los retos que se presentan.

2.2.2.1. Fases de la Planeación

Una adecuada planificación estratégica permite obtener resultados positivos, en los que se fortalece la toma de decisiones según los objetivos y políticas formuladas. De esta manera, es posible determinar el rumbo oportuno de la organización, donde se consideran las tendencias del mercado y los constantes cambios. La planeación comprende una serie de pasos o tareas, las cuales se especifican a continuación.

- **Primera fase: establecimiento de objetivos**

En cualquier organización, los objetivos deben plantearse en función del resultado que se espera obtener, significa que la cantidad de recursos materiales y humanos que se inviertan dependerán de esas metas previamente planificadas. Para Lerma y Bárcena (2012), los objetivos organizacionales deben enunciar hacia dónde deben dirigirse cada uno de los recursos y esfuerzos de una organización, permitiendo visualizar un punto deseable para la empresa y todos los que la conforman. El proceso de la planeación debe estar guiado por objetivos lógicos, medibles, viables y conocidos por los miembros de la organización, para así lograr disminuir los riesgos a los que se enfrenta.

Por tanto, un objetivo podría considerarse como un lineamiento clave y común por el que deben trabajar los empleados de una organización. Según lo menciona Moreno (2017): “cada miembro del personal debe saber qué objetivos se persiguen, solo de esa manera podrá enfocar sus esfuerzos a la realización de lo que la empresa quiere alcanzar” (p. 15). Generalmente, los objetivos son visualizados como metas de desempeño que serán alcanzados en un periodo determinado, por lo su planificación debe tomar en cuenta la capacidad productiva que tiene la empresa y los recursos a disposición, de manera que se posibilite obtener un panorama claro enfocado en capitalizar las fortalezas y oportunidades y, superar las debilidades y amenazas.

Así, una organización que no considere objetivos concretamente definidos dentro de su planeación es una empresa a la deriva con bajos índices de posibilidad para llegar al éxito. Por lo que la fijación de objetivos con un plan de acción para lograrlos debe ser el punto de partida hacia cualquier panorama.

- **Segunda fase: definición de políticas**

Como parte de una organización eficiente, se encuentran los lineamientos que permiten mantener una guía acorde a los principios, logrando ser implementada no solo en los procesos y herramientas, sino que, también, condiciona a los colaboradores para ser regidos y mantener un nivel de compromiso, respeto y responsabilidad hacia su trabajo y el de los compañeros.

Considerando los departamentos como pequeños procesos que llegan a cumplir un objetivo mayor, se presenta la necesidad de mantener un control de las normas a seguir, pues son un reflejo a menor escala de los movimientos de la organización, de esta manera, Moreno (2017) realiza un énfasis en las estrategias y políticas que se deben establecer para llevar un buen proceso, así como conocer los aspectos jerárquicos de las operaciones, los cumplimientos que son necesarios en las áreas legales y los niveles éticos por los que serán regidos, logrando complementar las normas y aquellos estándares que se presentan por departamentos y objetivos.

- **Tercera fase: creación de programas**

En esta fase se desarrolla un listado secuencial de acciones que deben ser ejecutadas para el logro de los objetivos propuestos, por consiguiente, es esencial que el equipo de trabajo se encuentre al día. Además, los programas permiten determinar el tiempo de ejecución de cada una de las actividades y funciones a realizar, asignando una duración, recursos, y secuencia en que se llevarán a cabo. Desde la posición de Jama (2019): “para la toma de decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección es necesario un programa de planeación o planificación efectivo que consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio” (p. 37).

Las operaciones que se llevan a cabo en una empresa abarcan una amplia variedad de metas que involucran al personal de todos los niveles, sin embargo, es preciso que al desarrollar los programas no se pierdan de vista las metas y estrategias en general de la organización. Por lo tanto, a fin de tener programas eficaces y

adecuados, es recomendable un enfoque de sistema que considere la situación integral del negocio, para que a partir de ahí los programas sean de verdadera utilidad para esta.

Asimismo, la programación se basa en seleccionar alternativas de acción y prever el futuro, debido a que tiene como objeto guiar la conducta hacia adelante. No obstante, para poder lograr los objetivos propuestos, no es suficiente con la creación de programas, sino que es necesario la secuencia de la acción. A este propósito, Martner (2004) plantea que: “la falta de continuidad en los programas va contra la idea misma de la planificación: el abandono de ciertas metas implica malgastar los recursos que se estaban empleando y atentar contra la eficiencia en su utilización, y producir despilfarro” (p. 11).

- **Cuarta fase: determinación del presupuesto**

El presupuesto es una herramienta empleada por las empresas con el fin de que los recursos sean invertidos de forma productiva. Al respecto, Fagilde (2009) menciona que a través de los presupuestos se tiende a reflejar de una forma cuantitativa los objetivos fijados por la organización mediante el establecimiento de programas, lo que sirve como un medio de comunicación entre los planes de toda la organización, debido a que permite evaluar la actuación en las distintas áreas o departamentos. Por lo tanto, es importante porque actúa como método de información y transparencia.

No obstante, para que el presupuesto funcione como herramienta básica del sistema de control y seguimiento de la consecución de los objetivos estratégicos, se requiere cumplir con una serie de características, así como lo menciona Muñiz (2009).

Entre estas características principales se encuentra que los objetivos que lleguen al presupuesto deben ser coherentes y contar con los medios necesarios para alcanzarlos, debe darse un alto grado de participación en la confección para que exista un mayor compromiso de todos los participantes que componen las distintas áreas de la organización y que no debe entenderse como la expresión de aquello que se desea conseguir, sino que esta es la forma de expresar en términos monetarios los objetivos propuestos.

2.2.3. Diagnóstico Empresarial

Es importante establecer que la palabra diagnóstico no es propia del ámbito médico, ya que significa el hecho de determinar el estado preciso de una situación concreta en un momento específico. Ahora, al adaptar esta noción al ámbito empresarial, se da una verificación del estado concreto de la empresa en el momento exacto en que se realiza el estudio.

Así, es posible identificar el desempeño real de una empresa mediante el diagnóstico empresarial, en palabras de Rincón (2012): “las pymes pueden detectar las causas principales de los problemas que las aquejan, de tal manera que consigan enfocar los esfuerzos futuros en buscar medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías” (p. 105). De esta forma, se trata de una herramienta que permite determinar cuáles deberían ser las prioridades para la organización al instante de seleccionar sus metas y objetivos.

Un diagnóstico empresarial es, por tanto, la manera más sencilla de conocer la propia empresa, siendo tan profundo como sea necesario, sin embargo, Rincón (2012) recomienda que se tomen como base los procesos ya existentes en la empresa, de modo tal que se respete y aproveche la estructura para que el diagnóstico sea realista, eficaz y, sobre todo, aplicable a los procesos y procedimientos.

Asimismo, de los procesos que se deben llevar a cabo en una organización, existen métodos que ayudan a conocer la situación actual de la empresa, para ello, es necesario estar frente a los procesos, identificar las fallas, los niveles de confiabilidad o los métodos existentes para replantear de ser necesario los procesos y hacerlos funcionales. Por lo tanto, el diagnóstico empresarial permite definir los elementos que puedan estar afectando de manera directa o indirecta la gestión de la empresa.

El crecimiento de una organización puede ser medido por sus cantidades de ventas, pero también por el reconocimiento que adquieren en la región, de esta manera algunas características son medidas de forma rápida y otras requieren de un mayor grado de atención, convirtiendo al crecimiento o evolución en valores cualitativos y cuantitativos. Desde el punto de vista de Robayo (2017), cuando se recibe una buena

atención y un buen producto o servicio, habrá un cliente satisfecho y tres referidos que seguramente volverán a comprar y, por consiguiente, esto permite a la empresa ser competitiva en el sector que se desarrolla.

Ahora bien, la identificación de problemas y errores se lleva a cabo por medio de una serie de herramientas sencillas como las entrevistas, la observación continua y/o la aplicación de cuestionarios a los colaboradores de un área en específico, lo cual permite conocer el entorno en el que se desenvuelven y los niveles de confiabilidad existentes.

Sin embargo, considerando lo indicado por Portugal (2017), una de las prácticas que afectan directamente el diagnóstico empresarial es realizar las evaluaciones y mediciones sin haber definido previamente la situación futura deseada que servirá como patrón de referencia.

Por esta razón, es importante tomar medidas y programar los tiempos para realizar monitoreos que permitan conocer el estado de la organización de forma periódica. Conforme lo menciona Vega y Nieves (2016): “el monitoreo permanente incluye actividades de supervisión, directamente por las distintas estructuras de dirección, que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero” (p. 4). Se puede decir que las situaciones empresariales se encuentran en constante cambio, por lo que la adaptabilidad debe ser un factor por considerar para mejorar la gestión.

No en vano, a través de esta metodología es posible sentar una base que permita definir las prioridades de la empresa ajustándose a la realidad y con el claro propósito de aumentar la eficiencia de la planeación. No solo son necesarias las técnicas simples, pues también existen aquellas que aportan más información, pero requieren mayor grado de compromiso y atención a los detalles, convirtiéndose en herramientas estructuradas, como la matriz o análisis FODA, análisis PESTEL, entre algunas otras. Además, no se puede obviar que en la formulación de estas técnicas deben de ser consideradas las personas a cargo de cada uno de los procesos, para lograr una recopilación acertada de la información.

2.2.4. Herramientas de Planeación

Como parte de los procesos que se deben llevar a cabo en una organización, se encuentran las herramientas de planeación. Con esto, una vez que se tiene un diagnóstico claro en el que se conocen los niveles de crecimiento, la evolución que se presenta en el mercado y los desafíos, se determina la forma adecuada de corregir los errores presentes y los modelos para implementarlos de manera óptima.

Estas herramientas dependen de los niveles a corregir, debido a que algunas pueden ser adaptadas favorablemente de manera genérica y otras son utilizadas en puntos muy específicos. Siendo así, Reyes (2018) resalta que las herramientas por sí solas no logran sus propósitos, si no son llevadas a la práctica, así como crear una reflexión sobre los sistemas y las particularidades del entorno. Por lo tanto, se vuelve necesario conocer el sector en el que se desenvuelve la empresa y aquellos aspectos a mejorar para así lograr una toma de decisiones oportuna.

Además, para la elaboración de estas herramientas se debe conocer la importancia de cada una de ellas y las áreas en las que pueden ser aplicadas, de manera que se determine cuál se acopla mejor a las estrategias de la organización. Así, en un estudio realizado por Ramírez (2017) se evidencia que las herramientas de planeación ayudan en el proceso analítico de las operaciones en la empresa para así conocer las condiciones reales de actuación en el entorno que se desenvuelve. Lo anterior significa que con los mecanismos adecuados es posible obtener un diagnóstico acertado y oportuno.

Igualmente, los procesos de aplicación requieren de un trabajo adicional al de conocer la herramienta, puesto que es un trabajo en conjunto entre los encargados de la organización y los colaboradores, lo que logra crear un vínculo más fuerte y un sentimiento de pertenencia con el proyecto. De esta manera, Ramos et al. (2019) mencionan que una adecuada planificación de herramientas se reconoce como un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y para la movilización de acciones conjuntas. Por lo

que, con base en una construcción sólida y participativa, se obtendrán resultados favorables.

2.2.4.1. Análisis FODA (Matriz DAFO)

El análisis FODA es una técnica que se utiliza para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un negocio o proyecto, también es conocido como DAFO, según el enfoque que se busca dar a la herramienta. Este análisis es un instrumento perfecto de diagnóstico, que implica un conocimiento profundo de la empresa y su entorno. Sin embargo, ha sido dejada de lado durante mucho tiempo porque puede ser menos confiable a mayor complejidad de la empresa o del nicho de mercado.

La metodología es valiosa en un sentido amplio debido a que los elementos del análisis FODA son usados en múltiples aplicaciones y áreas de conocimiento. Bajo este esquema, Namugenyi et al. (2019) señalan que los modelos unificados de visión de los usuarios y analistas que hacen uso de los FODA facilitan la conexión entre los grupos de interés de la industria, ya sea empresas u organizaciones multinacionales. Por lo tanto, aunque no sea una herramienta apropiada para procedimientos de alta complejidad, sí es útil para un primer acercamiento con la empresa.

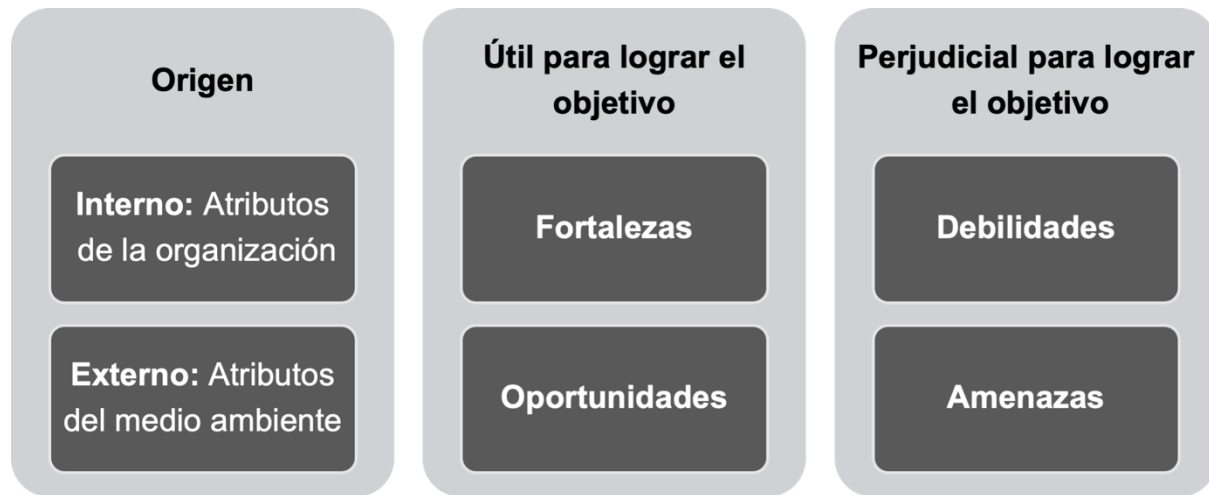
En el caso de una empresa que no cuente con referentes de periodos anteriores o está iniciando su actividad económica, realizar un análisis FODA sirve como punto de partida confiable para conocer la empresa y determinar al menos, en una primera instancia, las debilidades y amenazas más importantes y cuya resolución sea más urgente para el negocio.

Asimismo, el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas.

En función de lo planteado, Sarli et al. (2015) añaden de manera ilustrativa aspectos importantes a considerar al utilizar la herramienta, tal como se muestra a continuación.

Figura 5

Análisis FODA



Nota: Sarli et al. (2015).

Con esto, las fortalezas que posee la organización se pueden identificar como aquellas funciones que se están realizando de manera correcta o aquellos recursos considerados valiosos para realizar las actividades diarias. Al contrario, una debilidad se identifica como un factor que hace vulnerable a la empresa o simplemente una práctica que se realiza de manera deficiente. En sentido externo, las oportunidades son aquellas fuerzas ambientales no controlables, pero que representan elementos potenciales de crecimiento. Distinto a esto, las amenazas representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Este análisis situacional conocido como FODA es uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica porque posibilita la recopilación de datos que permiten conocer el perfil de operación de la empresa en estudio y poder diseñar estrategias tendientes a mejorar la competitividad en el mercado. En concordancia con las palabras de Ramírez (2017): “las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una forma viable de alcanzar sus objetivos” (p. 55).

2.2.4.2. Análisis PESTEL

Para cualquier organización es importante mantener un control sobre aquellos factores influyentes en su negocio, para lograrlo necesitan implementar mecanismos capaces de prevenir amenazas y fortalecer oportunidades. Según Amador (2022), el análisis PESTEL es una herramienta clave para conocer el entorno y las fuerzas externas que determinan la evolución de una empresa, en el que se da la posibilidad de tener una visión clara para iniciar con un estudio de mercado, crear estrategias de *marketing*, desarrollar productos o tomar las mejores decisiones.

Con esto, la técnica PESTEL es esencial para anticiparse a los problemas y poder así adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Esto significa que, con la oportunidad de determinar el contexto en el que se mueve, se crea la posibilidad de diseñar una estrategia para defenderse, aprovechar y adaptarse a cualquier circunstancia que pueda estar afectando su desempeño. La palabra PESTEL es un acrónimo de los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, los cuales serán desarrollados individualmente.

- **Análisis político**

Dentro del primer factor se analizan las políticas del país, la estabilidad gubernamental y en algunos casos hasta los cambios en los acuerdos internacionales.

Según Sammut y Galea (2014), la legislación forma parte de los factores que deben tomarse en cuenta para determinar el éxito o el fracaso de un negocio. A través de un estudio minucioso de las leyes y políticas emitidas por el ente regulador se crea la posibilidad de evaluar la afectación que se puede generar en el funcionamiento y desempeño de la empresa. Asimismo, cualquier tipo de influencia que un gobierno pueda ejercer en el sector productivo hace parte de esta categoría.

Además, otros aspectos políticos que deben tomarse en consideración para realizar este tipo de análisis son la estabilidad y cambios de gobierno, programas electorales, normativas, movimientos políticos y nuevas disposiciones sobre el sector.

Cuando las organizaciones empresariales no se toman el tiempo necesario para

estudiar cada detalle, sea a nivel local, regional, nacional e internacional, pueden verse afectadas, esto debido a las repercusiones que pueden tener para la empresa.

- **Análisis económico**

De manera similar a los aspectos políticos, en el factor económico se deben considerar los cambios tanto a nivel nacional e internacional. Así, pues, en este análisis se incluye lo relacionado con el comportamiento de la economía y el flujo de dinero.

Como lo plantea Sammut y Galea (2014), las variables económicas más importantes son el comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial. También es importante considerar otros factores externos como los cambios en la normativa fiscal, las crisis económicas, la inflación, los aranceles y los tipos de cambio e interés.

Con el estudio de los factores económicos es posible medir el poder de compra que pueden tener los usuarios de un mercado, los posibles cambios de oferta y demanda que afectan de manera directa a la organización. Además, una empresa que se interese por estudiar las tendencias del mercado es capaz de identificar y decidir el tipo de estrategias que debe utilizar para lograr adaptarse a cualquier cambio.

- **Análisis social**

Los elementos sociales no dejan de ser importantes, esto por la posibilidad que otorga de entender el ambiente, estructura y actitudes de las personas que conforman el mercado competitivo que rodea la organización. Lo cambiante de esta categoría genera nuevas tendencias y, con ello, aumenta la necesidad de innovar y actualizar cada proceso para ofrecer un mejor producto o servicio. Asimismo, a través de un adecuado análisis de preferencias es posible detectar señales de cambio.

El objetivo principal de estudiar factores sociales se centra en identificar las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y modifican las opiniones o intereses de un segmento en específico. Entre las tendencias cambiantes se pueden mencionar los

gustos, nivel de ingresos, nivel poblacional, estilo de vida, movimientos geográficos de los consumidores y cambios en sus hábitos de consumo (Giraldo et al., 2022).

- **Análisis tecnológico**

En este punto, la tecnología es uno de los factores claves, pues trabaja en función de contribuir al mejoramiento de la calidad. La innovación en el mercado actual puede traer notorios beneficios para las empresas que saben aprovecharlos o desventajas para quienes se mantienen obsoletos. Además, la existencia de infraestructura adecuada para el soporte de los sistemas modernos, la implementación de nuevos programas informáticos y las nuevas formas de producción son elementos fundamentales para generar diferenciación en el mercado (Matovic, 2020).

No obstante, la tecnología evoluciona cada vez más rápido, producto de esto, el desconocimiento de los nuevos recursos a disposición del mercado. Entonces, se puede decir que al implementar innovaciones constantes es posible generar un mayor impacto en los productos o servicios que ofrece una empresa. Por medio de un análisis de necesidades una organización puede valorar la compra o construcción de dispositivos modernos que agilicen las tareas, aumenten el grado de calidad, disminuyan los periodos de entrega, otorguen la viabilidad que se necesita e incrementen la productividad.

- **Análisis ambiental**

Los factores ambientales o ecológicos tienen relación directa con el impacto que las actividades de un negocio pueden tener sobre el entorno natural. Según Amador (2022): “cualquier cambio en la regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente afectan a la empresa” (p. 2). A pesar de lo costoso de su cumplimiento efectivo, con esta serie de disposiciones se busca aumentar los estándares de reciclaje, fomentar el uso de fuentes de energía renovable, mejorar las condiciones climáticas y disminuir la contaminación que emite la actividad empresarial sobre los recursos.

- **Análisis legal**

Respecto a esto, para desempeñar una tarea productiva en el mercado, las empresas se ven obligadas a cumplir con una serie de leyes que garanticen un adecuado proceso de producción y comercialización de los productos. Con base en lo mencionado por González et al. (2019): “en los factores legales se analizan las características relacionadas con las licencias ambientales, la protección y regulación del sector” (p. 16).

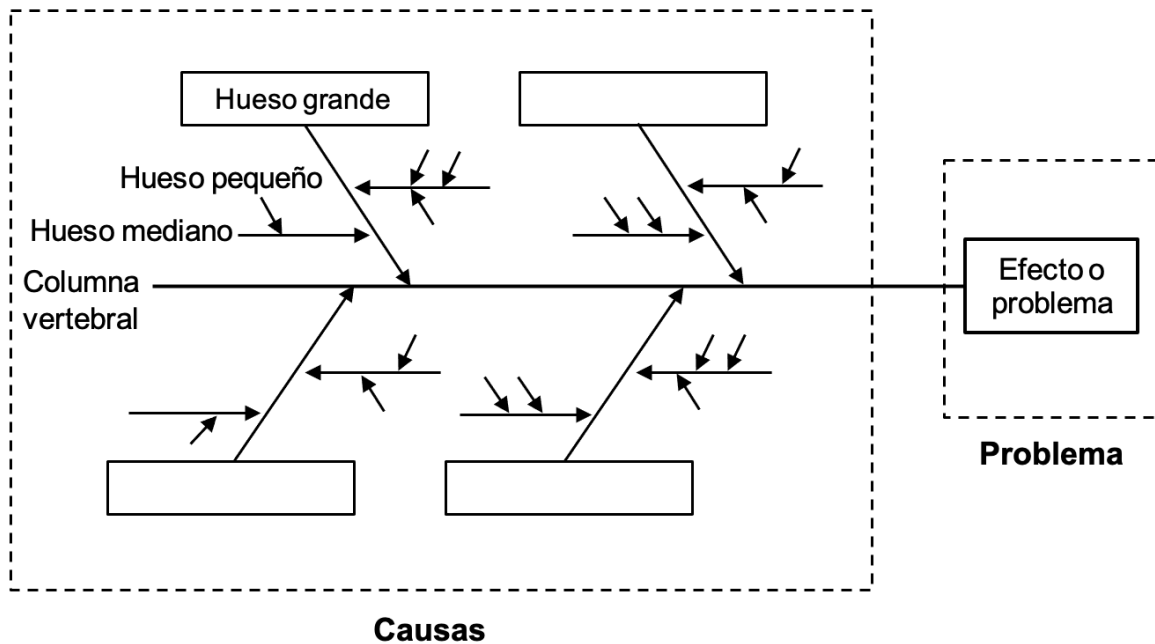
Aunado a esto, la normativa en materia laboral, leyes de protección al consumidor, la regulación financiera y legislación comercial son factores que también se incluyen dentro de este grupo de interés, que son capaces de influir y limitar la actuación de la organización.

2.2.4.3. Diagrama de Ishikawa

En el diagrama de Ishikawa, el proceso de toma de decisiones inicia a partir de una evaluación en la que se obtiene la mejor solución, entre un conjunto de posibles alternativas. Según el criterio de Bernal (2018), el diagrama de Ishikawa es una herramienta de diagnóstico que permite conocer e identificar las causas potenciales de un evento. Por lo tanto, se puede decir que este tipo de diagrama otorga la posibilidad de visualizar las causas de un determinado problema en la empresa, esto porque su estructura en forma de espina de pescado permite estudiar detalladamente cada etapa y el proceso de funcionamiento utilizado.

Figura 6

Representación del diagrama de Ishikawa



Nota: Delgado et al. (2021).

No obstante, las herramientas funcionales han tenido modificaciones conforme el avance y la actualización de los procesos. En la estructura del diagrama de Ishikawa es posible observar la interrelación entre los factores que producen un problema, esta suma de inconvenientes resta rentabilidad a la organización e influyen en el proceso de cada usuario, por lo que se vuelve de suma importancia garantizar que las soluciones sean efectivas y pertinentes.

Ahora bien, para confeccionar un diagrama de Ishikawa es necesario elegir un área de interés en la empresa para posteriormente elaborar una lista puntual que contenga todos los problemas identificados, con esta información es posible crear una línea jerárquica que detalle cuáles son las causas primarias y secundarias. Según lo concluido por Bermúdez y Camacho (2010), es indispensable implementar herramientas de análisis que marquen claramente las causas y los factores de un problema en particular. Esto con la finalidad de esclarecer el panorama para tomar decisiones a corto,

mediano y largo plazo. Se puede decir que, el principal objetivo es conducir hacia al bienestar general.

Cualquier empresa que rápidamente identifique las causas de un problema tiene la posibilidad de corregir errores futuros y reducir gastos innecesarios. En relación con lo mencionado por León et. al (2021), la naturaleza del diagrama de Ishikawa permite que los grupos de trabajo de una empresa organicen amplia información sobre un problema específico y así determinar exactamente las causas que lo generan. Al realizar una lluvia de ideas sobre causas y efectos, es posible implementar mejoras en los procesos de producción de una organización, aumentar la calidad de los productos o servicios y potencializar el trabajo en equipo.

2.2.4.4. Diagrama de Flujo

Como parte de las herramientas de planeación, se encuentra el diagrama de flujo, la cual permite detallar los pasos que se realizan en la organización, ya sea de forma general o aplicada en un área en específico. Además, tiene la versatilidad de adaptarse a la complejidad, así como de aquellos procesos que son más sencillos, convirtiéndose en una de las más utilizadas, pues logra mostrar de una forma óptima y visual cómo se desenvuelven las actividades en los distintos departamentos.

Asimismo, la implementación de este sistema logra una intervención oportuna de los pasos que se realizan dentro de una organización, como lo postula Llera y Martinengo (2004), en este diagrama se detallan los procesos de forma secuencial y lógica, es decir, desde la concepción de la idea o creación, hasta la obtención del producto o servicio final, además se muestran las decisiones que se toman y los diversos caminos o alternativas que se pueden presentar. La importancia de implementar esta herramienta de forma correcta radica en las mejoras que se puedan aplicar a los resultados que se obtendrán al finalizar.

De igual forma, existen diversos diagramas que permiten adaptarse a los procesos de cada organización y pueden ser elegidos por los encargados según la necesidad de cada área. Para ello, Manene (2011) resalta cómo los diferentes tipos de diagramas de

flujo tienen principios de elaboración similares, logrando ser aprovechados de distintas formas según los procesos. Estos diagramas pueden ser implementados de tres maneras, el diagrama de flujo vertical, el diagrama horizontal y el diagrama de flujo de bloques.

Por su parte, el diagrama de flujo vertical logra abarcar de forma oportuna los elementos del proceso, además, le asigna un valor a las figuras que la organización desea, donde cada tarea puede estar representada por símbolos como el óvalo, rectángulo, diamantes, líneas de flujo, entre otras. Los procesos se señalan por medio de flechas que indican el rumbo o secuencia de cada proceso, es decir, cuál es la actividad, en qué momento se realiza y cuáles son los niveles de importancia que adquiere cada uno.

La elaboración del diagrama de flujo horizontal es un poco más compleja, esto porque las figuras deben ser seleccionadas acorde a las necesidades para lograr una identificación de tareas y responsabilidades. Sin embargo, elaborarlo de forma correcta permite dar información importante con solo visualizarlo, abarcando detalles relacionados con las personas encargadas, actividades y departamentos que se puedan involucrar en los procesos.

Para la creación del diagrama de bloques se consideran diversos aspectos, cada bloque cuenta con entradas y salidas muy marcadas, no posee una estructura tan establecida como los dos anteriores, en los que se sigue una serie de lineamientos para ser elaborados. En este caso los bloques logran conectarse por medio de líneas o etiquetas que representan una tarea, para definir de forma general la visión del sistema.

2.2.5. Modelos de Planeación Estratégica

La planeación estratégica permite generar modelos a partir del análisis de los procedimientos que serán implementados en la organización. Está claro que cada empresa es distinta, tanto por sus circunstancias como por sus particularidades y el entorno, por lo que no se puede hablar de un modelo general como una especie de solución a cualquier evento.

En el ámbito de las organizaciones, siguiendo a Cano y Olivera (2008): “los modelos de planeación constituyen un extenso marco teórico como punto de partida para desarrollar teoría y enfoques” (p. 44). Esto permite a la empresa definir las etapas de cambio planeado, donde el conjunto de información recopilada será útil solo si se logra convertir en acción.

En este documento se plantean modelos actuales que contemplan una adaptación de los métodos anteriores para adaptar las necesidades de la sociedad a las circunstancias específicas del entorno de la empresa. A continuación, se detallan algunos modelos de planeaciones estratégica utilizados por las empresas contemporáneas.

2.2.5.1. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Al introducirse en el ámbito empresarial, es fundamental estudiar el modelo propuesto por Porter, esto porque brinda un marco reflexivo sobre la estrategia que se puede utilizar, lo que determina la competitividad que existe en el mercado y la rentabilidad de la empresa. De esta forma, es posible generar un criterio y evaluar su situación en el largo plazo. Desde la perspectiva de Magretta (2014), Michael Porter fue un economista y profesor que se interesaba principalmente por conocer la razón por la que algunas empresas son más rentables que otras. En su amplia experiencia relacionada con el desarrollo en temas de estrategia empresarial y competitividad, planteó una propuesta que determina la ventaja competitiva en una industria, organización, región o país.

Así, pues, las cinco fuerzas que describe Porter se componen por la amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos productos o servicios sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes, las cuales se detallan a continuación.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Un mercado atractivo con requerimientos mínimos de entrada es accesible para el ingreso de nuevos competidores. La inexistencia de barreras provoca amenazas en el

sector en el que se desarrolla una empresa, porque, a pesar de darse una saturación de productos similares, los nuevos competidores incluyen características innovadoras que se adueñan de esta parte del mercado. Según lo mencionado por Aguilar (2006), para ingresar en el mercado competitivo las empresas deben seguir una serie de lineamientos como economía de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, políticas gubernamentales, costos cambiantes, entre otros.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

Es importante conocer la actuación de los participantes de la industria actual para determinar si la condición de competencia es alta o baja. Como lo expresa Hernández y Polis (2011), la rivalidad entre competidores “es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector” (p. 11). Cuando una organización compite en precios, además de generar menos ingresos para su propio beneficio, el sector en el que participa se ve perjudicado. Adicionalmente, cabe mencionar que también en el mercado se compite en calidad de producto o servicio, publicidad e innovación.

Por tanto, puede decirse que la rivalidad entre los competidores es lo que define la rentabilidad del mercado, es decir, mientras menor sea la competencia en un sector determinado, mayor será su rentabilidad.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

A medida que aparecen mayor cantidad de productos sustitutos, los niveles de atracción que ofrece una organización tradicional empiezan a decrecer. Según lo mencionado por Cristerna et al. (2013), los productos sustitutos son difíciles de percibir e identificar, pues aparecen de manera inesperada en el mercado y se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los existentes. Ningún producto o servicio es indispensable, los sustitutos tienen la capacidad de limitar los precios y las posibilidades de una industria. Respecto a esto, es importante recalcar que la clave en un negocio se

centra en la capacidad existente de innovación, lo que genera oportunidad de venta de un producto en el mercado.

- **Poder de negociación del proveedor**

Un papel fundamental al instante de comercializar un producto consiste en determinar el poder de negociación que posee el proveedor que abastece a la empresa de las materias primas para poder producir. Desde el punto de vista de Dueñas (2017), al limitar la calidad de los insumos, los proveedores más poderosos tienen la posibilidad de cobrar precios más elevados que generen más valor para sí mismos. Esto les permite obtener la máxima rentabilidad de una empresa que difícilmente tenga la posibilidad de aumentar sus precios finales conforme aumentan sus costos de producción.

Además, existe una alta competencia a causa del poder de negociación debido a que los proveedores siempre quieren vender sus materias primas al mejor precio. Por lo tanto, es importante contar con una variada cantidad de proveedores que permitan asegurar la calidad del producto con materias conseguidas a un precio justo.

- **Poder de negociación del cliente**

Cualquier organización que cuente con una cartera de clientes pequeña posee una desventaja, lo ideal es establecer un ambiente donde se tenga control al momento de comercializar los productos para lograr una disminución de los riesgos a los que se puede enfrentar una empresa. La competencia de un sector del mercado se define, en parte, por el poder de negociación que tienen los clientes con las organizaciones que producen los productos de su preferencia. Esto significa que cuando un comprador constituye numerosa parte del volumen de ventas de una empresa, tendrá un impacto elevado sobre su rendimiento financiero, otorgando más poder de negociación (Costa, 2018).

2.2.5.2. Modelo Canvas

En la actualidad se desarrollan los negocios en un contexto innovador y emprendedor que genera la necesidad de modelos de negocios dinámicos, sencillos y

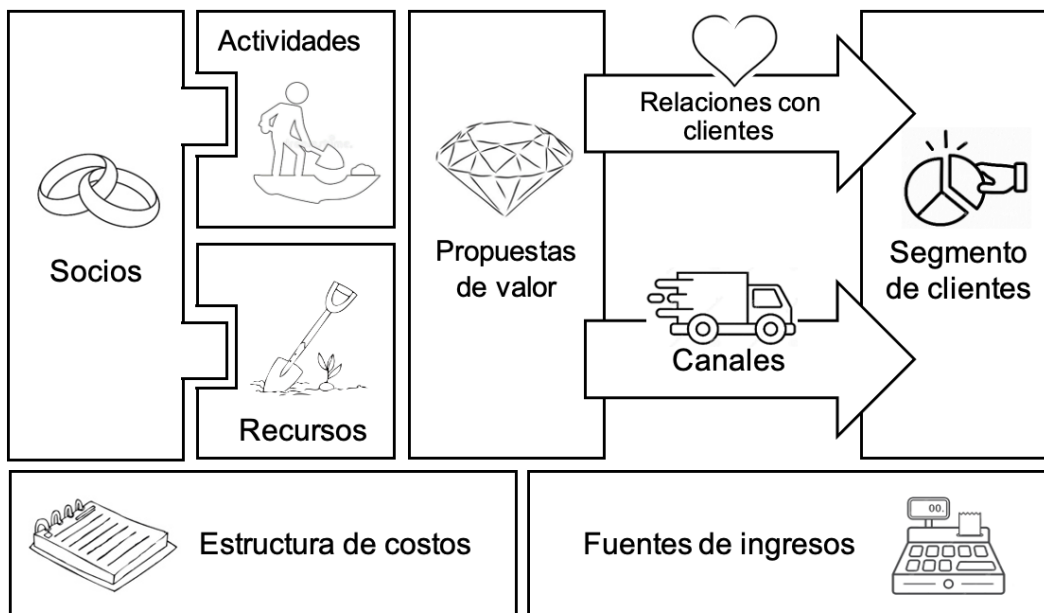
que respondan rápidamente a los cambios del entorno, como lo es el Modelo Canvas, que presenta una visión organizada de la información con la que cuenta la empresa.

A propósito, Sánchez et al. (2016) mencionan que esta herramienta describe los nueve elementos que lo componen con el fin de obtener un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio.

Además, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor, en el caso del Modelo Canvas es un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea y está compuesto por nueve bloques: segmento de clientes, alianzas claves, propuesta de valor, actividades, canales, fuente de ingresos, estructura de costos, recursos clave y relaciones con los clientes. A continuación, se presenta la figura 7, en la que se muestra un ejemplo de la organización de los componentes mencionados anteriormente:

Figura 7

Representación del Modelo Canvas



Nota: Elaboración propia basada en la interpretación de Ferreira (2015).

Segmento de mercado

La segmentación es el método mediante el cual se divide a los clientes potenciales de la empresa para enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas. Con ello, las campañas de *marketing* son más efectivas, debido a que impactan a las personas indicadas con contenido adaptado especialmente para ellas. Este bloque está enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes, como lo afirma Lara (2019): “con esta actividad se pretende establecer con exactitud los tipos ideales de clientes que más convenga, tomando en cuenta elementos habituales de rutina social y otros tipos (geográficos y demográficos)” (p. 35). Esto es importante, ya que la empresa puede atender mejor las necesidades de sus clientes ofreciéndoles un producto o servicio adecuado.

Alianzas claves

Actualmente, entre los emprendedores hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos, es decir, socios claves o estratégicos para establecer alianzas para el negocio que contribuyan con su funcionamiento. De acuerdo con Sonderegger (2020): “hay cuatro tipos de asociaciones básicas: las alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; las asociaciones estratégicas entre empresas competidoras; los *joint ventures* (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios; las relaciones cliente-proveedor para garantizar la seguridad de los suministros” (p. 10). Las organizaciones crean este tipo de alianzas por múltiples motivos, sin embargo, lo principal es optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos y adquirir recursos.

Propuesta de valor

Con este bloque se busca que la empresa tenga un valor propio y atractivo para los clientes, debido al análisis de las características que puedan hacer al producto o servicio diferente y mejor al resto que es manejado por otra empresa competidora. Además, en este punto se indican las ventajas que ofrece el negocio a los clientes para satisfacer una determinada necesidad, por lo tanto, debe haber aspectos que sean

distintivos para que realmente puedan agregar valor y crear una ventaja competitiva en el mercado en el que se está posicionando.

La propuesta de valor que determine la organización le ayudará a cumplir con las expectativas del segmento de clientes al que está enfocada, Conforme (2022) propone que se deben tomar en cuenta tres elementos esenciales, uno de ellos es el beneficio del producto o servicio, el cual debe ser expuesto a los consumidores porque entre mayor conocimiento tenga el cliente, mayor será la probabilidad de consumo. El segundo de ellos es la claridad, este debe ser considerado con rigurosidad, debido a que el lenguaje utilizado será el medio por el que se posicione en la mente del consumidor el producto o servicio para llegue al prospecto de cliente y aumente así el consumo. Como tercer elemento está la diferenciación, esta permite que el consumidor vea la empresa como referencia al optar por el consumo del servicio y/o producto.

Actividades claves

En este apartado se determinan las acciones que se deben llevar paso a paso para prestar un servicio u ofrecer un producto, por lo tanto, estas actividades son de vital importancia para que la empresa pueda tener éxito. Como lo da conocer García (2023), este bloque es necesario para que el modelo funcione, entre ellas es posible contemplar las de producción, el mercadeo, la distribución, la forma de cobranza, el servicio al cliente, entre otras. Sin embargo, para definir estas actividades se debe tener claro qué es la empresa y qué quiere llegar a ser, porque con ellas se le da valor al negocio, para que sea transmitido al mercado por medio de estrategias que las potencialicen.

Canales

Dentro de este componente se refleja la forma en cómo se planea dar un mayor alcance del producto o servicio que se brinda, por lo que incluye una descripción sobre la promoción que se pretende utilizar para comunicar los medios que puedan emplear los clientes para adquirir lo ofrecido por el negocio. De la misma manera, De armas Ditta et al. (2018) definen el canal de distribución como: “el conducto que cada empresa escoge para llevar sus productos al consumidor de la forma más completa, eficiente y

económica posible” (p. 9). Por ello, los canales conectan el bloque de propuesta de valor con el de segmento de clientes, por tal razón juegan un rol importante en la experiencia del cliente. Sin embargo, la estrategia de ventas y distribución deben ser ajustadas para que el segmento meta perciba la propuesta de valor a través de los canales que fueron seleccionados para este fin.

- **Fuente de ingresos**

Para este punto se contempla cómo será monetizado el pago del producto y/o servicio, es decir, el valor que se les ofrece a los clientes, además, se describe la forma de obtener los ingresos. Asimismo, determinar las fuentes económicas de la idea de negocio es un aspecto fundamental, debido a que son la consecuencia de los demás módulos. Sin embargo, al igual que los otros elementos estas no son definitivas, porque todo negocio debe evolucionar y su modelo también. Entre mayor sean las ventas de los productos o servicios, mayor serán los ingresos generados y, no obstante, los gastos, pero con un beneficio que se podría reinvertir. Desde la posición de Lozano et al. (2019): “las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas” (p. 93). Por lo tanto, la empresa debe despertar interés y convencer al mercado de que es la mejor opción para que pueda producir ganancias y seguir creciendo.

- **Estructura de costos**

En este bloque del lienzo se describen los costos que se incurren en la operación del negocio, los cuales pueden ser costos fijos, que la empresa tendrá que pagar sin importar el nivel de producción o variables que, contrariamente a como su nombre lo indica, pueden variar de acuerdo con la producción. De acuerdo con Campos (2016), este bloque es vital porque indica si la estructura planteada puede o no ser viable, en el que la empresa se podría dar cuenta si se han asignado muchos recursos internos o se ha negociado mal con los diferentes asociados claves. Por consiguiente, este elemento con la previsión de las fuentes de ingreso mencionadas permite crear un borrador financiero del plan de negocio.

- **Recursos clave**

Es necesario indicar los recursos fundamentales para que el negocio pueda competir en el mercado, como los físicos, intelectuales, humanos y financieros, estos mismos permiten crear y entregar la propuesta de valor, que pueden ser tangibles, como los insumos para la producción o intangibles, como el conocimiento y la experiencia.

Desde la perspectiva de Tomás (2021): “este apartado describe los activos y capacidades más importantes que se requieren en una empresa para conseguir que el modelo de negocio funcione y tenga éxito” (p. 31). Se considera que no todos los recursos pueden ser considerados claves, debido a que en este bloque se deben asignar aquellos que son relevantes para convertir en único e innovador lo que podrá ofrecer el negocio.

- **Relaciones con los clientes**

Como último segmento, se encuentra en el lienzo el bloque de relaciones con los clientes, en el que se definen los tipos de relaciones que desea establecer la empresa con el segmento determinado, estas pueden ser personales, automatizadas, a través de terceros, individuales o bien colectivas. Según Sonderegger (2020): “es importante entender que el tipo de relación que plantee el Modelo de Negocio de una organización impactará, entre otras cosas, en la experiencia (vivencia) del cliente, y su posibilidad de desarrollarse” (p. 9). En consecuencia, por medio de buenas relaciones con los clientes se puede garantizar la satisfacción, la cual tendrá un impacto positivo en las ventas del negocio y que, también, contribuirá a conseguir nuevos compradores.

2.2.5.3. *Balanced Scorecard*

El Cuadro de Mando Integral (BSC) y el modelo Canvas pueden enlazarse como herramientas complementarias para los emprendedores. El Canvas es un marco en el que el emprendedor define sus grandes temas estratégicos, sin embargo, aunque en él se plantea cómo el negocio funciona, no incluye cómo llevarlo a la práctica. En este sentido, el BSC puede ayudar a concretar el plan de negocios.

Así, el *Balance Scorecard* no es solo un conjunto de métricas, sino que, además, es una herramienta que ayuda al emprendedor a concretar e implementar la estrategia definida en el Canvas. Para este fin, Sánchez et al. (2016) definen el BSC como: “una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio” (párr. 9).

Por consiguiente, esta herramienta posibilita a los directivos establecer objetivos e identificar y definir un conjunto de factores que, relacionados con la estrategia, permitirán hacerla operativa y realizar así un seguimiento de los logros.

Asimismo, el cuadro de mando integral ofrece información sobre la situación de la empresa y sus objetivos. Este se desarrolla teniendo en cuenta cuatro perspectivas que están interrelacionadas entre sí, las cuales se detallan a continuación.

- **Perspectiva de cliente**

En esta perspectiva es fundamental entender el negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes, porque esto permite realizar una medición de la capacidad de la organización en retención y satisfacción de las necesidades de los compradores. Se considera que si la empresa desea conseguir una situación financiera superior a largo plazo, debe crear y entregar productos y servicios con valor agregado para los clientes.

En este punto se representa aquello que los clientes esperan de una organización, como también la forma en cómo estos ven el negocio, si los consumidores obtienen lo que deseaban de un producto o servicio, van a querer repetir dicha experiencia, lo cual conduce a la fidelización, por lo tanto, como lo indica Scaramussa et al. (2010), esta perspectiva: “tiene por objetivo mostrar si las elecciones estratégicas implementadas por una organización están contribuyendo al aumento del valor percibido por el cliente con relación a los productos, servicios, imagen de marca, experiencia de compra y relación” (p. 37). Asimismo, el éxito de dichas estrategias dependerá de la selección de indicadores que sean los suficientemente relevantes para que permitan controlar y medir el desarrollo que se desea.

- **Perspectiva financiera**

El desempeño de cualquier empresa es motivado por la rentabilidad derivada del negocio y la posición que la organización ocupa respecto a la competencia principal del mercado. De esta forma, a través de los indicadores financieros las empresas pueden maximizar el crecimiento y considerar si las estrategias para conseguir mejorarlas están funcionando de forma correcta. Como lo describe Quintero et al. (2017): “esta parte del CMI se enfoca hacia la necesidad de crear valores para los accionistas (ganancias, rendimiento económico, desarrollo y rentabilidad de la compañía)” (párr. 9). Estos indicadores financieros sirven de enfoque para todas las demás perspectivas del BSC, además, indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora de la organización.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

También conocida como de infraestructuras e innovación, esta permite que se alcancen los objetivos de las restantes perspectivas. En este punto se hace referencia a los objetivos e indicadores que sirven como motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan la capacidad que posee para adaptarse a nuevas realidades, cambios y mejoras. Como lo da a conocer Amo (2011): “los objetivos de esta perspectiva suelen hacer referencia a los siguientes conceptos: personas, cultura, organización, formación, tecnología, sistemas de información, etc.” (p. 45). Por este motivo es que la habilidad que tenga una empresa para innovar, mejorar y aprender se relaciona directamente con su valor.

- **Perspectiva de procesos internos**

Se debe tener claro que, si bien la visión del cliente es muy importante, también lo son aquellos objetivos y medidas definidas internamente para realizar las tareas y esfuerzos necesarios que permitan alcanzar las metas externas. Con esta perspectiva Alveiro (2011), plantea que: “pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos que están asociados a todos aquellos procesos clave de las organizaciones

y de cuyo éxito depende la satisfacción de todas las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes” (párr. 26). Lo que significa que un excelente desempeño a nivel de clientes se deriva necesariamente de los procesos, acciones y decisiones que se tomen a través de toda la organización.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque del Estudio

Los estudios son procesos sistematizados que buscan resolver un problema, por lo que, para dar respuesta a la interrogante planteada, es necesario definir un método que permita dirigir el proceso de manera adecuada y eficiente que permita alcanzar los resultados esperados. Con esto, el enfoque principal del presente trabajo final de graduación es mixto, que consiste en el híbrido de estudios cuantitativos y cualitativos.

Además, este enfoque resulta conveniente porque su combinación permite obtener un panorama completo de la realidad que se está estudiando al contemplar tanto elementos cualitativos para la comprensión de términos teóricos como elementos cuantitativos para la recopilación y análisis de datos. Asimismo, en el presente trabajo se evidencia el uso de este enfoque porque se aplicó de manera cuantitativa al determinar los resultados numéricos obtenidos en los talleres a los colaboradores y, cualitativamente, porque se recurrió al estudio de caso, observación directa y entrevistas abiertas a los sujetos en estudio, lo que permitió confirmar el marco teórico para alcanzar el objetivo y proponer la estrategia empresarial que contribuya a la mejora de la gestión de Verde Sur S.A.

Ahora bien, presentar un nivel de adaptabilidad entre ambos tipos permite crear técnicas completas, por una parte, se recolecta información teórica, lo que permite contextualizar las situaciones de la organización, mientras que, por otra parte, se aplican instrumentos, se hacen mediciones y se muestran los resultados, a lo que Plano et al. (2012) y Carvajal y París (2015) señalaron que el enfoque mixto comprende aspectos cuantitativos y cualitativos, que da paso a un contraste de información que puede ser utilizada de manera útil.

3.2. Tipo de Estudio

El trabajo final de graduación en cuestión se desarrolló bajo una combinación de alcance descriptivo, exploratorio y estudio de caso, lo que permitió indagar en un ambiente amplio para conocer la realidad sobre el modelo de negocio actual que utiliza

Verde Sur S.A., y realizar una propuesta de estrategia empresarial que contribuya a la mejora de su gestión.

3.2.1. Estudio Descriptivo

Como una de las bases fundamentales, este trabajo final de graduación se desarrolló bajo un alcance descriptivo, que permite analizar de manera detallada la información obtenida y relacionarla con cada una de las variables propuestas. El objetivo de este tipo de estudio para Nieto (2018) radica en: “recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones de las personas, agentes e instituciones de los procesos sociales” (p. 2). Esto reafirma que, para conocer la situación actual de Verde Sur S.A., es necesario su respectivo análisis y descripción de la información.

3.2.2. Estudio Exploratorio

Este estudio también se caracteriza por tener una orientación de tipo exploratoria, la cual, por medio de una visión general, permite acercarse a la realidad en la que se desempeña Verde Sur S.A. Con esto, los estudios exploratorios como lo describe Rus (2020), tienen el objetivo de aproximarse al problema planteado para obtener información que permita comprenderlo adecuadamente y así otorgar una apropiada solución. Es necesario mencionar que con la utilización de este tipo de estudio se posibilita el desarrollo eficiente del tema y se potencializa la obtención de nuevos conocimientos.

3.2.3. Estudio de Caso

Es importante resaltar que parte de este trabajo final de graduación tiene un alcance de estudio de caso, debido a que se basa en el entendimiento comprensivo de Verde Sur S.A., que se obtuvo mediante la descripción y el análisis de la situación actual en su conjunto y dentro de su contexto. De acuerdo con López (2013): “el método de estudio de casos es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica, en que a través de este se puede registrar y describir la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” (p. 140). Asimismo, Díaz de Salas et al. (2011)

señalan que para la obtención de la información necesaria se fomenta el uso de distintas fuentes como entrevistas directas a personas que conocen el objetivo del estudio de caso, como también la observación directa de los participantes e instalaciones. De esta forma, en el presente trabajo final de graduación, para llegar a entender el caso en cuestión, se realizó un análisis extensivo de la manera en que Verde Sur S.A. realiza las distintas actividades.

3.3. Fuentes e Instrumentos del Trabajo Final de Graduación

Las fuentes de información son los diversos instrumentos que contienen datos útiles para satisfacer la necesidad de conocimiento de los investigadores y que permitieran cumplir con los objetivos planteados. Desde la posición de Merlo (2011), podrían entenderse como fuentes de información a: “los recursos informativos creados para facilitar datos sobre una persona, institución, documento o asunto” (p. 50). Por consiguiente, para resolver el problema a investigar se utilizaron fuentes de acuerdo con el nivel de procedencia de la información, específicamente fuentes primarias y secundarias.

3.3.1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información nueva y original, a lo que Miranda et al. (2008) se refieren de esta forma: “son todos aquellos usuarios y acompañantes a quienes se les aplicó un instrumento de investigación” (p. 2). Por lo tanto, entre las fuentes primarias se incluyeron al administrador de Verde Sur S.A. y colaboradores, con el fin de que aportaran información necesaria para conocer la situación actual de la empresa por medio de entrevistas y talleres participativos.

Además, se contó con los datos que no han sido sometidos a ningún tratamiento de interpretación posterior, tal como la información brindada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y poder así obtener aspectos relevantes del tema en estudio.

3.3.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias contienen información elaborada producto del análisis y reorganización de documentos primarios. Al respecto Esquit (2019) expresa que son fuentes secundarias: “enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones” (p. 1). De esta forma, para fundamentar teóricamente este trabajo final de graduación, se tomaron en consideración las bases de datos aportadas por la Universidad Nacional de Costa Rica, sitios web oficiales, libros físicos y digitales, revistas y demás herramientas que fueron consideradas como fuentes secundarias.

3.4. Conceptualización, Instrumentalización y Operacionalización de las Variables

A continuación, se detalla cada una de las variables con su respectiva conceptualización, operacionalización e instrumentalización, lo que permite abarcar de manera oportuna cada uno de los aspectos de interés.

3.4.1. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Diagnóstico Empresarial

El hecho de identificar las situaciones en las que se encuentra la empresa puede ser provechoso para así hacer cambios en momentos oportunos, por lo que el concepto de diagnóstico empresarial se define como un proceso por medio del cual se adquiere información de manera secuencial, lo que permite conocer el estado de la organización, los niveles de desempeño y las acciones que provocan afectaciones (Portugal, 2017; Molina et al., 2014; Vianey et al., 2017). Dicho esto, una vez que se identificaron estos puntos, la organización determinará un rumbo conveniente.

Esta variable fue operacionalizada por medio de un informe final de diagnóstico de la situación actual de Ver Sur S.A. para identificar si posee los requerimientos necesarios en las áreas funcionales de administración y producción o por el contrario se evidencian falencias y ofrecer así mejoras en las actividades que se realizan.

Además, para obtener los resultados de esta variable, los instrumentos utilizados fueron un análisis documental de la información brindada vía correo electrónico por el gerente de Verde Sur S.A. y una entrevista a profundidad aplicada de manera personal a este.

3.4.2. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Análisis FODA

Es una herramienta de planeación que permite realizar un estudio de la situación interna y externa de una organización para encontrar diferentes acciones estratégicas, que al implementarlas se pueden emplear sus fortalezas, aprovechando las oportunidades y contrarrestar sus debilidades para prevenir las amenazas encontradas (Ballesteros et al., 2010; Sarli et al., 2015; Díaz, 2019).

La operacionalización de esta variable fue la matriz FODA, mediante un análisis del ámbito interno y externo de Verde Sur S.A., que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El instrumento utilizado para obtener los resultados fue un taller participativo dirigido por las encargadas de desarrollar la propuesta de estrategia empresarial, en el que se involucró tanto al gerente de Verde Sur S.A. como también a sus colaboradores, para conocer las diferentes opiniones y sugerencias que tienen cada uno de estos.

3.4.3. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Análisis PESTEL

Esta es una herramienta fundamental que permite visualizar las posibilidades de éxito que tiene una empresa, creando un panorama real de los riesgos a los que se enfrenta. Según el criterio de González (2019), González et al. (2019) y Sisternas (2020), esta técnica ayuda a modificar y adoptar estrategias capaces de adaptar la organización a las nuevas tendencias.

Asimismo, esta variable fue operacionalizada mediante la elaboración de la matriz PESTEL a partir de un estudio del macroentorno de Verde Sur S.A. que expone los

factores que afectan positiva o negativamente el desarrollo del negocio en los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

El instrumento utilizado para medir esta variable fue un taller participativo dirigido por las encargadas del desarrollo de la propuesta de estrategia empresarial, en el que se expuso la matriz PESTEL a los colaboradores y el gerente, con el fin de realizar modificaciones con base en las sugerencias y recomendaciones facilitadas en cada uno de los ámbitos mencionados y así, posteriormente, ser validado.

3.4.4. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Herramientas de Planeación

Cada empresa cuenta con métodos para llevar a cabo sus objetivos, por lo que, para lograrlo, existe una serie de herramientas que ayudarán a este fin, pues permiten tener planes de acción que mejoren las capacidades empresariales, la efectividad y las estrategias, logrando el cumplimiento de objetivos (Ferreira et al., 2016; Gaviria et al., 2020; Rodríguez et al., 2022), además, la organización podrá determinar cuáles son las alternativas que se pueden tomar para que sus planes sean provechosos.

Esta variable fue operacionalizada por medio de bases teóricas que determinan las herramientas y modelos más adecuados de planeación para prever situaciones futuras, alcanzar los objetivos y mejorar las habilidades de gestión.

Asimismo, la instrumentalización utilizada para medir esta variable fue el análisis documental de fuentes confiables relacionadas con el diagrama de Ishikawa, diagrama de flujo, modelo Canvas, *Balance Scorecard*, entre otros.

3.4.5. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Estrategias Competitivas

Basado en las menciones de Benítez (2012), Carrión (2010) y Castro (2010), las estrategias competitivas son un factor fundamental que desarrollan las empresas para poder defenderse de las fuerzas competitivas del mercado por medio de un conjunto de actividades que les permite crear una combinación única y encontrar una posición dentro del sector en el que actúan.

La operacionalización de esta variable se llevó a cabo mediante bases teóricas que indican el conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que ponen en marcha las organizaciones actualmente para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores.

Con esto, la instrumentalización utilizada para esta variable fue el análisis documental de fuentes confiables, relacionadas al modelo de las cinco fuerzas de Porter que son la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación del proveedor y el poder de negociación del cliente.

3.4.6. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Costos

Según los criterios de Rojas (2007), Moscoso et al. (2012) y Çelebi (2022), para toda organización dentro de los elementos principales a considerar se encuentran los gastos, que constituyen un desembolso de erogaciones que permite adquirir bienes o servicios en el presente o a futuro. De esta manera, se determina el valor monetario de la empresa en cuanto a sus salidas y el balance que debe buscar para lograr estabilidad.

Para la operacionalización de esta variable se realizó la propuesta de estrategias para reducir costos en las áreas en donde se encontraron problemas relacionados a desembolsos económicos innecesarios que afectan la productividad de Verde Sur S.A.

Los instrumentos utilizados para medir esta variable fueron el análisis documental del estado de resultados de los últimos dos periodos de Verde Sur S.A. y la observación directa en la planta de producción para analizar los procesos y actividades que realiza la organización.

3.4.7. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Ingresos

Como parte de las acciones que se deben contemplar en las organizaciones, se buscó maximizar los ingresos, los cuales corresponden a una entrada o aumento de activos en la organización, de manera tal que permitiera tener productividad y crecimiento

(Gómez et al., 2022; Palma, 2022; Abeles et al., 2022). Asimismo, no se debe olvidar que estos son los encargados de mantener a una organización en un camino saludable.

Esta variable fue operacionalizada por medio de la propuesta de estrategias que permitan que Verde Sur S.A. aumente sus ventas y, por consiguiente, incremente sus ingresos.

Los instrumentos utilizados para medir esta variable fueron el análisis documental del estado de resultados de los últimos dos periodos de Verde Sur S.A., y una entrevista a profundidad al gerente de la organización para conocer las fuentes de ingresos que tiene por medio de los distintos clientes potenciales.

3.4.8. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Rentabilidad

Es el nivel de rendimiento que obtiene una empresa del capital invertido y los distintos elementos puestos a su disposición para desarrollar la actividad económica.

Además, considerando lo mencionado por Tapia (2013), Cano (2013) y Díaz (2012), es una medida de eficacia y eficiencia que representa la gestión de ese capital y la competencia que tiene la gerencia para administrar los recursos.

Para la operacionalización de esta variable se elaboró la propuesta de estrategias enfocadas en maximizar el rendimiento que produce los recursos invertidos por Verde Sur S.A.

El instrumento utilizado para medir esta variable fue el análisis documental del estado de resultados y el balance de situación facilitados por el gerente, para que así, a partir de estos, se realicen razones financieras de rentabilidad.

3.4.9. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Procesos Administrativos

Proceso o lineamiento que debe seguir una empresa para cumplir cada tarea y lograr el aprovechamiento máximo de sus recursos. Cuando el ciclo de las funciones es continuo, se aumenta la posibilidad de cumplir objetivos y satisfacer necesidades (Argudo, 2017; Blandez, 2014; Luna, 2015).

La variable de procesos administrativos fue operacionalizada con la propuesta de mecanismos y técnicas que permiten el logro de los objetivos en las etapas de planificación, organización, dirección y control, en las que se encontraron posibilidades de mejora o falencias.

Los instrumentos utilizados para medir esta variable fueron una entrevista a profundidad al gerente de Verde Sur S.A. y un cuestionario a los colaboradores con preguntas cerradas.

3.4.10. *Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Procesos Operativos*

Como parte de la implementación de la estrategia empresarial, resultó importante la revisión de los procesos operativos, los cuales son definidos como un mecanismo que busca obtener una mejora en el desempeño de sus estrategias, además de ser la responsable de las políticas que se implementan para la mejora (Hernández et al., 2016; Baños et al., 2014; Saravia et al., 2018). Estos procesos permiten crear bases para un desarrollo óptimo.

Para la operacionalización de esta variable se elaboró un diagrama de flujo, en el que se especificó cada uno de los procesos operativos que realiza Verde Sur S.A. para la fabricación y entrega de productos terminados a sus distintos clientes.

Además, como parte de los instrumentos aplicados, se implementó la observación directa, enfocada en identificar la secuencia de actividades que se realizan en la planta de producción. De igual forma, un taller participativo con los colaboradores del área en cuestión para conocer las diferentes sugerencias y opiniones del diagrama de flujo elaborado y, finalmente, ser validado.

3.4.11. *Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento*

Con base en el conocimiento de Santos (2022), Valladares y Villanueva (2017) y Barreno et al. (2021), el cambio siempre debe estar presente en una organización, al igual que el aprendizaje que se adquiere en el proceso y el crecimiento de la empresa.

Así, la perspectiva permite obtener un mayor desempeño por parte de los colaboradores, puesto que se busca mantenerlos motivados, evitar los conflictos y fomentar la innovación en todos los sectores. Por lo tanto, promover métodos de mejora debe ser una prioridad.

Para la operacionalización de esta variable se creó una propuesta enfocada en optimizar el funcionamiento de la organización desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con el establecimiento de objetivos y metas, acciones para lograrlas e indicadores como capital humano, capital de la información y capital organizacional que permitan medir el desempeño.

El instrumento utilizado para medir esta variable fue la observación directa y un cuestionario con preguntas cerradas aplicado a los colaboradores de Verde Sur S.A.

3.4.12. *Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Perspectiva Procesos Internos*

En consideración del análisis de Boladeres (2020), Orozco et al. (2014) y Calderale (2021), en la perspectiva de los procesos internos se enmarcan los objetivos de los procesos que aseguran los objetivos estratégicos, se reconoce los procesos considerados como críticos y en los que se debe ser excelente en función de la optimización de la gestión, logrando así una mayor eficiencia que conlleve a la satisfacción de los clientes y que generen valor a la organización.

Para la operacionalización de esta variable se creó una propuesta enfocada en optimizar el funcionamiento de la organización desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con el establecimiento de objetivos y metas, acciones para lograrlas e indicadores como los procesos tecnológicos, de innovación, de servicio al cliente y de promoción que permitan medir el desempeño.

El instrumento utilizado para medir esta variable fue la observación directa y un cuestionario con preguntas cerradas aplicado a los colaboradores de Verde Sur S.A.

3.4.13. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Perspectiva Cliente

Esta perspectiva está centrada en conseguir la fidelización de los consumidores que prefieren los productos o servicios de una empresa determinada por sobre la competencia. Además, enfocarse en el grado de satisfacción crea la posibilidad de retener y adquirir nuevos clientes que contribuyan al crecimiento de la organización (Gutiérrez et al., 2015; Oyaque et al., 2020; Villa, 2015).

Para la operacionalización de esta variable se creó una propuesta enfocada en optimizar el funcionamiento de la organización desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con el establecimiento de objetivos y metas, acciones para lograrlas e indicadores como nivel de fidelización, adquisición de nuevos clientes y reconocimiento de marca que permitan medir el desempeño.

El instrumento utilizado para medir esta variable fue la observación directa y un cuestionario con preguntas cerradas aplicado a los clientes de Verde Sur S.A.

3.4.14. Conceptualización, Operacionalización e Instrumentalización de la Variable Perspectiva Finanzas

Esta perspectiva permite responder a las expectativas de los accionistas, creando valor por medio de un buen rendimiento operativo y un notable crecimiento. Los indicadores financieros permiten llevar a cabo un análisis actualizado sobre la condición económica de la organización (Da Silva et al., 2014; Gutiérrez et al., 2015; Villa, 2015).

Para la operacionalización de esta variable se creó una propuesta enfocada en optimizar el funcionamiento de la organización desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con el establecimiento de objetivos y metas, acciones para lograrlas e indicadores como nivel de rentabilidad, volumen de ventas, margen de utilidad operativa y retorno de la inversión que permitan medir el desempeño.

El instrumento utilizado para medir esta variable fue la observación directa y un cuestionario con preguntas cerradas aplicado al gerente de Verde Sur S.A.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez aplicados los instrumentos para la recolección de la información y el análisis documental, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para la obtención de resultados de las variables en estudio.

La información suministrada en este capítulo es de gran importancia para poder brindar las conclusiones y recomendaciones a la empresa Verde Sur S.A., así como plantear una propuesta de estrategia empresarial que contribuya a mejorar su gestión.

4.1. Diagnóstico de la Empresa Verde Sur S.A. en el Área Administrativa, Operativa y Financiera

En este punto se realizó un diagnóstico situacional de Verde Sur S.A. con base en entrevistas a gerentes y colaboradores, documentos digitales y la observación directa por medio de visitas en la planta de producción.

Además, se evaluó la operatividad y funcionamiento de la empresa con el objetivo de detectar aquellos puntos fuertes y débiles que se deben mejorar para elevar el bienestar y desempeño de la organización. A fin de conocer el contexto actual de Verde Sur S.A. se elaboraron dos talleres junto con el gerente general y los colaboradores, en los que se contempló aspectos del área administrativa, operativa y financiera.

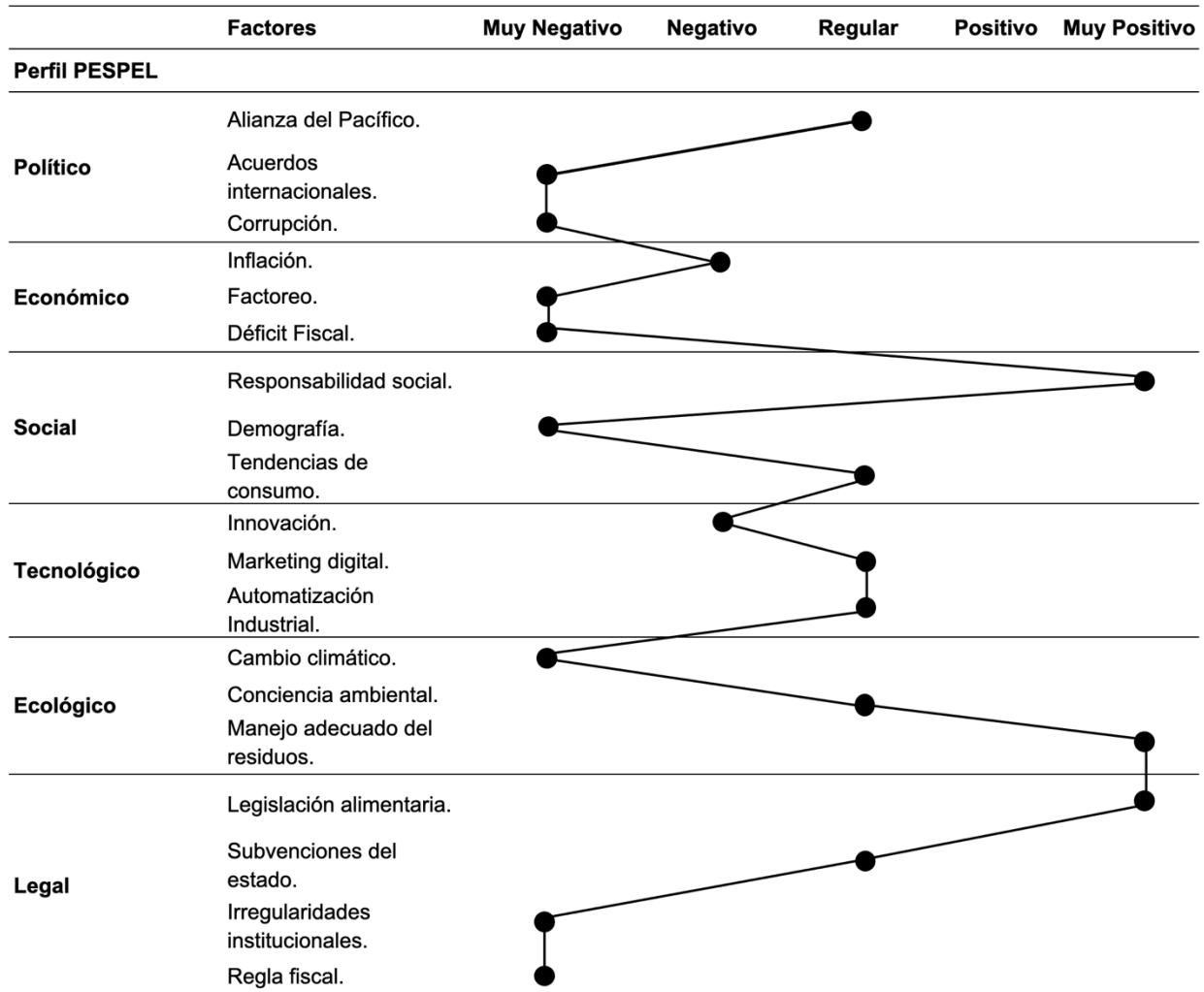
4.1.1. Análisis PESTEL de la Empresa Verde Sur S.A.

Para el desarrollo de este análisis se consideraron los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológico, ecológicos y legales del ambiente externo que afectan y/o intervienen positiva y negativamente en la operatividad de la empresa Verde Sur S.A., que podrían representar una oportunidad o una amenaza.

En la tabla 4 se especifican puntos relevantes que pueden llegar a influir de forma muy negativa, negativa, regular, positiva o muy positiva en las actividades de la empresa y, posteriormente, detallar el análisis realizado en cada elemento.

Tabla 4

Análisis PESTEL de la empresa Verde Sur S.A.



Nota: Elaboración propia basada en el taller de análisis PESTEL aplicado al gerente general de Verde Sur S.A.

4.1.1.1. Político

Los factores políticos son los que provienen de regulaciones legislativas y otros mecanismos, mediante los cuales el gobierno puede incidir dentro del negocio. Esto permite que las empresas puedan implementar estrategias según la política nacional o local del sitio en el que se encuentra.

Por consiguiente, entre los que pueden intervenir están los cambios de gobierno, acuerdos internacionales, cambios en las legislaciones, movimientos políticos,

estabilidad del gobierno y políticas gubernamentales sobre el sector en el que se desenvuelve la empresa. En el caso de Verde Sur S.A., según el análisis realizado, los que intervienen de manera relevante son los siguientes:

- **Alianza del pacífico:** Desde un enfoque político, el hecho de que Costa Rica forme parte de la integración económica entre Chile, Colombia, México y Perú bajo la Alianza del Pacífico, puede verse influenciada de manera positiva o negativa desde la perspectiva en que sea analizada y el sector al que pertenezca determinada empresa. Positivamente estos cuatro países compartirán el principio de libre comercio provocando el ingreso de mayor inversión extranjera que, indudablemente, ayudaría al bienestar y desarrollo de empresas nacionales.

Dependiendo del mercado en que se quiera enfocar la empresa, esta puede favorecer o perjudicar, puesto que países, como Colombia, tienen la capacidad de producir mayor volumen a un menor costo, por lo que podría aprovecharse la oportunidad para traer productos extranjeros y revender. Sin embargo, para Verde Sur S.A. exportar productos y colocarlos fuera del territorio nacional sería complicado por las exigencias de los demás países que conforman la Alianza.

- **Acuerdos internacionales:** Respecto a esto, que la economía de Costa Rica sea pequeña y abierta la coloca en una posición vulnerable para las empresas locales, ya que no es fuerte competencia para la entrada de transnacionales, lo que provoca que no existan condiciones igualitarias en el mercado y se genere el exceso de productos externos que benefician al mayorista porque el consumidor final se inclina en adquirir productos de menor costo para su beneficio propio. A su vez, esto provoca una migración laboral con cambios vertiginosos en temas de empleo nacional, debido a que estas transnacionales requieren contratar abundante cantidad de personal con un salario más competitivo que el que ofrecen las empresas locales.
- **Corrupción:** Desde el aspecto político, la corrupción puede afectar en la malversación de fondos públicos y, también, en las decisiones que favorecen a

ciertos sectores, esta problemática surge cuando personas con altos puestos laborales en el gobierno nacional se sirven o benefician personalmente y dejan en evidencia la carencia de conciencia social y la falta de una cultura de compromiso. En el caso de los Centros Agrícolas de Pérez Zeledón, existió una afectación directa por acciones en manos de los directivos del CNP al incursionar muchos proveedores dentro del Programa de Abastecimiento Institucional que provocó disminución del mercado para empresas como Verde Sur S.A.

Asimismo, Costa Rica, al contar con una Asamblea Legislativa dividida por diferentes partidos, existe una diversificación de opiniones y una lucha en la que los diputados buscan alcanzar sus intereses propios o del partido político al que pertenecen, evitando unir a todos bajo un mismo pensamiento que favorezca a los costarricenses y a los distintos sectores económicos.

4.1.1.2. Económico

Este factor incluye lo relacionado con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional. Así, pues, cuando se trata de medir el poder de compra de los usuarios de un mercado y predecir futuras tendencias este análisis es fundamental, pues, a su vez, permite realizar una adecuada planificación estratégica.

Además, la tasa de desempleo, la inflación, el Producto Interno Bruto, el índice de precios al consumidor, las tasas de interés y el tipo de cambio, son algunos de los factores que se podrían considerar, sin embargo, para Verde Sur S.A. los que influyen principalmente son los siguientes.

- **Inflación:** Uno de los factores que influye económicamente en el desarrollo de una empresa es la inflación, que constituye el aumento generalizado de los bienes y servicios en un periodo determinado, lo que provoca la disminución del valor del dinero con respecto a una cantidad de bienes y servicios.

En el caso de Costa Rica, antes del 2022, la inflación estuvo en aumento, no obstante, a inicios del 2023 el gobierno implementó una serie de medidas para lograr una disminución considerable.

Verde Sur S.A. puede verse afectada negativamente, debido a que las empresas que pertenecen al mismo sector económico se ven obligadas a tomar medidas para mitigar el riesgo de desaparecer por la contracción de la demanda que provoca la inflación, por ejemplo, reducir el precio de los productos que se ofrecen para competir fuertemente en el mercado.

Instituciones como el CNP representan un gasto para el Gobierno, debido al abastecimiento de productos para hospitales, escuelas y centros penitenciarios, por lo cual se busca reducir el presupuesto. Sin embargo, aquellas empresas que ofrezcan productos a menores costos son las que están destinadas a permanecer en el Programa de Abastecimiento Institucional, debido a que se interesan más por el precio y no en la calidad de los productos.

- **Factoreo:** Las empresas al buscar liquidez incurren en métodos como factoreo, pues les permite disponer anticipadamente de sus cuentas por cobrar, a través de un tipo de financiamiento para recibir el importe de sus facturas por adelantado de parte de una entidad financiera. Sin embargo, esto representa un cobro de comisión elevada por cada operación.

Esta situación puede influir en el aspecto económico de Verde Sur S.A. porque al hacer uso del factoreo constantemente, se puede dar una afectación en las finanzas de la empresa que repercute en el rendimiento y la disponibilidad de recursos. El atraso en los pagos de las facturas que realiza el Programa de Abastecimiento Institucional provoca que tarden hasta cuatro meses en cancelar a los proveedores, llevándolos a tomar este camino que es necesario para hacerle frente a las obligaciones.

- **Déficit fiscal:** La mayor parte de los ingresos de un gobierno provienen de los impuestos y cuando los ingresos que recibe son menores que los gastos, se da el déficit fiscal. Una de las causas que contribuye a que ocurra esta situación en el país es el ingreso de empresas extranjeras bajo un modelo de franquicia, las cuales no pagan impuestos de igual forma como las empresas nacionales,

provocando que empresarios locales estén menos interesados en invertir en negocios y generar empleos.

En Costa Rica se han realizado esfuerzos para evitar un mayor déficit fiscal y mejorar la situación, sin embargo, su reputación financiera a nivel internacional se ha visto desgastada, lo cual imposibilita conseguir prestamistas para cubrir las deudas del país y cuando ocurre, se da con el pago elevado de intereses, generando un desbalance económico para el país.

Económicamente, este aspecto puede afectar muy negativamente a empresas como Verde Sur S.A., debido a que las transnacionales cada vez se expanden más en el mercado y adquieren mayor poder en el territorio nacional, ocasionando que las mipymes se debiliten y corran el riesgo de desaparecer en un futuro.

4.1.1.3. Social

Este análisis consiste en investigar cómo son los consumidores y cuál es su comportamiento. Por tanto, el conocer a profundidad a la sociedad en la que opera la empresa es un factor clave para adaptar los productos y servicios a las necesidades reales de los usuarios. Se pueden considerar los patrones culturales, las creencias, las religiones, la edad de la población, el nivel educativo y demás aspectos sociodemográficos. En el análisis realizado en Verde Sur S.A., los de mayor relevancia son los siguientes.

- **Responsabilidad social:** Una empresa debe ser rentable para mantenerse en el mercado, sin embargo, en la medida de lo posible, debe procurar el bienestar con su actividad económica en el entorno en el que se desenvuelve. Por lo tanto, además de aumentar su valor, es necesario que invierta en el mejoramiento de las comunidades.

La creación del Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón ha tenido un impacto social en el cantón, ya que surgió para apoyar al pequeño productor, pagando un precio justo por los productos que se comercializan, por consiguiente, la empresa

Verde Sur S.A. se beneficia muy positivamente al tener una misión, visión y objetivos enfocados a los del CAC.

- **Demografía:** En el cantón de Pérez Zeledón, al igual que en el resto del país, se presenta un decrecimiento de la población, en el que, con frecuencia, en la sociedad muchas parejas planean tener pocos hijos, lo que afecta la necesidad de consumo y el volumen de ventas de empresas que abastecen las diferentes instituciones del Estado.

Al ocurrir estos cambios demográficos con una población reducida y una variada cantidad de proveedores como los que incluye constantemente el Consejo Nacional de Producción, se da una competencia interna muy fuerte, donde los más débiles son los que quedan fuera del Programa de Abastecimiento Institucional, lo que podría afectar muy negativamente a empresas como Verde Sur S.A. si no cuentan con las herramientas necesarias para enfrentar esta situación.

- **Tendencias de consumo:** La técnica de congelación es un método que permite preservar el sabor y la mayoría de las propiedades de los alimentos perecederos. Para Verde Sur S.A., los productos empacados al vacío es una técnica que no interviene de manera positiva o negativa, sino de forma regular, ya que las empresas a las que abastecen no hacen uso de este procedimiento porque prefieren los productos frescos.

Si la empresa se expandiera a nuevos mercados con métodos efectivos para la conservación de alimentos, las tendencias de consumo le podrían beneficiar, debido al tiempo limitado del estilo de vida actual que provoca que los consumidores deban recurrir a este tipo de productos para abastecer sus necesidades. Asimismo, si se busca exportar a otros países, el manejo de este procedimiento funciona para conservar por mayor tiempo la frescura del producto.

4.1.1.4. Tecnológico

El análisis de este factor involucra los niveles de innovación que se están dando en los mercados y que podrían impactar en los procesos que se utilizan dentro de una empresa. Adaptarse a los cambios puede traer cuantiosos beneficios y fortalecer las bases de Verde Sur S.A., por lo que es necesario considerar los cambios tecnológicos de la industria en la que se desenvuelve, como lo es, el nivel de innovación, la posibilidad de acceso a las nuevas tecnologías, la infraestructura tecnológica y la compatibilidad entre dispositivos y plataformas.

- **Innovación:** El proceso de facturación que utilizaba el CNP con el Programa de Abastecimiento Institucional consistía en abastecer a sus proveedores con papelería sin costo. No obstante, se dio un proceso de transformación digital que obligó a las empresas a hacer cambios, los cuales inicialmente fueron vistos de manera negativa al implicar mayores costos operativos por la impresión de facturas que debió asumir cada empresa. Además, se tuvo que obtener sistemas informáticos avanzados y capacitaciones intensivas para los colaboradores.

Ahora bien, el CNP está empezando a exigir a los proveedores primarios cumplir con el requisito de un curso emitido por la unidad fitosanitaria del Estado, puesto que, si no lo cumplen, no pueden ser proveedores del programa. Asimismo, ocurre con los cambios como la factura electrónica, que instan a las empresas a agilizar las operaciones diarias, haciendo necesario la innovación, que en sus primeras etapas requieren inversión, pero en un largo plazo podría beneficiar muy positivamente a aquellas con apertura al cambio y una mayor resiliencia.

- **Marketing digital:** En el análisis tecnológico realizado en Verde Sur S.A., se encontró que el *marketing* digital influye de manera regular, debido a que, dependiendo de la perspectiva, se puede incidir positiva o negativamente. Actualmente, como la empresa no hace uso de forma intensiva de esta herramienta, la coloca en una situación de desventaja frente a aquellas que están enfocadas en aprovechar los beneficios que esto conlleva.

El *marketing* digital podría ayudar a la empresa Verde Sur S.A., si lo implementa como mecanismo tecnológico, pues le podría generar una oportunidad de crecimiento y posicionamiento en el mercado. Además, promover la marca en entornos de internet que involucren las redes sociales y los sitios web interviene de manera positiva en la empresa porque posibilita la segmentación de estrategias basándose en el género, la edad, intereses y hábitos para llegar hasta los clientes ideales.

- **Automatización industrial:** Con el avance de la tecnología surge la necesidad de mejorar las técnicas de producción, donde la automatización industrial se ha convertido en un medio para que las empresas puedan lograrlo y ser competitivas en el mercado. Este aspecto, en Verde Sur S.A. interviene de manera regular, ya que, a pesar de haber tenido las herramientas para lograrlo, se tuvo que recurrir a otras alternativas para sufragar los costos que esto conlleva.

Como consecuencia del pago de facturas atrasadas por parte del cliente mayoritario, el *leasing* que se pagaba por los equipos tecnológicos que reducían el trabajo manual de los colaboradores en los diferentes procesos, tuvo que ser trasladado a una empresa en Cartago que sí tiene el mercado para automatizar, pues tiene acceso al Gran Área Metropolitana donde se encuentra concentrada la población del país.

Aunque se redujeron los costos con la estrategia aplicada, porque la organización que adquirió el *leasing* se hace cargo del contrato, Verde Sur S.A. se quedó sin el equipo necesario para aumentar los tiempos de producción y reducir la mano de obra directa. Este equipo tecnológico valorado en más de cien mil dólares, que incluye una picadora automática de alta capacidad, banda de lavado, vibradora para escurrido y máquina peladora de productos, generaba una cuota mensual de aproximadamente mil ochocientos dólares, obligando a la empresa a tomar esta decisión.

No obstante, la automatización industrial podría intervenir positivamente para Verde Sur S.A., adquiriendo nuevamente el equipo necesario, pero con un

mercado más amplio, inclusive podría expandirse exportando productos a otros países, debido a que, en la Zona Sur existe la problemática de desconcentración de la población y poca cantidad de habitantes, dificultando la comercialización.

4.1.1.5. Ecológico

Para realizar un análisis ecológico fue necesario indagar aspectos particulares del entorno natural en el que se desarrolla la empresa, es decir, aquellos que involucran áreas naturales y afectaciones a Verde Sur S.A. desde un enfoque ambiental, en los que se puede considerar el cambio climático, la conciencia ambiental, el manejo adecuado de residuos, entre otros.

- **Cambio climático:** Esta variación significativa en los componentes del clima es una amenaza para el desarrollo del ser humano por el aumento de las temperaturas medias del aire y el océano, lo cual tiene efectos en el país como las sequías (fenómeno de El Niño), exceso de precipitaciones (fenómeno de La Niña) y cambios meteorológicos extremos que indudablemente es una problemática para los sectores dedicados a producir cultivos.

Esta situación es cada vez más severa e interviene muy negativamente a empresas como Verde Sur S.A., que es socio comercial del Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón, y ambos contribuyen con el proceso de comercialización de productos cultivados por agricultores de la Zona Sur, debido a que el calentamiento global afecta la biología de los cultivos e incluso provoca pérdidas numerosas de alimentos que son necesarios para la supervivencia de los habitantes. Además, el agua es un recurso renovable, pero limitado, que al haber escasez de este insumo perjudica la seguridad alimentaria.

En el caso de Costa Rica, existen dos estaciones bien definidas todo el año, la seca y la lluviosa, sin embargo, como consecuencia del cambio climático expertos señalan que en cada una de estas épocas se han visto efectos que no han ocurrido en milenios. Las inundaciones cada vez son más fuertes, destruyen los cultivos, ocasionan el deslave de tierras, provocan la erosión del suelo,

incrementan las plagas y la propagación de enfermedades. Igualmente, las sequías afectan en regiones donde el agua se escasea y se da un crecimiento limitado de cultivos, menor rendimiento y calidad inferior de productos agrícolas por la falta de humedad.

- **Conciencia ambiental:** Uno de los retos medioambientales actuales es la eliminación de plásticos de un solo uso, por lo que las empresas buscan la transición a empaques reciclables, reutilizables o compostables dado la conciencia ambiental de los clientes. A pesar de que Verde Sur S.A. utiliza cajas de cartón para transportar los productos y papel para envolver ciertas frutas y verduras, sí hace uso de un plástico especial para empacar al vacío que no es biodegradable, pero tiene un efecto menos negativo para el ambiente que el plástico común porque puede ser reciclado.

La conciencia ambiental de los consumidores actuales afecta a aquellas empresas que no se sumen a esta causa, rechazando sus productos porque sus acciones repercuten en el medio ambiente. Por lo tanto, esta situación perjudica la imagen que proyecta a la sociedad e interviene negativamente en la rentabilidad del negocio. Asimismo, este aspecto ecológico podría beneficiar a aquellas organizaciones que buscan implementar mecanismos en pro de un ambiente sano.

Para Verde Sur S.A., el plástico que se utiliza para el empaque al vacío es de uso obligatorio, porque si se utiliza otro material afecta en la resistencia y la durabilidad del producto. Bajo estas circunstancias este aspecto influye de manera regular en la empresa, porque su operación y actividad comercial no impacta considerablemente el espacio en que se desarrolla la vida de los distintos organismos

- **Manejo adecuado de residuos:** Las empresas tienen la obligación, por ley, de gestionar correctamente los residuos que generan para cuidar el medio ambiente, esto a su vez podría ser utilizado como herramienta de *marketing* para mostrar

una buena imagen empresarial. Por su parte, Verde Sur S.A. tiene la ventaja de que este aspecto influye muy positivamente en su negocio.

Para lograr este objetivo cuentan con estañones plásticos que sirven para depositar todos los residuos orgánicos producidos en la planta para luego ser retirados por personas que los utilizan para la alimentación de animales de engorde. Esto es beneficioso para el cantón porque se está ayudando a otras personas con esta práctica al brindarle insumos y, también, se evita la contaminación del lugar y la naturaleza. Además, estos residuos que se descomponen sin dificultad, si son gestionados eficientemente, servirían para generar abono orgánico de primera calidad (compost) promoviendo la sostenibilidad del planeta.

4.1.1.6. Legal

El entorno legal incluye las leyes y reglamentos que rigen el negocio y sector, como también los cambios legislativos que puedan afectar o intervenir en el desarrollo de las actividades. Es importante que las empresas tengan conocimiento del margen de acción dentro del mercado objetivo determinado, en el caso de Verde Sur S.A depende del sistema legal costarricense, por lo que se debe analizar factores como la normativa laboral, la propiedad intelectual, la normativa fiscal, requisitos en materia de sanidad, entre otros.

- **Legislación alimentaria:** La legislación costarricense establece una serie de requisitos que deben cumplir los operadores de la cadena alimentaria para competir en el mercado, lo cual es un aspecto positivo para Verde Sur S.A., porque al cumplirlos se garantiza que los alimentos sean inocuos y de calidad adecuada. Además, la empresa al manipular alimentos que van a ser consumidos por personas debe tener los cuidados necesarios en las diferentes etapas de la producción.

El Servicio Fitosanitario del Estado (SFE) que es una dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería ejecuta revisiones mensuales en organizaciones como

la que se analizó, con el fin de controlar y regular el intercambio comercial de los productos agrícolas. Para certificar la condición fitosanitaria en los alimentos, uno de los aspectos que analiza el SFE son los niveles máximos de residuos permitidos (LMR) de los plaguicidas en los productos de consumo fresco.

- **Subvenciones del estado:** En la Ley N.º 7932 de Centros Agrícolas Cantonales se establece, en el artículo 30, que parte de las atribuciones de los CAC es captar y administrar recursos tales como donaciones, legados, subvenciones, entre otros, que serán utilizados para beneficio de sus afiliados y del cantón al que pertenece. El gerente general de Verde Sur S.A., en el taller aplicado, mencionó que las transferencias por parte del Estado actualmente no se realizan. No obstante, anteriormente existía un programa por parte del MAG que permitió la construcción del CAC de Pérez Zeledón por medio de una donación que fue de mucho beneficio.

Por esta razón, las subvenciones del Estado intervienen de manera regular en el aspecto legal, porque a pesar de que la ley fue de suma utilidad para crear los CAC como responsables de fomentar la producción agrícola y pecuaria a nivel Nacional, el Estado no les otorga un flujo permanente para que se puedan desarrollar y cumplir el cometido.

- **Irregularidades institucionales:** En el Consejo Nacional de Producción, según los informes de la Contraloría General de la República, se ha encontrado deficiencias con los plazos de pago a los proveedores, lo que afecta la liquidez y capacidad de solvencia de empresas que hacen posible la logística y el transporte de los productos como Verde Sur S.A. Asimismo, estas irregularidades institucionales perjudican a la empresa en cuestión, al no poder cumplir con sus obligaciones por el atraso en el pago de las facturas de hasta cuatro u ocho meses.
- **Regla fiscal:** Existe un proyecto de ley que propone excluir la aplicación de la regla fiscal en las compras que realiza el CNP en el marco del PAI que, de no ser aprobado, afectaría muy negativamente a esta institución autónoma costarricense

que tiene efectos beneficiosos sobre el agro. Situación que podría significar una limitación de los contratos con los proveedores que actualmente lo abastecen de productos, lo cual desfavorece a Verde Sur S.A. como socio comercial del CAC.

La regla fiscal impone un límite al crecimiento del gasto en instituciones públicas, por eso la propuesta de Ley busca excluir las compras del CNP, ya que los legisladores consideran que el PAI responde a una política pública de suministro de bienes básicos para hospitales, escuelas, guarderías y centros penitenciarios, por lo cual no puede estar sujeto a la regla fiscal que pone un tope a dichos gastos.

4.1.2. Análisis FODA de la Empresa Verde Sur S.A.

En este punto se presenta el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la empresa Verde Sur S.A. desde las perspectivas del *Balance Scorecard*, aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.

Por medio del FODA se pudo obtener información sobre el desempeño y efectividad general que actualmente tiene Verde Sur S.A. Por tanto, para lograr los objetivos estratégicos, este análisis se realizó de manera complementaria con las perspectivas del BSC con el fin de que la empresa pueda definir objetivos, metas e indicadores de desempeño estratégicos a futuro.

Tabla 5

Análisis FODA de la empresa Verde Sur S.A.

		Perspectivas				
		Aprendizaje y Crecimiento	Procesos Internos	Clientes	Financiera	
Factores						
Fortalezas	Colaboradores con buena experiencia	Buena comunicación	Formación del personal	Selección de producto con calidad	Ser socio comercial del Centro Agrícola Cantonal	Disponibilidad de activos tangibles
	Buena comunicación	Formación del personal	Buen clima organizacional	Trazabilidad del producto	Satisfacción del cliente con los tiempos	Control cruzado de cuentas
	Formación del personal	Buen clima organizacional	Buena disposición del personal	Inocuidad del producto	Años de experiencia con el cliente fundamental (PAI)	Presupuestos semanales estructurales
	Buen clima organizacional	Buena disposición del personal		Empaque al vacío		
Oportunidades	Apoyo de instituciones públicas	Esquema de bonificación	Convivencias recreativas	Alianzas estratégicas con los proveedores de limpieza y equipos	Demanda de instituciones públicas Salida de competidores del PAI Diversificación del mercado actual	Economía a escala Aumentar ganancias con los productos que no cumplen con la calidad
	Esquema de bonificación	Convivencias recreativas		Nuevas tecnologías	Cambios en las tendencias de consumo	Sistema Central de Facturas del CNP
	Convivencias recreativas			Asesorías del Estado		
Debilidades	Desmotivación por retribución salarial	Extensas jornadas laborales	Liderazgo deficiente	Protocolo de calidad deficiente	Incumplimiento con el PAI por productos fuera de temporada	Insumos a un mayor precio fuera del cantón por un mayor plazo para el pago de facturas
	Extensas jornadas laborales	Liderazgo deficiente	Escaso plan de capacitación	Desuso de máquinas	Daños en productos provocados por el acarreo	Bajo margen de ganancias provocado por el factoreo
	Liderazgo deficiente	Escaso plan de capacitación	Poco reconocimiento laboral	Materia prima defectuosa	Alta dependencia con el PAI por la concentración elevada de facturación	Pérdida de ventas por la poca disponibilidad de fruta de temporada
	Escaso plan de capacitación	Poco reconocimiento laboral		Faltantes de materias primas		
	Poco reconocimiento laboral			Manual de procesos desactualizado		
Amenazas	Limitaciones en cursos del INA	Competencia con mejor retribución salarial	Alto costo de los equipos tecnológicos	Competencia con buena planificación	Aparición de nuevos competidores	Alto poder de negociación con el CNP
	Competencia con mejor retribución salarial	Alto costo de los equipos tecnológicos		Competencia con automatización en los procesos	Entrada al país de empresas internacionales	Utilización del CNP de listas de precios atrasadas
	Alto costo de los equipos tecnológicos			Conciencia ambiental	Disminución de los pedidos del CNP por regla fiscal	Mayor incertidumbre por pandemias o crisis económicas

Nota: Elaboración propia basada en el taller de análisis FODA aplicado a los colaboradores de Verde Sur S.A.

4.1.2.1. Aprendizaje y Crecimiento

En este apartado se describen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas aportadas por los colaboradores de Verde Sur S.A. en el taller participativo FODA, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que consistió en analizar de

qué manera las acciones y comportamientos de los miembros que conforman la organización están optimizando su desempeño para alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos. En Verde Sur S.A., los colaboradores y su conocimiento son un recurso primordial, debido a que posibilita la operación del negocio, como también la adaptación a nuevos cambios que se presenten a lo interno y externo de la empresa.

- **Fortalezas**

Colaboradores con buena experiencia: La experiencia cobra mucha importancia, ya que existen habilidades y capacidades intelectuales que se desarrollan a través de la constancia de los colaboradores en sus labores, compromiso y deseos de crecimiento. El capital humano de una organización adquiere conocimiento gracias a los años de experiencia en labores específicas, es decir, el trabajo empírico que se desarrolla, además de presentar un acompañamiento por parte de la formación y títulos adquiridos.

En el caso de Verde Sur S.A., existen colaboradores con conocimiento al realizar sus trabajos, además de una toma de decisión certera, pues la trayectoria de cada uno en las labores de mantenimiento, control y procesos de alimentos es respaldada con experiencia productiva, habilidades y responsabilidades otorgadas a cada uno.

Buena comunicación entre los colaboradores de la planta: Verde Sur S.A. es capaz de promover una comunicación bilateral entre los funcionarios y los encargados. Con esto, se evita la desinformación y el conflicto, lo que crea una relación laboral de confianza, en la que se indican las disconformidades y dudas que existen en los procesos y en las tomas de decisiones.

Igualmente, la precisión, claridad y asertividad a la hora de dar una indicación, logra que los colaboradores la asimilen de forma acertada y sientan un apoyo al dar a conocer sus inquietudes, por medio de diversos canales, como el teléfono o de forma personal, sin dejar de lado que continua un nivel de jerarquía al cual hay que respetar.

Formación del personal de planta y afiliados con cursos de buenas prácticas agrícolas: Para que los alimentos sean tratados con la mayor higiene, se establecieron procesos de inocuidad alimentaria mediante cursos en los que se indican aquellos aspectos que deben ser tomados en cuenta para el manejo de los alimentos, así como normas que deben seguir los colaboradores antes, durante y después de cada procedimiento para la prevención de riesgos. En el caso de Verde Sur S.A., una de sus fortalezas, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es que todos sus colaboradores tienen cursos de buenas prácticas agrícolas que imparte el INA y, a su vez, los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus funciones de la manera más oportuna.

Buen clima organizacional: Los colaboradores de Verde Sur S.A. cumplen un rol importante, en el que las funciones que desempeñan son el motor para que la empresa produzca alimentos, por lo tanto, la relación que existe entre ellos debe ser fluida, eficiente y empática. En la empresa, las funciones que realiza cada colaborador son dependiente una de la otra, pues para lograr que el producto esté terminado existe una secuencia de actividades que hace necesario un buen ambiente laboral. En este caso, existe un ambiente de respeto y compañerismo a lo interno para dar por concluido el trabajo, sin embargo, se deben promover actividades extralaborales que permitan fortalecer aún más estas relaciones.

Disposición del personal para dar por concluido cada jornada de trabajo: Verde Sur S.A. cuenta con personal preparado para afrontar las adversidades, manteniendo un compromiso por parte de los colaboradores para culminar los pedidos realizados por los diferentes clientes. Sin embargo, los clientes que realizan la mayor parte de los pedidos no realizan las mismas solicitudes cada semana, ya que las cantidades pueden variar, provocando en algunas ocasiones trabajar más de las horas programadas, por lo que en este caso cada colaborador se compromete a concluir con su jornada hasta que los alimentos estén listos para ser enviados con sus respectivas etiquetas y cantidades.

No puede obviar que estas jornadas ameritan ingresos del personal en horas de la madrugada y salidas por las tardes o las noches, lo que refleja el grado de compromiso que los colaboradores poseen para concluir con los pedidos solicitados.

- **Oportunidades**

Colaboración de instituciones públicas como el Instituto Nacional de Aprendizaje para programas y necesidades de capacitación: El Instituto Nacional de Aprendizaje es una entidad autónoma, su principal tarea es promover y desarrollar la formación profesional de las personas en todos los sectores de la producción, en el caso del sector agrícola no es la excepción. Por ello, los Centros Agrícolas Cantonales pueden aprovechar la oportunidad de cursos totalmente gratuitos y en modalidad virtual para aquellas personas que por cuestiones de trabajo se les dificulta la presencialidad. Entre los cursos que brinda esta institución se encuentra el de Buenas Prácticas en la Agricultura, que se enfoca en la aplicación de adecuados procedimientos en los sistemas de producción agrícolas para que cumplan con los estándares de calidad e inocuidad conforme con las normativas vigentes en la producción primaria.

Esquema de bonificación por productividad para los trabajadores: Las oportunidades son eventos, circunstancias o factores que pueden ser utilizados para lograr el éxito. Por lo tanto, Verde Sur S.A., al ser una empresa que no cuenta con un esquema de bonificación por productividad, puede utilizarlo como herramienta para mejorar el desempeño de sus colaboradores provocando un efecto dominó de aumento en las ganancias para la empresa.

Además, es importante que las empresas recompensen a sus empleados por el arduo trabajo que realizan, debido a que esta acción puede ayudar a retener a las mejores personas para realizar las tareas diarias y a su vez que se sientan realmente motivados, sin embargo, en ocasiones crear un esquema de bonificación puede ser complicado, por eso se debe buscar un equilibrio adecuado entre recompensar a los empleados con lo que se merecen, pero, a su vez, no afectar las finanzas de la empresa.

Convivencias con los compañeros fuera del horario de trabajo: El capital humano de toda empresa es lo más importante. Así, pues, para las personas no solo basta el tener un empleo que cumpla con los requisitos profesionales para su crecimiento, sino que, también, es importante que puedan desarrollarse de manera integral. Asimismo, las necesidades evolucionan constantemente, por esto, las empresas deben tomar la iniciativa de generar cambios en sus tareas habituales y así poder reforzar la actitud positiva en el trabajo. Verde Sur S.A. podría aprovechar las actividades extralaborales para que sus colaboradores puedan relajarse y descansar, más cuando existen jornadas de trabajo extensas.

Otra de las ventajas que representan las convivencias fuera del horario de trabajo, es la de fomentar el compañerismo, debido a que muchas personas aprovechan estas actividades para resolver problemas laborales o desacuerdos que tuviesen con algún compañero. Es importante tomar en consideración que las capacitaciones puramente teóricas están en desuso y las nuevas generaciones ahora demandan más lo práctico.

- **Debilidades**

Desmotivación del personal por la retribución salarial: Un salario insuficiente genera desmotivación en el equipo de trabajo, es importante que la remuneración de los empleados de cualquier empresa sea acorde a cada una de sus responsabilidades. Un trabajador desmotivado es capaz de generar baja productividad, ambiente laboral negativo y poca concentración para cumplir sus tareas diarias.

En la recopilación de información por medio del instrumento de observación directa en la planta de producción, se pudo captar y escuchar las opiniones de los participantes, en este caso, los colaboradores. Estos mencionan que trabajan más de las 8 horas diarias, lo cual es desgastante físicamente y que, incluso, las horas extras no se las pagan de acuerdo con lo establecido por el Ministerio de Trabajo. Al respecto, es necesario que Verde Sur S.A. realice valoraciones constantes a cada uno de los trabajadores y las tareas que desempeñan, lo que es fundamental para retribuirles adecuadamente y así evitar altos índices de desmotivación laboral.

Jornadas laborales extensas: Con jornadas laborales extensas los trabajadores de Verde Sur S.A. se exponen a sufrir riesgos en su salud como ritmo cardíaco anormal, problemas vasculares, entre otros. Constantemente el gobierno busca introducir leyes y reglamentos que prohíban las jornadas laborales extensas, esto con el objetivo de establecer límites máximos en el tiempo de trabajo, pues, en ocasiones, la necesidad de obtener un mayor salario hace que las personas trabajen horarios amplios en sus puestos. Se puede decir que un trabajador en las condiciones adecuadas debe tener definida la jornada laboral según su capacidad para desarrollar cómodamente su actividad profesional, sin embargo, en caso de trabajar horas extras se debe procurar que estas no sean excesivas y que sean remuneradas de manera adecuada.

Liderazgo deficiente: Una debilidad marcada en la estructura de Verde Sur S.A. se relaciona directamente con la carencia de liderazgo, lo que provoca que se imposibilite destacar las habilidades gerenciales de la empresa. Además, es clave otorgar confianza a los trabajadores para que lideren las diferentes situaciones que se presentan, esto les permite tomar decisiones con mayor seguridad y centrarse en el cumplimiento de los objetivos. Una organización con liderazgo empresarial forma colaboradores capacitados para desempeñar sus roles de manera efectiva, lo cual claramente es beneficioso, ya que se encontrarán trabajando por el desarrollo exitoso de la propia empresa.

Si bien es cierto, delegar funciones a los colaboradores es importante para el desarrollo de una empresa, en el caso de Verde Sur S.A. se evidencia que el gerente de operaciones delega funciones que no les corresponden a otros trabajadores, provocando confusión entre los demás al no observar a dichas personas como figuras de autoridad.

Además, las personas que se encuentran laborando no consideran que su líder inmediato se enfoque en supervisar y motivar para que todo se esté realizando de la mejor manera, sino que realiza revisiones esporádicamente y focalizadas en señalar los errores que se cometen en la producción de la planta.

Escaso o nulo plan de capacitación: Indudablemente la falta de habilidades técnicas y profesionales en una organización dificulta el cumplimiento de las actividades diarias que se desempeñan. Una empresa como Verde Sur S.A. funciona de manera

eficiente y exitosa gracias al desempeño de sus empleados, quienes normalmente son responsables del grado de satisfacción del cliente y la calidad de los productos. Sin embargo, en ocasiones por falta de capacitación no desarrollan el conjunto de destrezas necesarias para llevar a cabo sus tareas con su máximo potencial. Para un trabajador únicamente la experiencia no es suficiente, pues existen factores o aprendizajes que se desarrollan con la transmisión de nuevos conocimientos, además de que el mercado evoluciona constantemente y las empresas deben adaptarse a los nuevos cambios.

Falta de reconocimiento del trabajo bien realizado: Por medio de la observación directa en la planta de producción de la empresa Verde Sur S.A., se obtuvo información de los colaboradores acerca de la falta de motivación por parte del líder inmediato. Al estudiar el entorno de la organización, se recolectaron datos, tales como, la ausencia de supervisión del gerente de operaciones, donde ellos mencionan que, ante su falta, deja a otras personas a cargo.

Un jefe inmediato que no realice supervisiones periódicas no puede identificar los errores que está cometiendo el recurso humano, para una mejora continua. A su vez tampoco podrá brindar un reconocimiento especial a aquellos colaboradores que están brindando lo mejor de sí en su trabajo. Adicionalmente, los colaboradores enfatizan que prefieren que el encargado no esté en la planta de producción, porque las pocas veces que lo hace es para dirigirse de forma grotesca.

Amenazas

Limitación de horarios en los cursos que imparten los profesores del INA: Los colaboradores de Verde Sur S.A. deben mantenerse preparados, sin embargo, las complicaciones se presentan frecuentemente en los horarios, los desplazamientos o la utilización de herramientas tecnológicas, lo que provoca dificultades para llevar a cabo las capacitaciones y el aprendizaje. No obstante, el INA es una de las instituciones que imparte cursos, pero no toma en cuenta que los horarios establecidos para los seminarios son limitados a horas diurnas, es decir, durante las mañanas o durante muchos días, llegando a ocasionar que los mayores interesados no logren llevar los cursos.

A pesar de que existen opciones de cursos asincrónicos estos son casi imposibles de obtener por los colaboradores de Verde Sur S.A. por diferentes motivos, como la existencia de personas en edad avanzada, para los quienes el uso de la tecnología es casi nulo, algunos no cuentan con computadora y/o acceso a internet que les permita la conectividad e incluso las jornadas laborales extensas que provocan cansancio físico para llevar este tipo de cursos, creando retrasos y deserciones.

Empresas en el cantón que ofrecen mejores retribuciones salariales: El objetivo principal de la remuneración salarial es motivar al trabajador para dar lo mejor de sí mismo, en la observación directa realizada en la planta de producción y la información brindada por los colaboradores de Verde Sur S.A., el salario que reciben no es justo a las labores que desempeñan, donde se utiliza como justificación la difícil situación económica de la empresa.

Además, en el cantón de Pérez Zeledón existen otras empresas dedicadas al negocio de frutas y verduras que pueden brindar una compensación económica más atractiva y con horas laborales menos extensas que la de la empresa analizada. En la información recolectada los colaboradores mencionan que tienen necesidades básicas que deben cubrir, por lo tanto, si la situación de Verde Sur. S.A. no mejora, tendrán que buscar mejores ofertas laborales que les generen mayores ingresos y poder cubrir los gastos personales y/o familiares.

Las empresas interesadas en ofrecer salarios competitivos y acordes a lo establecido por ley son una amenaza para aquellas que dejan de lado este aspecto, pues en ocasiones las organizaciones pueden atraer personal con un salario bajo por la situación de desempleo que existe en el cantón, pero a largo plazo esto puede generar mayor rotación de personal y colaboradores con poca experiencia, debido a que a la mínima oportunidad terminan su relación laboral con aquel negocio que brinda inferiores condiciones.

Alto costo de los equipos tecnológicos: La tecnología está más presente que nunca en la sociedad actual, lo que transforma por completo a las empresas y su forma de competir en el mercado, y provoca que se tengan que enfrentar a nuevos retos, como

también mayores oportunidades de creación de valor. La tecnología en su etapa de inversión es costosa, sin embargo, al largo plazo puede significar ahorro de dinero y menores costos en mano de obra directa, por lo tanto, para aquellas empresas que cuentan con los recursos para agilizar las operaciones con equipos tecnológicos esto representaría una ventaja competitiva, pero, a su vez, una amenaza para aquellas que no la logren obtener.

4.1.2.2. Procesos Internos

Mediante el taller participativo FODA aplicado a los colaboradores de Verde Sur S.A. se recolectó información sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, desde la perspectiva de procesos internos, que consiste en definir aquellos procesos que la empresa desarrolla en la actualidad, aplicando mejoras y estrategias que se relacionan directamente con el cumplimiento de los objetivos financieros y que, de igual forma, inciden con los objetivos de la perspectiva de clientes. Con esto, se logra obtener niveles de rendimiento superiores y ventajas competitivas frente a sus competidores, lo que permite llevar a cabo actividades de logística interna y externa, desarrollos tecnológicos y abastecimiento de las operaciones.

- **Fortalezas**

Calidad de los productos entregados: Para Verde Sur S.A. parte fundamental para la entrega de productos es la calidad, en esta se deben alcanzar estándares que logren cumplir las expectativas de los clientes. Para esto, no solo se toma en cuenta la apariencia del producto, sino que, también, la empresa considera aspectos como la higiene, la satisfacción de las personas que lo consumen y, sobre todo, la seguridad en el proceso de producción. Para lograr este objetivo, los colaboradores según su criterio seleccionan de manera cuidadosa las frutas y verduras que deben ser entregadas con base en el tamaño, el peso, el color, y su textura.

Trazabilidad del producto: Para que la empresa pueda mantener este procedimiento como una fortaleza, cuenta con un seguimiento para cada uno de los pedidos realizados. Como primer paso, seleccionan proveedores con productos de

buena calidad, luego implementan técnicas adecuadas de traslado, almacenamiento, selección y entrega. Una vez que el producto es transportado en vehículos con condiciones óptimas, los colaboradores proceden a descargar las materias primas en zonas adecuadas, ya sea en temperatura ambiente o refrigerada.

En Verde Sur S.A., al disponer de productos perecederos como frutas y verduras, resulta necesario considerar los tiempos de cada uno de los procesos para no afectar la calidad, debido a que desde el momento en que el proveedor despacha el pedido empieza a disminuir el ciclo de vida del producto y deben procurar agilizar las labores para satisfacer las necesidades del cliente final.

Inocuidad del producto: Un producto inocuo es aquel que no es dañino para la persona que lo consume, por ello, en el caso de Verde Sur S.A. se toman las medidas necesarias durante la producción, almacenamiento y distribución de los alimentos para asegurar que no se presente un riesgo en la salud de las personas que los ingieren.

Además, existe una serie de procedimientos que permite a las empresas realizar una producción segura, Verde Sur S.A. se preocupa por que existan buenas prácticas agrícolas y que sus colaboradores posean estos cursos que imparte el INA, como también se actualicen de manera anual.

Verde Sur S.A toma en cuenta que, para el transporte de la materia prima, se debe garantizar temperaturas adecuadas ni muy bajas, ni muy altas, un empaque adecuado, carros transportadores limpios y desinfectados para no dañar los productos alimentarios, previniendo que se dé una contaminación en el recorrido hasta lograr que lleguen a los diferentes puntos de consumo de manera inocua.

Empaque al vacío: El empaque al vacío es un proceso que aplica Verde Sur S.A, en el que se retira el aire que existe en el interior de un envase dejándolo vacío. Esta técnica tiene como objetivo alargar el plazo de caducidad del alimento que contiene el empaque. La empresa cuenta con equipo para empacar los productos de esta forma, lo que representa una fortaleza que puede aprovechar en caso de que quiera expandirse a mercados internacionales.

Verde Sur S.A., que tiene un mercado meta como escuelas y hospitales, quienes demandan productos agrícolas como verduras por su valor nutritivo y que, a su vez, se oxidan al entrar en contacto con el aire, requiere de procesos como este para poder mejorar la vida útil de los productos. Además, la oxidación causa que los alimentos cambien de color, sabor y textura, resultando que el producto no sea tan apetecible. De igual forma, esta técnica tiene otros beneficios, como evitar la putrefacción debido a la ausencia de gas, ocupan menos espacio siendo más fáciles de apilar tanto en estantes como en congeladores, no se pierde porcentaje de peso en productos al ser empacados al vacío y luego congelados, ya que no se da el proceso de deshidratación que sí ocurre cuando se congelan los alimentos directamente.

- **Oportunidades**

Alianzas estratégicas con los proveedores de productos de limpieza y equipos: Una alianza estratégica es la asociación entre dos o más empresas que trabajan juntas para lograr objetivos comunes. En Verde Sur S.A. existe este tipo de alianzas con los proveedores de limpieza y de equipos, que brindan capacitaciones para el buen uso y manejo de lo que ofertan, por lo que se debe aprovechar al máximo al no implicar un costo adicional, sino una ganancia para la empresa.

En este caso, favorece simultáneamente a los proveedores porque venden sus productos y a Verde Sur S.A porque los colaboradores adquieren nuevos conocimientos que les ayudan para mejorar la calidad de los productos que comercializan en el mercado, sin embargo, para aprovechar esta oportunidad es necesario que exista un plan anual de capacitación que permita la medición de resultados y así una mejora continua en los procesos.

Nuevas tecnologías para procesar alimentos: Existen mecanismos avanzados que pueden ser aprovechados por las empresas para producir con un menor esfuerzo y a un ritmo más rápido. Por ello, si Verde Sur S.A. logra implementarlos, puede conseguir un rendimiento exitoso al mejorar la eficiencia, minimizando los desperdicios y maximizando los resultados. Las tecnologías para procesamiento de alimentos han

evolucionado notablemente en relación con el ahorro de tiempo, energía y la posibilidad de extender el periodo de caducidad de los productos, por lo que aquellas empresas que sepan manejar este recurso son capaces de competir de manera más fuerte en el mercado. Los consumidores actuales se enfocan en la búsqueda de productos que mantengan su color, sabor y aroma, por lo que es necesario utilizar nuevas técnicas de conservación que surgen con los avances tecnológicos.

Asesorías por parte del estado para la inocuidad de los productos: El gobierno de Costa Rica tiene al alcance políticas definidas para la seguridad alimentaria, las cuales involucran directamente la inocuidad de los alimentos para garantizar de manera imprescindible la protección de la salud pública. Es importante aprovechar la formación especializada en este ámbito, ya que les permite a las empresas cumplir con todos los requerimientos establecidos. El Instituto Nacional de Aprendizajes brinda programas virtuales vinculados a la industria alimentaria, los cuales son dirigidos a personas que no poseen ningún tipo de conocimiento en este campo, donde se incluye la limpieza y desinfección, cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), normativa nacional e internacional vigente relacionada con el uso de aditivos, la elaboración de etiquetado para alimentos, entre otros.

- **Debilidades**

Protocolo de calidad deficiente: Aunque el aprendizaje que se desarrolla en los procesos les permite a los colaboradores de una organización mantener una mejora continua en aspectos de calidad de los productos, también es necesario que exista un sistema de selección oportuna para definir los estándares idóneos. En el caso de Verde Sur S.A. utilizan un método para preparar los pedidos, que queda a determinación de los colaboradores, lo que provoca un criterio distinto, ya que por percepción cada funcionario define aquellos productos que sí cumplen o no con la calidad necesaria. Además, se evidencia que no cuentan con un proceso establecido de forma escrita y visible en la planta para definir aquellas características que debe llevar cada fruta o verdura para que genere satisfacción al cliente final y así diferenciar aquellas que deben ser descartadas porque no cumplen con la calidad esperada para cada pedido.

Desuso de máquinas especializadas: Disponer de máquinas que le permitan a Verde Sur S.A. cumplir con sus procesos es fundamental. No obstante, la empresa realizó un cambio en la producción al alquilar dichos equipos especializados provocando una afectación directa, debido a que se tardan más en las labores y se requiere contratar por más horas la mano de obra directa, debilitando internamente a la organización. Se pudo constatar que los colaboradores deben realizar cada paso de manera manual, provocando demoras en los cortes, la selección, el lavado y el picado del producto, así como su transportación más lenta de un área de la planta a otra, ya que también se eliminó el uso de bandas para el procesamiento de alimentos.

Materia prima defectuosa: Los controles de calidad en los procesos que se llevan a cabo en Verde Sur S.A. deben ser minuciosos, pues se trata de productos perecederos que necesitan un nivel de calidad elevado para los consumidores. Con base en la observación directa en la planta de producción, se obtuvo información de que existen algunos desequilibrios en las etapas de revisión que afectan negativamente. Asimismo, no cuentan con protocolos para recibir productos de los proveedores ni revisiones exhaustivas antes de aceptar las frutas y verduras e ingresarlas a los vehículos que las transportan.

Estás situaciones provocan que la empresa asuma por completo el riesgo en caso de pérdidas de productos que se encuentran en condiciones poco óptimas, ya sean por el clima o la manipulación incorrecta, creando defectos como el mal olor, sabor y textura, además de ocasionar atrasos para entregar el producto al cliente final.

Faltantes de materias primas por parte de los proveedores: Los faltantes de materias primas en una empresa se traducen rápidamente en un aumento de los costos y los tiempos. Para Verde Sur S.A., este es un problema recurrente que afecta la fluidez y eficiencia de la cadena de suministro. Adicionalmente, no existe un plan de contingencia para mitigar este riesgo, sino que tienen un enfoque reaccionario porque el proveedor en ocasiones cuenta con un producto en específico y otras veces no.

Cuando la empresa debe entregar un producto solicitado por el PAI y el proveedor no lo tiene, esperan a descargar del camión aquellos que sí tenían existencias para luego

enviar al chofer a buscar el producto que no llegó, llegando a productores de la zona, hasta lograr conseguirlo para no fallarle a sus clientes. Sin embargo, esto genera mayores costos para la empresa porque se adquiere a un precio más alto y de contado, además se gasta en combustible para poder encontrar un productor que tenga a la venta ese producto en específico y la cantidad necesaria para solucionar la falta.

Manual de procesos desactualizado: Un manual de procesos o procedimientos es un documento que brinda información de las distintas operaciones que realiza una empresa y en el cual se detallan los pasos necesarios para realizar una actividad específica. En el análisis realizado en Verde Sur S.A., con la documentación aportada por la gerencia y en comparación con la observación directa en la planta, se pudo verificar que sí cuentan con un manual de procesos, pero desactualizado. Esta debilidad se puede mitigar actualizándose para mejorar la eficiencia, reducir errores y mejorar la calidad del producto. Es importante no solo actualizar el manual de procesos sino también capacitar a los colaboradores de acuerdo a este nuevo documento para delimitar eficientemente la responsabilidad de cada colaborador y por ende optimizar el control interno.

Poco mantenimiento de los equipos y herramientas: Un mantenimiento adecuado de los equipos garantiza que estén disponibles cuando se necesiten y funcionen de manera confiable, considerando no solo las medidas correctivas como las reparaciones o sustituciones, sino, también, preventivas como las inspecciones periódicas. En este caso, la empresa analizada evidencia una carencia de ambas, con algunos equipos dañados y sin uso. La finalidad de mejorar en este punto débil es minimizar las reparaciones costosas y evitar la pérdida de horas de producción por incidentes de inactividad de los equipos.

- **Amenazas**

Buena planificación estratégica de la competencia: Las empresas enfocadas en buscar el éxito consideran fundamental trazar un camino claro que les permita alcanzar cada una de las metas propuestas. En el mercado existe fuerte competencia que se interesa en la planificación detallada de los pasos que se deben seguir para

cumplir con sus objetivos, ya que les permite mejorar la toma de decisiones, incrementar la eficiencia operacional, establecer una diferenciación y reducir el tiempo y los recursos que se invierten en cada actividad. La mayoría de estas organizaciones competitivas establecen como prioridad la elaboración de una misión y visión clara, esto para potencializar el avance en la dirección correcta. Verde Sur S.A. debe considerar anualmente crear un plan estratégico para fijar sus intereses a corto, mediano y largo plazo, debido a que, si no es implementado de una manera eficiente, representaría una amenaza frente a las demás empresas.

Empresas con mayor competitividad en el mercado por la automatización de los procesos: La automatización hace referencia a realizar actividades de manera automática, sin intervención humana directa para agilizar, reducir errores y mejorar la eficiencia. A través de los años, la automatización ha revolucionado la forma en que las fábricas e industrias llevan a cabo sus procesos, convirtiéndose en una necesidad para subsistir en el mercado actual. Por esta razón, aquellas empresas que no la implementan quedan en desventaja con las que sí la aplican.

Verde Sur S.A., con la creación del CAC, pudo disponer de equipos avanzados que agilizaban las labores diarias, sin embargo, esta se vio obligada a traspasar el *leasing*, por no contar con los recursos para hacerle frente a esta obligación. Por consiguiente, al no tener estos equipos y herramientas, la empresa debe recurrir a jornadas más extensas de trabajo por parte del capital humano para cumplir con los pedidos realizados por los clientes, situación que significa una amenaza frente a aquellas empresas que sí cuentan con la automatización en los procedimientos que realizan, porque pueden producir a mayor escala en un menor tiempo que Verde Sur S.A. e incluso ahorrar costos por la reducción de errores que es algo inherente en las personas.

Mayor conciencia ambiental en la sociedad: La sociedad actual conoce la importancia de la conciencia ambiental, se interesa por proteger y usar de manera responsable y racional los recursos naturales. Una empresa que no se adapte a las normas ecológicas posee desventaja competitiva, pues la sociedad busca productos que afecten lo menos posible el ambiente.

Verde Sur S.A., al empacar productos al vacío, utiliza un tipo de plástico con mayor durabilidad y que afecta considerablemente el medio ambiente por su lenta degradación, actualmente la empresa comercializa principalmente los productos a granel y los empacados al vacío en una menor cantidad, por el tipo de cliente que adquiere los productos. Sin embargo, si desea manufacturar a una mayor escala este último tipo de producto, deberá buscar alternativas amigables con el ambiente para convertir esta amenaza en una oportunidad de sobresalir en el mercado.

En la planta de producción se utiliza abundante agua durante el proceso industrial de elaborar productos empacados al vacío. La secuencia de pasos es, primeramente, remojar en grandes recipientes las materias primas antes de pelarlas, para luego de peladas, volverlas a lavar con bastante agua, antes de que ingresen a las máquinas que cumplen el proceso de cortarlas. Por esta razón, la empresa debe realizar un estudio para la implementación de estrategias como el tratamiento de aguas para su reutilización y mitigar los riesgos que puede producir el aumento de la conciencia ambiental en los consumidores.

4.1.2.4. Clientes

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Verde Sur S.A. fue analizado desde diferentes perspectivas, en este apartado se detalla desde el enfoque de clientes, que consiste en reflejar la situación del mercado en el que está compitiendo la empresa, lo que brinda información sobre el nivel de satisfacción de los clientes, el reconocimiento de la marca, la expansión que tiene el negocio, las problemáticas con el cliente, entre otros.

Si Verde Sur S.A., al igual que otras empresas, desea ser rentable y generar utilidades, lo principal es, indudablemente, el cliente, porque es quien genera ingresos a través de las compras, conocer bien el mercado meta ayudará a la adquisición de nuevos clientes, fidelización y recomendación.

- **Fortalezas**

Ser socio comercial del Centro Agrícola Cantonal: Verde Sur S.A., bajo contrato estipulado, funciona como comercializadora del Centro Agrícola Cantonal, posibilitando la logística documental y el transporte del programa PAI-CNP. Aspecto positivo para que la empresa alcance sus objetivos y planes. Los centros agrícolas son asociaciones de interés público que buscan fomentar la participación de los productores y el desarrollo del cantón en el que se encuentran, por lo tanto, instituciones como el Consejo Nacional de Producción busca proveedores como los CAC para fomentar las actividades productivas agropecuarias y mejorar el desarrollo económico del país, lo cual beneficia de manera conjunta a Verde Sur S.A como socio comercial.

Satisfacción del cliente con los tiempos de entrega de productos: Todo negocio depende de las ventas, es decir, del grado de consumo de los productos que comercializa. Por este motivo, es importante que el cliente esté satisfecho con la compra que realizó. Dentro de los factores esenciales para potencializar la fidelización de los clientes, se encuentra el tiempo de entrega de pedidos según la fecha y hora pautadas.

En Verde Sur S.A., de manera semanal, el gerente de operaciones coloca en la planta de producción un calendario de pedidos ordenado, en el que se detalla las cantidades que deben alistar de cada producto en específico, según el día que corresponda. Aunado a ello, existe mucho compromiso por parte de los colaboradores en los casos que se requiere trabajar por jornadas extensas, incluso de madrugada, para poder cumplir con lo solicitado. Estos aspectos contribuyen para que la empresa tenga como punto fuerte entregar los productos a tiempo y, por lo tanto, que el cliente se sienta satisfecho.

Años de experiencia con el cliente fundamental (PAI): El Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón, desde su creación, ha sido proveedor del Programa de Abastecimiento Institucional, por lo tanto, Verde Sur S.A. tiene como fortaleza que la mayoría de los pedidos que se despachan son para este cliente fundamental, con el que tiene buena relación y conoce su forma de trabajar, ya que son muchos años de experiencia.

A pesar de que existen muchas empresas que ofertan sus productos en el CNP y que hay una fuerte competencia entre los mismos proveedores del programa, esta institución aún compra insumos al CAC, siendo positivo para Verde Sur S.A. porque ha crecido una relación duradera y satisfactoria. El PAI al abastecer escuelas, hospitales y centros penitenciarios, demanda cantidades de producto de manera continua y semanal, por lo que, la empresa que está siendo analizada no ha tenido la necesidad de buscar nuevos clientes para que adquieran los productos.

- **Oportunidades**

Demanda de instituciones públicas por productos básicos: Las instituciones públicas como escuelas, hospitales y centros penitenciarios constantemente demandan productos de consumo básico como frutas y verduras frescas que estén listas para cocinar, es decir, picadas y proporcionadas en las cantidades solicitadas. Verde Sur S.A. puede aprovechar esta oportunidad para crecer y seguir manteniendo la relación con el CNP por medio del Programa de Abastecimiento Institucional que es una institución que busca proveedores agroalimentarios.

La salida de competidores del Programa de Abastecimiento Institucional por atraso en facturas: El Consejo Nacional de Producción tiene tiempos de pago establecidos según la línea de productos que compran a los proveedores, sin embargo, tiene como aspecto negativo que existe incumplimiento de estos plazos, lo que afecta la liquidez y solvencia de las empresas que lo abastecen, obligándolas a salir del programa.

Este escenario planteado sin duda afecta a Verde Sur S.A. como socio comercial del Centro Agrícola Cantonal, pero sí logra adquirir recursos financieros por otros medios para solventar esta situación, podría aprovechar la oportunidad de la salida de los competidores, ya que el PAI probablemente va a solicitar mayores cantidades de producto por lo antes mencionado.

Diversificación del mercado actual: Las organizaciones necesitan emplear estrategias para innovar constantemente y ofrecer nuevos productos, al aprovechar estas nuevas oportunidades de negocio tienen la posibilidad de introducirse a nuevos

mercados. El CNP, como institución pública, demanda una mayor calidad en los productos que adquiere de los distintos proveedores, por lo que, aquellos que no cumplen con las características necesarias por este cliente fundamental, Verde Sur S.A. los podría aprovechar para diversificar su mercado actual.

Algunas alternativas que podría desarrollar son; una verdulería en la comunidad donde se encuentra la planta de producción, un establecimiento de venta de batidos y ensaladas de frutas, un tramo en la feria del agricultor de Pérez Zeledón, incluso exportar fuera del territorio nacional.

Cambios en las tendencias de consumo: Los cambios en las preferencias, comportamientos y hábitos de los consumidores, influyen directamente en la demanda de productos. Se puede decir que el consumidor actual posee un ritmo de vida mucho más acelerado, por lo que lavar, pelar y cortar productos frescos implica un gasto excesivo de tiempo y energía. Por medio del empaque al vacío, o producto casi listo, existe oportunidad de ofrecer alimentos que conservan la mayor cantidad de las propiedades, forma, color y sabor en una moderna presentación, que, además de atraer visualmente, simplifica el tiempo de preparación.

- **Debilidades**

Incumplimiento con el PAI por los pedidos con productos fuera de temporada: Naturalmente existen diferentes estaciones o épocas para los alimentos, por lo tanto, mantener un ritmo constante en los pedidos se vuelve una de las principales complicaciones. En algunas temporadas los proveedores que abastecen a Verde Sur S.A. no tienen la línea de productos que demanda, por lo que deben buscar a productores locales y comprar a precios muy elevados. Este aspecto es una debilidad latente y afecta negativamente el desarrollo de la organización. Siendo así, se debe crear un plan de contingencia ante este riesgo que se presenta todos los años y que se tiene conocimiento de que los proveedores no lo pueden solucionar.

Daños en productos provocados por el acarreo: Verde Sur S.A. adquiere productos fuera del cantón, específicamente en la zona de Cartago, porque estos

proveedores ofrecen plazos más largos para el pago de facturas que se hace necesario ante el incumplimiento del CNP. Sin embargo, no es beneficioso por el daño que ocurre en los productos por el acarreo. Aunado a ello, cuando se cargan los productos no existe una revisión exhaustiva que permita detectar que la materia prima tiene las condiciones óptimas.

Algunos de los productos que llegan a la planta ya presentan defectos, como: putrefacción, golpes, rayaduras, cortes, entre otros, provocando pérdidas considerables, en las que el proveedor no asume la responsabilidad, además, se debe considerar que el vehículo que transporta las frutas y verduras recorre una larga distancia, incluso en carreteras que no tienen un buen estado.

Concentración elevada de facturación a un cliente fundamental que conduce a una alta dependencia: A menudo, muchas empresas comienzan sus negocios con una cartera de clientes reducida que, si bien, es normal, esta condición por un tiempo prolongado puede ser contraproducente como ocurre con el Centro Agrícola Cantonal y su relación con el PAI, que afecta, su vez, a Verde Sur S.A.

La dependencia directa de los pedidos en un solo cliente es un riesgo inminente, porque no garantiza su fidelidad para siempre, aunque centre sus esfuerzos por complacerlo. Verde Sur S.A. concentra todo su trabajo en proveer al CNP, de quien recibe todo el porcentaje de su facturación, por lo tanto, ante cualquier adversidad que ocurra, perjudica indudablemente la rentabilidad del negocio. En un inicio no se contempló los atrasos en las facturas que debía pagar el CNP, pero actualmente es una situación que está afectando la liquidez de la empresa en cuestión y que la podría llevar a la quiebra.

- **Amenazas**

Aparición de nuevos competidores: Para cualquier organización en crecimiento la aparición de nuevos competidores es una verdadera amenaza, puesto que no existe conocimiento e información sobre su actuar en el mercado. Un potencial oponente intenta quedarse con los clientes de sus competidores utilizando nuevas propuestas y ofertas

de mercado innovadoras, por lo que las empresas deben estar preparadas para enfrentar a los nuevos adversarios y poder mantener sus niveles de venta como su margen de rentabilidad.

Entrada al país de empresas internacionales: Con el avance de la globalización los lugares del mundo que antes parecían lejanos e inaccesibles se han convertido en puntos importantes de expansión para las empresas transnacionales, abren sus mercados para transformar su producción local por una global y así encontrar nuevos clientes en otras partes del mundo. El ingreso de empresas internacionales es una amenaza directa para los comercios locales del país, ya que se enfocan en ofrecer productos en tendencia a un menor precio y que brinden una mayor calidad de vida a sus consumidores, lo cual hace que disminuyan los ingresos del productor nacional e incluso provoque el cierre.

Disminución de los pedidos del CNP por la aplicación de la regla fiscal: Limitar el gasto público se ha convertido en una necesidad de mejora para el crecimiento y desarrollo de la economía nacional. Actualmente, en Costa Rica, la aplicación de la regla fiscal tiene el objetivo de asegurar las finanzas públicas para evitar que se supere el límite de la deuda. Sin embargo, esto provoca afectaciones a instituciones públicas como el CNP con pérdidas millonarias. De no aprobarse el proyecto de ley, que propone excluirlo de la regla fiscal, se vería perjudicado por la disminución en los pedidos que se realizan a los diferentes proveedores que lo abastecen, por lo tanto, dicha situación amenaza a empresas como Verde Sur S.A.

4.1.2.5. Financiera

En este último apartado del análisis FODA se tomó en consideración las opiniones de los colaboradores de Verde Sur S.A., referentes a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa respecto a la perspectiva financiera, la cual está enfocada en los ingresos y las utilidades como objetivos obvios para la mayoría de las organizaciones con fines de lucro, el dinero, siempre es prioridad para que toda empresa crezca y se desarrolle. Entre los objetivos financieros están optimizar el margen

de rentabilidad, incrementar las fuentes de ingresos, generar utilidades y ahorro de costos.

- **Fortalezas**

Disponibilidad de activos tangibles como terrenos y equipo especializado:

Verde Sur S.A., por ser aliado comercial del Centro Agrícola Cantonal, tiene la ventaja de disponer de bienes físicos para generar ingresos como terrenos, equipos, edificios y vehículos, aunque no todos sean propios. En el caso de las máquinas especializadas, ahora no las utilizan porque transfirieron el *leasing*, pero sí crean un plan para llevarlas nuevamente a la planta les permitirá producir a mayor escala.

El terreno pertenece al CAC, pero mucha de la inversión del edificio la hizo Verde Sur S.A, creando así una simbiosis entre ambas. Ahora bien, parte del terreno se ha utilizado para facilitar la obtención de financiamiento a tasas más favorables que contribuye para que las dos empresas adquieran recursos para la ejecución de las operaciones y que son necesarios por los atrasos en las facturas que cancela el CNP.

Un atributo fuerte para el CAC es contar con un terreno tan amplio y que puede aprovechar en conjunto con Verde Sur S.A. para crear algún proyecto, como una verdulería u otra oportunidad de negocio que le permita incrementar los ingresos e introducirse en un nuevo mercado a través de la diversificación.

Control cruzado del manejo de cuentas: Es importante que la organización conozca cómo funcionan sus procesos internos, externos, las cuentas, los pedidos y el desenvolvimiento financiero. Por lo tanto, el control cruzado en las cuentas permite conocer la eficiencia en las áreas administrativas, operativas y financieras, además de tener la oportunidad de tomar decisiones a tiempo con base en los datos obtenidos.

Verde Sur S.A. implementó dicha estrategia para mantener un conocimiento amplio sobre lo que ocurre en las distintas áreas de la organización, que le permite tomar decisiones certeras en los momentos oportunos. En la empresa hay un funcionario que se encarga específicamente de la revisión de las cuentas, lo que permite conocer los

movimientos y el crecimiento de la organización, además de mantener la transparencia y control de la información.

Se trabaja bajo presupuestos semanales estructurales: Una empresa con disciplina financiera que conozca su flujo de efectivo y sus gastos regulares es capaz de tomar decisiones inteligentes, el cálculo de los ingresos semanales es una manera efectiva de administrar el presupuesto, siempre enfocado en identificar las áreas en las que se pueden reducir costos y así buscar nuevas formas de ahorro. Verde Sur S.A. trabaja con presupuestos semanales planificados, esto significa que previo a que ingrese recurso económico a la empresa se elabora un presupuesto que contiene todos los gastos para los próximos ocho días, el dinero entrante se encuentra destinado para cada actividad con anticipación.

- **Oportunidades**

Conseguir una economía a escala exportando a otros países: La economía a escala permite que la empresa reduzca su costo de producción a medida que produce más cantidad, Verde Sur S.A. puede implementar estrategias para exportar fuera del país, dado que cuenta con los recursos, sin embargo, no están siendo aprovechados. En el caso de las máquinas especializadas se trasladó el *leasing* a otra empresa para que se hiciera cargo, pero pueden traerse de vuelta a la planta. Además, tienen conocimiento de cómo elaborar productos congelados y empacados al vacío, que es sumamente necesario en la exportación de productos.

Actualmente, la empresa se ha enfocado en vender sus productos al PAI, no obstante, puede cambiar su horizonte para crecer comercial y financieramente, debido a que, los atrasos en las facturas del CNP han afectado su liquidez y reducido los ingresos para hacer frente a sus obligaciones.

Aumentar las ganancias con aquellos productos que no cumplen con la calidad que solicita el CNP: Contar con productos que no cumplan con los requisitos necesarios que solicita el CNP es un problema para Verde Sur S.A., pues vende productos que tiene una duración limitada en el tiempo y necesitan de condiciones

específicas de temperatura, humedad, presión y cuidado a la hora de ser transportados, sin embargo, esta situación podría significar una oportunidad para comercializar dichos productos de forma diferente.

Entre las opciones se puede determinar la colocación de un puesto de venta para fruta y verdura a granel, sea en la misma comunidad en donde se encuentra la planta, o bien, en la feria del agricultor de Pérez Zeledón, logrando así el aprovechamiento de los productos y, por lo tanto, aumentar las ganancias de la empresa sin un costo muy elevado.

Implementación del Sistema Central de Facturas del CNP: Un convenio entre la Bolsa Nacional de Valores y el CNP por medio de una plataforma digital para descontar facturas le permitiría a las mipymes recibir pagos por productos en tres días, en vez de 3 meses. Esta propuesta de un sistema electrónico reduciría el costo por comisión de factoreo al menos a la mitad.

La idea de esta propuesta es hacer descuento de facturas electrónicas con inversionistas de la BNV, debido a que los proveedores del CNP cuando entregan los productos se les da una factura y el pago se hace efectivo en un plazo entre 45 y 60 días, lo que provoca que sea necesario que acudan al factoreo para obtener el dinero, pero a un costo que va del 3 % al 5 % de la factura. Con esta nueva plataforma, el costo puede bajar, lo que significa una oportunidad para Verde Sur S.A. si logra implementarlo.

- **Debilidades**

Compra de insumos a un mayor precio a productores que no son de la zona porque ofrecen más tiempo para el pago de las facturas: Para cualquier empresa es esencial tener a disposición los elementos necesarios para llevar a cabo su producción de manera exitosa. Verde Sur S.A. posee una debilidad fuertemente marcada, esto en relación con la adquisición de productos que necesita para abastecer las listas de pedidos diarios, debido a que como consecuencia de su situación económica se le imposibilita adquirir materias primas de zonas cercanas a un precio accesible.

Constantemente esta empresa adquiere productos de zonas alejadas a un mayor precio por los plazos extendidos que sus proveedores le ofrecen para pagar, sin embargo, esto ocasiona un efecto negativo en varios aspectos, tanto en las condiciones de calidad de los productos por el tiempo de traslado prolongado como en la parte de gastos de producción de la organización.

Bajo margen de ganancias provocado por el factoreo: Verde Sur S.A. se encuentra actualmente en un círculo de continuos retrasos en el pago de facturas del CNP, lo cual hace cada vez más difícil la solvencia económica de la empresa y el retorno de la inversión. Esta situación la obliga a recurrir al factoreo para hacerle frente a sus obligaciones y continuar con sus operaciones diarias.

Las empresas que ofrecen el factoreo suelen cobrar una comisión elevada por cada operación que se realiza siempre en función del crédito solicitado, además, pueden cobrarse otro tipo de comisiones por vencimiento del crédito o por diferentes gestiones que tenga que realizar la entidad. Aunque tiene ciertas ventajas, como la liquidez inmediata, tiene un alto costo financiero para la empresa en cuestión.

Escasez de fruta y verdura de temporada: Existen frutas y verduras que se producen en mayor cantidad solo en cierta época del año, a pesar de esto, instituciones como el CNP las solicita en los pedidos que realiza a sus proveedores, sin importar la escasez que represente a nivel nacional. Como estos productos tienen una duración limitada, no se pueden conservar por periodos prolongados y esto representa una debilidad para empresas como Verde Sur S.A.

Un caso concreto es el tomate que es empleado en la alimentación de la mayoría de la población y que, indudablemente, es requerido en escuelas, hospitales y centros penitenciarios, pero hay ciertos meses del año que se escasea y obliga al CNP a comprarlo a empresas que lo tenga disponible en mayor cantidad.

- **Amenazas**

Alto poder de negociación del cliente principal que es el CNP: Cuando un cliente tiene alto poder de negociación puede exigir precios más bajos y mejores condiciones de pago, lo que afecta a los márgenes de ganancia de la empresa y reduce los ingresos. En el caso de Verde Sur S.A, esto es un factor externo que está afectando negativamente el logro de los objetivos, debido a que su cliente fundamental, que es el CNP, tiene pagos pendientes correspondientes a productos agrícolas que ya fueron entregados hace meses.

La utilización de listas de precios atrasadas que emplea el CNP como referencia para el pago de facturas al Centro Agrícola Cantonal: El CNP ofrece información sobre los precios nacionales de los productos agropecuarios que se comercializan en el país, sin embargo, una amenaza presente es que, en ocasiones se utiliza como referencia listas de precios atrasadas para el pago de facturas, es decir, de meses anteriores, lo cual es un aspecto externo a la empresa que afecta negativamente, debido a que Verde Sur S.A. le paga al productor local un precio justo para no afectar pero al momento de venderlos, el CNP los compra a un precio más bajo de lo que debería ser.

Las pandemias o crisis económicas que provocan incertidumbre en el consumidor: En la mayoría de los casos, los altos ejecutivos de las empresas no están acostumbrados o preparados para afrontar contextos tan cambiantes como los que se viven en la actualidad, entre ellos, las pandemias y las crisis económicas. Un riesgo que se puede presentar en estos posibles escenarios es que disminuyan las ventas, generando incertidumbre, por lo que, se debe determinar y planificar las acciones de contingencia necesarias para mejorar. Además, se deben medir las acciones de contingencia propuestas y asegurarse de que, si no están dando los resultados esperados, proceder a cambiarlas.

Las crisis económicas y las pandemias son muy distintas unas de otras, por lo que los gerentes no pueden identificar recomendaciones concretas para prever estas situaciones e identificarlas a tiempo, representando una amenaza.

4.1.3. Resumen de Diagnóstico Empresarial de la Empresa Verde Sur S.A.

Una vez creado el análisis FODA de Verde Sur S.A., se tomaron en consideración los factores que intervienen de manera significativa en el desarrollo de la organización para resumir el diagnóstico empresarial por medio del análisis CAME, que se divide en cuatro secciones de acuerdo a cada perspectiva del *Balance Scorecard*, como se ha desarrollado en este trabajo final de graduación.

El modelo o técnica CAME es una herramienta que permite definir el plan estratégico de la empresa y hacer que el negocio se desarrolle en la dirección adecuada. Así, por medio del Maxi-Maxi, Mini-Maxi, Maxi-Mini y Mini-Mini, se busca definir acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos y aprovechar las fortalezas, disminuir las amenazas, utilizar las oportunidades y cambiar las debilidades de la organización.

4.1.3.1. Aprendizaje y Crecimiento

En la tabla 6 se especifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron seleccionadas para el análisis resumen de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La combinación de estos elementos permite crear una propuesta de estrategias que contribuyan a la mejora de la gestión de Verde Sur S.A., y que serán desarrolladas posterior a la siguiente tabla 6.

Tabla 6

Códigos, perspectiva aprendizaje y crecimiento

Fortalezas		Oportunidades	
Buena comunicación entre los colaboradores de la planta.	F1	Colaboración de instituciones públicas como el Instituto Nacional de Aprendizaje para programas de capacitación.	O1
Formación del personal de planta y afiliados con cursos de buenas prácticas agrícolas.	F2	Esquema de bonificación por productividad para los trabajadores.	O2
Buen clima organizacional.	F3	Convivencias con los compañeros fuera del horario de trabajo.	O3
Disposición del personal a dar por concluida cada jornada de trabajo.	F4		
Debilidades		Amenazas	
Desmotivación por retribución salarial.	D1	Limitación de horarios en los cursos que imparten los profesores del INA.	A1
Escaso o nulo plan de capacitación.	D2	Empresas en el cantón que ofrecen un mejor entorno laboral.	A2

Nota: Elaboración propia.

- **Maxi-Maxi Fortaleza-Oportunidad**

(F4-O2): Como parte de la propuesta de las estrategias es importante incentivar a los colaboradores de la planta, pues así surge la oportunidad de crear un sistema de bonificación que se acople a la estructura de Verde Sur S.A., la cual, para el área de trabajo, se encuentra dividida en dos secciones, una en la que se preparan los productos que se van a entregar a granel y, la otra, en la que se alistan aquellos productos que van pelados, cortados, lavados y empacados al vacío.

El incentivo económico estaría enfocado en crear una meta individual para los colaboradores de granel y otra para los que conforman la sección de empaque al vacío, lo cual le permitiría a cada colaborador demostrar sus habilidades para dar por concluido su trabajo. La bonificación consiste en que cada uno de los colaboradores tiene una meta semanal que cumplir, si se cumple con esa meta y queda libre de trabajo, ayuda con las tareas de limpieza y apoyo al área administrativa. Para ello, debe llevar un registro en una bitácora de las horas que está ayudando en otras tareas.

Al finalizar el mes se realiza un conteo de las horas que cada colaborador ha acumulado de manera adicional. El propósito de esta bonificación es lograr una mayor productividad en la planta, porque con esto cada colaborador va procurar dar por concluida su meta individual para luego sumar horas que le beneficien para ganar el premio mensual de la bonificación. El premio se le da a un solo ganador, es decir, a aquel que, durante el mes, tiene acumulada más horas adicionales, los premios puede ser órdenes de compra por 50.000 colones, cena familiar para cuatro personas, tarjeta de regalo en comercios, entre otros, los cuales cada mes es distinto y es de forma sorpresa.

(F1-F3-O3): Las actividades recreativas fuera de los horarios laborales de la planta permiten crear un ambiente cómodo y agradable donde se muestre una integración del personal. Por medio de las interacciones se pueden generar convivencias sanas para apaciguar las inconformidades existentes en las relaciones interpersonales y, a su vez, fomentar el buen clima organizacional.

Para lograrlo, se propone que de manera trimestral la gerencia organice una actividad recreativa con refrigerio, dinámicas y charlas en un espacio tranquilo. Estas actividades pueden desarrollarse en centros recreativos que cuenten con áreas verdes, piscinas, canchas y salas de reunión, donde se puedan crear espacios seguros y con mediadores o profesionales desarrollando cada actividad, de manera que los funcionarios puedan relacionarse sanamente.

- **Maxi-Mini Fortaleza-Amenaza**

(F2-A1): Instituciones públicas, como el INA, brindan cursos de manera presencial y con modalidades poco flexibles en horarios y que requieren que los estudiantes tengan facilidades tecnológicas básicas. En el caso de Verde Sur S.A., los horarios laborales limitan para que los colaboradores de la planta puedan asistir a dichas lecciones, pues se desarrollan en el mismo horario.

El personal de la planta y afiliados a Verde Sur S.A. tienen formación en buenas prácticas agrícolas, gracias al apoyo del INA, sin embargo, debe crearse estrategias defensivas que les permitan mantener sus fortalezas ante amenazas como la limitación ya mencionada. Para lograrlo, se deben coordinar capacitaciones dirigidas a los colaboradores en áreas donde se presentan las mayores deficiencias, de manera que sirvan como guía y orientación en cada proceso.

Es fundamental que exista disposición por parte de la gerencia operativa para crear espacios de capacitación junto con los proveedores de máquinas y productos de limpieza, donde se incluya el uso de herramientas tecnológicas con acceso a internet para que el personal pueda compartir conocimientos y se visualicen las clases por medio de un proyector, dentro del horario laboral, sin afectar significativamente las operaciones.

El tiempo establecido para esta propuesta es de dos horas, el último miércoles de cada mes, que será dirigido por el gerente operativo de la empresa en colaboración con los proveedores.

(F3-A2): Para mantener la comunicación con los colaboradores y crear un sistema de fidelización, se deben tomar en cuenta las deficiencias actuales, es decir, la falta de estabilidad laboral que existe en el área. Por lo tanto, es necesario informar sobre la situación actual y real de la organización, estos informes se pueden realizar de forma trimestral, donde no se oculte información trascendente durante el proceso y se puedan escuchar las sugerencias del personal, ya que son los que se encuentran en primera línea de producción.

Los informes buscan que los colaboradores comprendan el valor fundamental que cumplen dentro de los procesos, de manera que exista un acercamiento y un sentido de pertenencia. Con esto, se plantea el siguiente protocolo para la reunión, el gerente general muestra los indicadores financieros del periodo mencionado, se tratan los temas más importantes, se realiza un conversatorio donde se aclaren dudas o preocupaciones del personal y, al final, se crea un espacio para el refrigerio, una vez concluida la sesión.

- **Mini-Maxi Debilidades-Oportunidades**

(D2-O1): Anteriormente, en Verde Sur S.A. se daba la capacitación del personal con el apoyo de instituciones como el INA, no obstante, como parte de las deficiencias encontradas se pudo constatar con las opiniones de los colaboradores que ahora son escasas o incluso nulas por periodos. La empresa debe aprovechar la colaboración de estas instituciones públicas, no solo para cursos de buenas prácticas agrícolas que se han postergado, sino, también, invertir en capacitaciones que sirvan como complemento para las tareas que realizan de manera diaria.

- **Mini-Mini Debilidades-Amenazas**

(D1-A2): El gerente general de toda organización posee un papel fundamental para lograr que la empresa se sobreponga a las adversidades, en este caso existe una particularidad y es que, la competencia cuenta con mejores retribuciones salariales, a causa de la misma situación financiera que está atravesando Verde Sur S.A., por lo tanto, debe afrontar dicha amenaza, valorando el recurso humano. Para lograrlo, se debe

realizar un estudio sobre los salarios mínimos establecidos por ley y publicados de manera oficial por el Ministerio de Trabajo, para lograr un equilibrio entre las labores realizadas y el pago recibido por los colaboradores., de manera que se disminuyan los niveles de deserción del personal de la planta por disconformidades. Además, las horas extras deben pagarse de manera justa y no ser modificadas por tiempos libres a conveniencia de la gerencia operativa.

Otro aspecto por considerar para afrontar la amenaza de mejor retribución salarial por parte de la competencia es brindar herramientas necesarias para agilizar los procesos, como regresar el equipo tecnológico a la planta para que los colaboradores no trabajen en exceso.

4.1.3.2. Procesos Internos

En la tabla 7 se mencionan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seleccionadas para la perspectiva de procesos internos.

Por medio de la combinación de estos elementos se creó una propuesta con estrategias que aporten a la mejora de gestión en Verde Sur S.A. Estas son desarrolladas posterior a la siguiente tabla 7.

Tabla 7

Códigos, perspectiva procesos internos

Fortalezas		Oportunidades	
-Calidad de los productos entregados	F1	-Alianzas estratégicas con los proveedores de productos de limpieza y equipos	O1
-Trazabilidad del producto	F2		
-Inocuidad del producto	F3	-Nuevas tecnologías para procesar alimentos	O2
-Empaque al vacío	F4		
Debilidades		Amenazas	
-Desuso de máquinas especializadas	D1	-Buena planificación estratégica de la competencia	A1
		-Empresas con mayor competitividad en el mercado por la automatización de los procesos	A2
-Materia prima defectuosa	D2	-Mayor conciencia ambiental en la sociedad	A3

Nota: Elaboración propia

- **Maxi-Maxi Fortaleza-Oportunidad**

(F2-F3-O1): La inocuidad en las frutas y verduras representa un punto decisivo en las ventas exitosas y la satisfacción de los clientes, por lo tanto, es crucial que se maximicen los controles de limpieza de los equipos o áreas donde se transportan y manipulan los alimentos, debido a que se han dejado de lado en los últimos periodos.

Es fundamental contar con empresas que brinden asesoramiento sobre cómo utilizar los productos para la desinfección, por lo tanto, se debe crear una alianza estratégica con los proveedores para crear espacios de capacitación y en caso de que no puedan brindar este tipo de servicio, se debe buscar nuevas opciones, para así obtener un beneficio extra por la compra de dichos productos. Verde Sur S.A. debe condicionar un área con herramientas tecnológicas y comodidades necesarias para que esto se pueda llevar a cabo una vez al mes.

(F4-O2): Es fundamental contar con tecnología que permita agilizar los procesos. No en vano, Verde Sur S.A. cuenta con múltiples equipos tecnológicos, sin embargo, en la actualidad algunas máquinas fueron trasladadas a una empresa que sí tiene la capacidad económica para pagar el monto mensual que esto requiere. Debido a esta situación, el tiempo de respuesta para concluir con los pedidos es más lento y con mayor mano de obra, por lo tanto, es necesario reintegrar este equipo a la planta y solventar las deficiencias actuales. También, es necesario incrementar la cantidad de clientes que adquieren productos empacados al vacío, para producir más a nivel local y nacional, de modo tal que se puedan cubrir los gastos de *leasing* por regresar los equipos a la planta, obtener mayores ganancias, aumentar los estándares de calidad y agilizar los tiempos de producción.

- **Maxi-Mini Fortaleza-Amenaza**

(F1-F3-F4-A2): Los buenos estándares de calidad en los productos de una empresa le permite mantener un nivel óptimo en el mercado, Verde Sur S.A., gracias a

su constancia en cuanto a frescura, sabor, color y textura, ha creado una fidelización con el cliente, siendo esta característica fundamental para la obtención de ganancias.

Asimismo, ha de contar con productos en excelentes condiciones para tener una mayor competitividad en el mercado, sin embargo, los estándares de calidad que ha mantenido Verde Sur S.A., según la visita realizada, se alcanzan de manera empírica, pues los colaboradores seleccionan los productos que van a ser entregados a los clientes según la experiencia de cada uno de ellos. Una estrategia defensiva que debe seguir la empresa en cuestión, para mantener sus fortalezas, es crear un protocolo de calidad que sea visible en la planta y en forma de *checklist*, en la que se detallen las características esenciales para que un producto sea inocuo y de calidad.

Además, una amenaza presente en la actualidad para muchas empresas es la automatización de los procesos, por esto, Verde Sur S.A. debe aprovechar la tecnología que tiene, y que no se le está dando uso, para empacar alimentos al vacío y abrirse a nuevos mercados que requieren productos de buena calidad. Para ello, es necesario empezar por modificar la forma en cómo se llevan a cabo las tareas diarias, utilizando herramientas que agilicen los tiempos de producción y que la calidad no se base en el criterio personal de los trabajadores.

(F4-A3): Difundir masivamente a la población el material de los empaques al vacío que son utilizados por Verde Sur S.A. es fundamental para que los consumidores se informen sobre las propiedades necesarias para que el producto se mantenga en óptimas condiciones. Por esta razón, se deben buscar proveedores que ofrezcan calidad en las bolsas que se utilizan para este proceso y además que cuenten con los requisitos legales para que sean amigables con el ambiente y conserven la frescura de los alimentos.

La estrategia para seguir y lograr este objetivo es el *marketing* digital enfocado en crear una cultura de cuidado y conciencia ambiental. De esta forma, el consumidor no se crea una idea errónea en la mente y puede entender que, para alargar el ciclo de vida del producto, es necesario el uso de estas bolsas que son altamente resistentes. La

publicidad debe reflejar que el uso de estos empaques conserva la calidad y frescura de cada fruta y verdura sin afectar significativamente al ambiente.

- **Mini-Maxi Debilidades-Oportunidades**

(O2-D2): La tecnología está en constante avance, producto de esto, actualmente la mayoría de los procesos se pueden simplificar por medio de equipos y máquinas especializadas que permiten llevar a cabo las labores de manera eficiente, sin embargo, Verde Sur S.A. no tiene acceso a ello, lo que representa una debilidad para la empresa.

Debido a su situación financiera, se tuvo que recurrir al traslado del *leasing* a otra empresa que pudiera hacer frente a esta obligación.

Para corregir este aspecto, es necesario que se reincorporen las máquinas que están en desuso, puesto que se realizan las labores manualmente en el área de selección y producción, lo que provoca un aumento en los tiempos de trabajo de los colaboradores.

Una vez que regrese el equipo a la planta, se debe coordinar con los proveedores que proporcionaron los equipos especializados para que brinden una capacitación de al menos dos días de tiempo completo y con goce de salario, para que se muestre cómo funcionan y cuál es la importancia de utilizar estas máquinas correctamente.

Mini-Mini Debilidades-Amenazas

(D2-A1): Contar con una buena planificación estratégica es fundamental para que las organizaciones tengan una orientación clara del camino a seguir. Verde Sur S.A. presenta complicaciones al instante de transportar los productos desde el proveedor hasta las instalaciones donde preparan los alimentos para ser entregados al cliente final, debido a que la materia prima se deteriora por las largas distancias que debe recorrer el camión y, aunado a ello, no existe un protocolo para el recibimiento de las frutas y verduras por parte de los proveedores.

Esta problemática afecta considerablemente el flujo de producción de la organización, debido a los desperdicios de productos que no cumplen con las condiciones óptimas y que, por lo tanto, se da el faltante de alimentos para completar los

pedidos en los tiempos idóneos. Según la visita realizada, cuando esto ocurre el transportista sale en busca de materia prima para enfrentar esta situación. Tampoco cuentan con un plan de contingencia, sino que lo realizan de manera improvisada, lo que genera gastos extraordinarios y corren el riesgo de no encontrar una solución.

La competencia para lograr sobresalir en el mercado se enfoca en planificar estratégicamente su accionar, por lo que, para enfrentar esta amenaza, se debe buscar corregir este infortunio por medio de la elaboración de un protocolo que va desde la manera en cómo se cargan los camiones hasta las condiciones higiénicas que deben tener, las temperaturas y los tiempos de transporte. Sin embargo, no solo basta con aplicar estas medidas, sino, además, se debe negociar con proveedores locales, de manera que se acceda a productos de primera calidad en zonas más cercanas y donde los tiempos de transporte sean más cortos.

4.1.3.3. Clientes

En la tabla 8 se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas recopiladas para el análisis de la perspectiva de clientes. Por tanto, gracias a la combinación de estos elementos se creó una estrategia que permite aportar a la mejora de gestión en Verde Sur S.A.

Tabla 8

Códigos, perspectiva clientes

Fortalezas		Oportunidades	
Ser socio comercial del CAC	F1	Diversificación del mercado actual	O1
Satisfacción del cliente con los tiempos de entrega de productos	F2		
Años de experiencia con el cliente fundamental (PAI)	F3	Cambios en las tendencias de consumo	O2
Debilidades		Amenazas	
Alta dependencia con el PAI por la concentración elevada de facturación	D1	Aparición de nuevos competidores	A1
		Disminución de los pedidos del CNP por regla fiscal	A2

Nota: Elaboración propia.

- **Maxi-Maxi Fortaleza-Oportunidad**

(F1-F2-O2): La cantidad de producto que demandan las instituciones públicas como hospitales, escuelas, centros penitenciarios, son de constante consumo, por lo que ser socio comercial del Centro Agrícola Cantonal es una fortaleza que se puede aprovechar para la obtención de ganancias para Verde Sur S.A. Sumado a ello, se debe tomar en consideración que, si aún se da la venta de productos al Programa de Abastecimiento Institucional, es porque el cliente se encuentra satisfecho tanto con la calidad de los productos como con los tiempos de entrega.

Para conocer si la empresa debe mejorar aspectos con el cliente, resulta fundamental crear un vínculo de comunicación constante, de manera que exista la interacción de opiniones sobre el producto final que es entregado. Para acceder a esta información, se pueden implementar encuestas sencillas, que sean aplicadas cada 3 meses y enviadas de forma electrónica a los encargados de recibir los productos en las instituciones ya mencionadas, para analizar así la información en un menor tiempo y que la empresa se adapte a las necesidades de los clientes.

- **Maxi-Mini Fortaleza-Amenaza**

(F3-A1): En la actualidad la satisfacción de los clientes es una prioridad, por lo que se deben adoptar diversas formas que fomenten la fidelidad, la retención y la recomendación con otras personas. En el caso de Verde Sur S.A., se puede implementar un programa de fidelización con puntos, en los que por cada compra igual o mayor a 500.000 colones se acumule 10 puntos, los cuales contribuyen a que cada institución alcance una meta de 100 puntos para se le retribuya un descuento del 5 % en la siguiente compra. De igual manera, al realizar una referencia de un nuevo cliente acumula la cantidad de 10 puntos más para la meta que debe alcanzar. El propósito de estas iniciativas es mejorar la relación con el cliente actual, destacar de la competencia y lograr un acercamiento a clientes potenciales, logrando así que la organización no se vea afectada directamente por los competidores que surgen constantemente.

- **Mini-Maxi Debilidades-Oportunidades**

(D1-O1): Esta estrategia tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas y maximizar las oportunidades externas, pues es una organización a la que el entorno le ofrece oportunidades, pero no las puede explotar por sus debilidades, por lo que podría decidir invertir recursos para desarrollar las áreas deficientes. En el caso de Verde Sur S.A., existe una alta dependencia con el PAI, con una concentración elevada de facturación que afecta negativamente los ingresos de la empresa. Por estas razones, debe aprovechar los beneficios de la diversificación de mercados para ampliar las posibilidades de desarrollo, aumentar sus ganancias y resistir ante la competencia.

Por parte de la administración, se deben tomar medidas para reducir el riesgo de depender de un solo comprador, en este caso, el Consejo Nacional de Producción, bajo el programa PAI. Además, se debe considerar que el mercado está en constante cambio y agregar nuevos productos es una estrategia que atrae clientes si se ejecuta correctamente. Verde Sur S.A. tiene la tecnología necesaria para abrirse a nuevos mercados, incluso a nivel internacional, pero debe empezar por regresar el equipo a la planta y crear nuevas ofertas de productos para comercializar a una mayor escala.

- **Mini-Mini Debilidades-Amenazas**

(D1-A2): El Programa de Abastecimiento Institucional no se administraba de la misma forma que años anteriores, la regla fiscal significó cambios en los pedidos que se realizaban, lo que afectó la producción agropecuaria y, por lo tanto, a empresas como Verde Sur S.A., por su alianza comercial con el Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón. Ante estas circunstancias del mercado actual en que se ubica la empresa analizada, se deben crear estrategias dirigidas a la sobrevivencia para minimizar las debilidades y evitar las amenazas, la alta dependencia con el Programa de Abastecimiento Institucional en conjunto con el atraso de las facturas que empezaron a afectar la liquidez de la organización, que debieron verse como señales de alerta para empezar a realizar cambios, en el sentido de adquirir nuevos clientes y no correr altos riesgos que pudieran provocar la quiebra de la empresa.

Se debe buscar la forma de recibir ingresos, no solamente por parte del PAI, para que mensualmente se disminuya el porcentaje o la concentración tan elevada de facturación a esta institución. Además, de manera juiciosa y sensata se deben ir aplicando los cambios para la adquisición de una nueva cartera de clientes, tanto a nivel nacional como internacional. Actualmente, el porcentaje de facturación es de aproximadamente un 80 % de las ventas totales, por lo que la idea es disminuir este porcentaje de manera trimestral en un 20 %, hasta lograr en un mediano plazo una meta de un 80/20, donde el 80 corresponda a clientes fuera del Programa de Abastecimiento Institucional y esa proporción de 20 a la relación que actualmente existe con el CNP.

Esto le permitirá a la empresa valorar si es necesario mantener la comercialización de productos con esta institución, pese al atraso de facturas por varios meses y si esto representa una mejora en los ingresos percibidos.

4.1.3.4. Financiero

Para el análisis de la perspectiva financiera se realizó una serie de recopilaciones de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se muestran en la tabla 9. Asimismo, gracias a la combinación de estos elementos se creó una estrategia para mejorar la gestión en Verde Sur S.A.

Tabla 9

Códigos, perspectiva finanzas

Fortalezas		Oportunidades	
Disponibilidad de activos tangibles como terrenos y equipo especializado	F1	Conseguir una economía a escala exportando a otros países	O1
Control cruzado de cuentas	F2	Aumentar las ganancias con aquellos productos que no cumplen con la calidad que solicita el CNP	O2
Se trabaja bajo presupuestos semanales estructurales	F3		
Debilidades		Amenazas	
Escasez de fruta y verdura de temporada	D1	Alto poder de negociación con el CNP	A1
Bajo margen de ganancias provocado por el factoreo	D2	Mayor incertidumbre por pandemias o crisis económicas	A2

Nota: Elaboración propia

- **Maxi-Maxi Fortaleza-Oportunidad**

(F1-O2): El propósito de esta estrategia es utilizar las fortalezas internas de la organización con las oportunidades externas. En el caso de Verde Sur S.A., al tener alianza comercial con el Centro Agrícola Cantonal, tiene disponibilidad de activos tangibles como lo son los terrenos y equipo especializado, sin embargo, están en desuso, por lo que podrían aprovechar la oportunidad que se presenta en el entorno externo de productos que no cumplen con la calidad que solicita el Consejo Nacional de Producción bajo el PAI.

Respecto a las frutas y verduras que son rechazadas, esto no se interpreta como que ya no pueden ser consumidas, sino que el PAI, al ser un organismo del Estado, es más exigente en cuanto a la firmeza, peso y color de los productos. Sin embargo, estas pueden ser empleadas en otros mercados. Esta estrategia puede ser dirigida a personas de la comunidad que deseen comprar frutas y verduras a un menor costo que en el mercado.

Adicionalmente, si este enfoque de mercado no llega a brindar las ganancias esperadas, se puede direccionar una estrategia de negocio de batidos con estos productos. La intención es aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la empresa, generar mayores ganancias y aumentar así la rentabilidad de Verde Sur S.A.

De igual forma, parte del terreno que posee el Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón ha sido utilizado como garantía en la solicitud de créditos, sin embargo, la propiedad restante es suficiente para ser utilizada como, por ejemplo, para construcción de apartamentos de alquiler o bodegas.

- **Maxi-Mini Fortaleza-Amenaza**

(F3-A2): Verde Sur S.A. comercializa sus productos con el CNP bajo presupuestos semanales estructurales, lo que constituye una fortaleza que puede aprovecharse al abrir

a nuevos mercados, pues actualmente la globalización ha modificado la forma de actuar de muchas empresas, donde existe incertidumbre por las crisis económicas y pandemias que se han presentado en los últimos tiempos, obligándolas a crear planes de contingencia para responder a las diferentes situaciones que puedan ocurrir.

En décadas anteriores las empresas realizaban la planificación estratégica con presupuestos a un mayor plazo, por periodos de un año, aunque algunas de ellas lo siguen realizando bajo este esquema, otras han cambiado a presupuestos estructurales a más corto plazo, esto debido al acelerado avance de la tecnología, la globalización y los cambios en las tendencias de consumo, que las coaccionan a acoplarse a los nuevos cambios de manera rápida

- **Mini-Maxi Debilidades-Oportunidades**

(D2-O1): La empresa analizada, al tener alianza comercial con el Centro Agrícola Cantonal, presenta una deficiencia en su situación económica por el atraso en el pago de facturas del CNP, que afectan negativamente sus ingresos y disminuye su liquidez.

Esto ha provocado recurrir al factoreo para hacerle frente a sus obligaciones y continuar con sus operaciones diarias.

En este caso, la administración debe redireccionar sus esfuerzos hacia nuevos objetivos, como producir a mayor escala con la exportación de productos a otros países, pues cuenta con la tecnología y el equipo necesario para cumplir con los requerimientos de exportación. A largo plazo, la empresa puede valorar si el bajo margen de ganancias provocado por el factoreo ha tenido alguna modificación favorable al implementar esta nueva estrategia.

- **Mini-Mini Debilidades-Amenazas**

(D1-A1): Verde Sur S.A. vela por ofrecer productos de primera calidad en las mejores condiciones y en los tiempos establecidos, sin embargo, en algunos pedidos que solicita este cliente principal se incluyen frutas y verduras que se encuentran fuera de temporada, por lo que no es posible cumplir con esta demanda. El Consejo Nacional

de Producción (CNP) necesita proveedores capaces de satisfacer sus necesidades y cumplir con sus pedidos y, evidentemente, la escasez de fruta y verdura de temporada es considerada una debilidad para la empresa que está siendo analizada.

Otro de los motivos por los cuales es considerada una debilidad para Verde Sur S.A. es porque las mayores ventas se realizan a este cliente principal, que tiene muchas posibilidades de adquirir los productos con otros proveedores por su alto poder de negociación. Por lo tanto, para que los pedidos no disminuyan, se debe crear un plan de contingencia, es decir, un plan de medidas que respondan en el momento que se presente esta situación de riesgo.

4.2. Herramientas y Modelos más Adecuados para la Elaboración e Implementación de la Estrategia Empresarial en Verde Sur S.A.

No existe una respuesta única de cuál es la mejor herramienta para construir una estrategia empresarial, debido a que esto depende de las circunstancias específicas en las que se encuentra la empresa. Siendo así, en este apartado se describen los modelos, herramientas de planificación y estrategias competitivas más adecuadas y que sirvan como fundamento para elaborar e implementar una propuesta empresarial para Verde Sur S.A.

4.2.1. Herramientas de Planeación

Las herramientas de planeación son instrumentos que permiten identificar las acciones o cambios que se deben realizar para alcanzar los objetivos en las distintas áreas que están siendo analizadas. Utilizar estas herramientas permite que el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa sea mucho más ágil y preciso, además, sirven de apoyo para orientar la planificación del trabajo, tanto administrativo como operativo.

Así, pues, para elaborar e implementar una propuesta empresarial adecuada para Verde Sur S.A. se tomaron en consideración el análisis FODA y el análisis PESTEL, desarrollados en el apartado anterior y, como complemento, en esta sección se

describen los modelos, herramientas de planeación y estrategias competitivas que más se ajustan a su realidad.

- **Diagrama de flujo**

Esta herramienta fue seleccionada en la propuesta de estrategia empresarial para Verde Sur S.A. por su simplicidad, versatilidad y potencia para cumplir con el objetivo principal que es facilitar la comunicación de todas las personas implicadas en los procesos que se llevan a cabo en Verde Sur S.A. El fin de confeccionar este diagrama de flujo en la organización fue unificar la representación de procesos y facilitar la lectura cuando se utilice esta herramienta.

Entre sus ventajas se encuentra capacitar a los nuevos empleados y, también, a los que desarrollan las tareas cuando se realizan mejoras en el proceso. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto y es de más fácil comprensión para el cerebro humano al mostrarlo como un dibujo.

Para la propuesta de estrategia empresarial en Verde Sur S.A. se eligió esta herramienta porque se ajusta a las necesidades de la organización al identificar problemas y oportunidades de mejora en los procesos. Por medio de la observación directa en la planta se pudo identificar si había pasos redundantes, conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella y los puntos de decisión, que son claves para crear un nuevo diagrama de flujo más completo, actualizado y que describa la situación real de las operaciones que se realizan en la organización y la secuencia que deben seguir para solucionar los problemas encontrados.

- **Modelo Canvas**

Esta herramienta fue seleccionada para la propuesta de estrategia empresarial de la empresa Verde Sur S.A., porque tiene la capacidad de visualizar y planificar lo esencial del negocio. Es ideal para la empresa analizada, debido a que actualmente no tiene un modelo de negocio definido de forma directa y estructurada, por lo que esto le permitirá

tener una visión global de la organización y le facilitará innovar para adaptarse a los cambios del mercado.

Entre las ventajas de este modelo de gestión empresarial se pueden mencionar la organización de ideas, el agilizar el trabajo en equipo, su fácil interpretación y las múltiples perspectivas, ya que abarca todas las áreas de la empresa. Sin embargo, entre sus desventajas se encuentra la carencia de datos cuantitativos, pues no tiene cifras de donde se puedan medir los resultados obtenidos. No obstante, este aspecto se puede mejorar al complementarlo con modelos cuantitativos como la herramienta *Balanced Scorecard*.

- **Modelo *Balanced Scorecard***

La elección de este modelo de planeación se debe a que, a través de la relación coherente entre sus elementos, simplifica la gestión, prioriza lo importante y promueve el aprendizaje en la organización. Con el BSC, Verde Sur S.A. se verá obligada a ejecutar una redefinición de sus estándares y, con esto, ajustarse a las necesidades de los clientes, supliendo un vacío existente en el sistema de gestión por la ausencia de un proceso sistémico para poner en práctica.

En las últimas décadas se ha visibilizado una transformación en el mundo empresarial, que ha dejado al descubierto la necesidad de adaptarse al cambio y mejorar tanto los resultados operacionales como el sistema financiero de la organización.

Así, empresas como Verde Sur S.A. deben tomar como punto de partida implementar herramientas de administración modernas debido a que la competitividad es cada vez más fuerte, lo que obliga a realizar ajustes en los procesos.

El uso del cuadro de mando integral en esta propuesta de estrategia empresarial para Verde Sur S.A. es imprescindible, esto porque abarca directamente las cuatro perspectivas analizadas en este trabajo de investigación. Además, es una forma de englobar todos los procesos que la empresa requiere para su correcto funcionamiento y convertir su visión en acciones concretas mediante las perspectivas financiera, procesos

internos, clientes y aprendizaje y crecimiento, sin dejar de lado el conjunto de indicadores que permiten la medición de los resultados esperados.

4.2.2. Estrategias Competitivas

La competitividad está relacionada con la capacidad de satisfacer las necesidades del entorno, por lo tanto, Verde Sur S.A. debería tener la habilidad de adaptarse al ambiente externo y mantener una relación permanente con él, como también perdurar en el mercado a lo largo del tiempo y hacer crecer sus utilidades.

Con una estrategia de liderazgo en costos, la empresa analizada puede lograr costos más bajos en el mercado que compite. Sin embargo, para lograr esta estrategia debe obtener costos totales inferiores a los de la competencia, sin que ello afecte la calidad del producto o servicio que ofrece.

Con el mercado actual de la empresa Verde Sur S.A., esta estrategia es difícil de alcanzar, pues para que sea efectiva solo debe haber un líder en costos en el mercado y no un grupo de empresas que luchen por alcanzar esta posición. La iniciativa del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) al incrementar la participación de micros, pequeña y mediana agroempresas de la economía, produce que, al existir más de un aspirante, la rivalidad sea muy fuerte, dificultando implementar una estrategia como esta, en la que cada aspecto de la participación en el mercado se considera crucial.

Con ello, Verde Sur S.A. puede implementar una estrategia de diferenciación al ofrecer productos o servicios distintos o innovadores, en la que los clientes los perciban como únicos, debido a que en los mercados actuales existen segmentos con altas exigencias de servicio que se constituyen en una oportunidad para emplear un factor de diferenciación.

No obstante, el Consejo Nacional de Producción bajo el Programa de Abastecimiento Institucional al atender necesidades de suministros alimenticios que requieren las instituciones del Estado, demanda productos que cumplan con ciertos estándares de calidad, limitando a que estas empresas entreguen productos con iguales

condiciones. Sin embargo, si la empresa enfoca sus esfuerzos en abrirse a nuevos mercados aprovechando el equipo tecnológico, que temporalmente fue trasladado a un *leasing*, puede implementar la estrategia de la diferenciación.

En la actualidad es usual que los supermercados o comercios del país ofrezcan productos alimenticios como verduras o frutas en su estado natural, provocando así desperdicios por su corto ciclo de duración. No obstante, en países desarrollados la situación es otra, puesto que los consumidores adquieren productos empacados que tienen una mayor conservación. En consecuencia, Verde Sur S.A. puede aprovechar estas circunstancias para insertar sus productos a nivel local e internacional de una forma distinta, como lo es el empaque al vacío.

En contraste con la estrategia de costos bajos y la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, la de enfoque o concentración procura, ante todo, dar un servicio excelente a un mercado particular y diseña las estrategias funcionales orientadas a ello.

Al escoger la estrategia de enfoque se puede optar por liderazgo en costos o diferenciación, de donde Mateu (2024) afirma que, para distinguir ambas estrategias de especialización, lo que cambia es que, en el primer caso, el enfoque en un segmento estrecho permite reducir los costos para atender a este nicho específico y, en el segundo, se ofrece más valor al segmento estrecho en cuestión. En este contexto, las empresas deben identificar el sector industrial o económico en el que actúan y aplicar una estrategia genérica que funcione eficientemente para el lugar en el que operan.

En la figura 8 se resalta, según la catalogación de las estrategias genéricas de Porter, la que, conforme al análisis realizado y junto con los tomadores de decisiones, es más conveniente para Verde Sur S.A., siendo la de ventaja competitiva de diferenciación con segmento ancho.

Figura 8

Catalogación de las estrategias genéricas de Porter

		Ventaja competitiva	
		Coste más bajo	Diferenciación
Planteamiento competitivo	Segmento ancho	1- Liderazgo en costes	2- Diferenciación
	Segmento estrecho	3A- Enfoque en costes	3B- Diferenciación especializada

Nota: Elaboración propia con base en la interpretación de Mateu (2024).

4.3. Acciones Orientadas a Reducir Costos, Aumentar Ingresos y Maximizar la Rentabilidad de Verde Sur S.A.

La rentabilidad es un indicador esencial al momento de realizar el análisis de la situación financiera en que se encuentra la organización, porque permite medir la eficiencia y calidad de la gestión administrativa. Una empresa se considera rentable cuando genera utilidad y ganancias suficientes que puedan cubrir y superar el capital invertido.

Asimismo, maximizar la rentabilidad implica mucho más que medir sus activos, pues se trata de evaluar el retorno de la inversión mediante los índices de ganancias, gastos y costos operativos. Además, con el estudio de estos se pueden aplicar distintas estrategias que ayudarán a mantener la holgura económica de la empresa.

4.3.1. Costos

Costos implica calcular lo que cuesta producir y/o vender un artículo, el cual ayuda a determinar el precio de venta que se desea, ya que debería ser lo suficientemente alto para cubrir el costo de producción del artículo final y los gastos de *marketing* y administrativos que le atribuyen, así como para generar una utilidad satisfactoria para los propietarios.

Dicho esto, Verde Sur S.A. puede implementar medidas que contribuyan a mejorar la gestión de los costos y gastos en los que incurre, ya que actualmente son altos y afectan su utilidad. En primera instancia, las frutas y verduras que comercializan son obtenidas de proveedores fuera del cantón de Pérez Zeledón, debido a que estos ofrecen facturas a crédito a más largo plazo que los productores locales, situación que ocasiona más gasto para el transporte de los productos, tanto por el combustible al ser a una distancia más larga, específicamente en la provincia de Cartago, como por la pérdida de productos por el acarreo, puesto que algunas frutas y verduras llegan magulladas y tienen que ser desechadas por no tener las condiciones requeridas por el cliente final (CNP).

Otra circunstancia que afecta las utilidades de Verde Sur S.A. son los costos por factorio que, si bien es cierto, le permite a la empresa tener liquidez al disponer anticipadamente de sus cuentas por cobrar, se debe pagar una comisión a la entidad que brinda el financiamiento inmediato. En este caso, es necesario recurrir a esta herramienta por los atrasos en los pagos de facturas del cliente principal, que es el CNP.

Como se mencionó, el equipo especializado con el que contaba Verde Sur S.A. fue trasladado a otra empresa que asumió los costos del *leasing*, esto provocó la contratación de más mano de obra directa y el pago excesivo de horas extras para entregar los pedidos a tiempo. Este equipo especializado permitía el lavado, corte y transporte por bandas de las frutas y verduras, lo que agilizaba las labores diarias. En la visita realizada, por medio de la observación directa, se constató el arduo trabajo de los colaboradores para realizar las actividades.

Aunado a ello, esta situación desencadena otros problemas que también afectan los costos de la empresa, pues el personal se encuentra cansado y desmotivado, lo que ha causado la salida de colaboradores y, por consiguiente, la contratación de otras personas que deben aprender a un paso más lento sobre las funciones a realizar.

Además, si algunos tienen varios años de trabajar para la empresa, es necesario incurrir en gastos no planificados por pago de liquidación.

4.3.2. Ingresos

Los ingresos son la suma total de dinero generado por las actividades operativas de una empresa durante un periodo específico y es el principal objetivo de cualquier negocio, existen varios tipos de ingresos que en el caso de Verde Sur S.A. son obtenidos por la venta de productos como frutas y verduras, tanto a granel como en empaque al vacío.

Estos ingresos son producto de las ventas a un cliente principal, el CNP, sin embargo, existe un atraso de muchos meses sin pagar a facturas a crédito, que afecta negativamente la situación financiera de la empresa. Para Verde Sur S.A., esta problemática se ha vuelto incontrolable y puede provocar la quiebra del negocio, si no se busca pronto una solución alterna.

Ahora bien, las pymes que presentan un elevado porcentaje de su facturación concentrado en un único cliente corren el riesgo de que, ante cualquier contingencia que padezca dicho cliente (morosidad, insolvencia, deslocalización, entre otros), arrastre irremediablemente a la pyme dependiente. Por tanto, Verde Sur S.A. debe buscar una estrategia efectiva para reducir la dependencia de un solo cliente y expandirse a nuevos servicios o productos, pues actualmente está fuertemente ligada al Programa de Abastecimiento Institucional en términos de generación de ingresos.

Esta estrategia debe estar enfocada en la diversificación de clientes, por lo que implica segmentar el mercado objetivo y atraer una base amplia y diversa de clientes, en este caso, puede aprovechar los equipos para elaborar productos con empaque al vacío y ofrecer así un valor agregado en el mercado actual. Además, al dirigir sus esfuerzos a diferentes nichos, debe adaptar una estrategia de *marketing* y comunicación para llegar a las necesidades de este nuevo segmento. Esto le permitirá descubrir nuevas oportunidades de crecimiento y aprovechar demandas no exploradas. La idea es proteger a la empresa de los riesgos asociados con la dependencia de un solo cliente, para mantener un flujo constante de ingresos a largo plazo y seguir en marcha con el negocio.

4.3.3. Rentabilidad

La rentabilidad financiera señala la capacidad de la empresa para producir utilidades a partir de la inversión realizada por los accionistas. Verde Sur S.A., al tener ingresos constantes (ventas de difícil incremento), debe buscar una alternativa viable para reducir costos y mejorar la rentabilidad económica y mejorar así este indicador.

Ahora, para aumentar la rentabilidad se debe comenzar por valorar cuáles son las fuentes principales de ingresos, costos y gastos, con la finalidad de determinar acciones para mejorar sus utilidades. En efecto, la empresa analizada debe implementar una serie de cambios para mejorar su situación financiera, uno de ellos es modernizar y no quedarse estancada, es decir, hacer uso de nuevas tecnologías que agilicen los tiempos de producción, ahorre costos de personal y, por ende, mejore la calidad y tiempo de entrega al cliente final.

La productividad influye directamente en la rentabilidad, por lo que se debe contar con personal altamente capacitado y con la formación necesaria para desempeñar las distintas tareas. Además, involucrar a los colaboradores en capacitaciones para que adquieran compromiso, puesto que, si no son productivos, el nivel de beneficios se verá afectado.

Verde Sur S.A. ha tenido en los últimos años una decadencia en este indicador y, como consecuencia, los tomadores de decisiones se han visto obligados a buscar nuevas alternativas para recibir ingresos, como lo es el aprovechamiento del terreno disponible para el desarrollo de otras actividades. La principal problemática es el atraso en facturas por parte del cliente principal que es el CNP, empeorando cada vez más.

De donde resulta importante no dejar pasar más tiempo para abrirse a nuevos mercados, no en vano, para lograrlo se debe crear un nuevo plan de acción y buscar nuevas fuentes de financiamiento, ya que no es una tarea fácil.

4.4. Procesos por Considerar para Obtener Resultados Satisfactorios en la Implementación de la Estrategia Empresarial para Verde Sur S.A.

Es fundamental que las empresas implementen procesos de mejora continua, que consiste en realizar acciones para optimizar las actividades competitivamente ante las exigencias de los consumidores. Para lograrlo, Verde Sur S.A. debe primero encontrar los indicadores clave de cada uno de los procesos administrativos, operativos y financieros, para que, a partir de estos, pueda diseñar una estrategia, escoger los objetivos e identificar qué herramientas podrá utilizar. Por lo que, entonces, analizar las métricas y los resultados obtenidos continuamente.

Como parte del análisis e interpretación de la información, de manera resumida y con base en los apartados anteriores, se procede a indicar los aspectos claves que se deben considerar para obtener resultados satisfactorios al implementar la estrategia empresarial para Verde Sur S.A.

4.4.1. *Procesos Administrativos*

Con la visita realizada en la planta de Verde Sur S.A. y la opinión de los colaboradores, se pudo determinar que en los procesos administrativos hay deficiencias en el liderazgo de la empresa, ya que el gerente operativo asigna sus labores de supervisión a otros colaboradores, lo que ha generado disconformidad y confusión entre los demás trabajadores al no observar las figuras de autoridad en la planta.

Si bien es cierto, Verde Sur S.A. trabaja con base en los pedidos solicitados por sus clientes, y que son asignados a los colaboradores de manera ordenada, no significa que exista una adecuada planificación ni tampoco un manual de procedimientos claro para que los empleados realicen sus funciones conforme a este.

Así, las etapas básicas de un proceso administrativo son la planificación, organización, dirección y control, que producto del análisis realizado se obtuvieron resultados que muestran falencias en la forma de llevarse a cabo. Por esta razón, con el presente trabajo se elaboró una propuesta de estrategia empresarial que permita a la

empresa establecer objetivos, definir responsabilidades y, sobre todo, asegurarse de que las acciones planificadas se realicen tal como fueron trazadas mediante indicadores.

4.4.2. Procesos Operativos

Los procesos operativos giran en torno al objetivo final de la empresa, además, tienen relación con la producción y venta del producto. Estos son los procesos más importantes, puesto que entregan valor al cliente directamente, por lo que, para obtener resultados satisfactorios, Verde Sur S.A. debe procurar entregar productos inocuos y de calidad a sus clientes. Asimismo, en los hallazgos, se evidenció una problemática que es el daño de los productos por el acarreo. Ante esto, se vuelve necesario buscar otra alternativa para que los productos sean transportados sin tener que recorrer largas distancias.

Además, como parte de los procesos operativos, se debe buscar mecanismos para agilizar los tiempos de entrega y ofrecer un valor agregado con el empaque al vacío, para abrirse a nuevos mercados, sin embargo, para lograrlo se ha de crear una estrategia para recuperar y aprovechar equipos tecnológicos que no se están utilizando, por el traslado del *leasing* a otra organización que se hiciera cargo del costo que esto implica.

Adicionalmente, también hay aspectos no tan favorables para Verde Sur S.A., como poco mantenimiento de los equipos que aún se encuentran en la planta, ocurriendo en faltantes de materias primas sin un plan de contingencia ante esta circunstancia.

Como se mencionó en el apartado de procesos administrativos, existe poca planificación con relación a los manuales de procesos y desconocimiento del diagrama de flujo de la empresa por parte de los colaboradores, lo que ha provocado que se realicen las tareas diarias sin una guía clara y con base en la capacitación que se les brinda a los demás colaboradores. Además, es importante mencionar que sí existe un diagrama de flujo, pero no se evidencian realmente los procesos que fueron observados en la planta, por lo que se debe actualizar de acuerdo con lo que realmente se lleva a cabo para preparar los productos al cliente final.

4.4.3. Procesos financieros

Los procesos financieros son los que miden el éxito de la empresa en términos monetarios y tienen relación con las diferentes perspectivas de la organización, debido a que, por ejemplo, los ingresos provienen de la satisfacción de los clientes por los productos entregados y los costos operativos influyen en el beneficio neto que se obtiene.

Uno de los aspectos negativos que influye en el rendimiento de la inversión de Verde Sur S.A. es el atraso en las facturas del cliente fundamental, el CNP, y, además, el alto costo que se debe pagar por insumos que se consiguen fuera del cantón para lograr un mayor plazo en el pago de las facturas a proveedores. Estas situaciones provocan que se tenga que recurrir al factoreo para poder hacer frente a las obligaciones y, por lo tanto, se genera pérdida de ganancia.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

5.1. Descripción General de la Empresa Verde Sur S.A.

En este apartado se recopila la información clave de la empresa analizada, pues resulta ser un elemento importante al instante de elaborar la propuesta de estrategia empresarial. Con ello, se destacan aspectos como la historia de Verde Sur S.A., su ubicación, actividades comerciales en las que se enfoca, como también su estructura organizativa.

5.1.1. Antecedentes

La planificación estratégica es un proceso que involucra a todo el equipo de trabajo y los niveles jerárquicos que conforman una organización, con el fin de alcanzar las metas establecidas y bajo una misma línea de trabajo. La PE surgió décadas atrás, sin embargo, ha evolucionado como instrumento de gestión para muchas empresas.

Con base en lo anterior, para elaborar un plan estratégico siempre se debe realizar un análisis FODA que permita conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, para que, una vez realizado, se pueda conocer cuál es la ventaja competitiva que tiene en el mercado en el que se desenvuelve y explotarla de manera óptima desde un punto de vista estratégico.

Por su parte, Verde Sur S.A., una empresa con más de 15 años de experiencia en el mercado institucional del CNP-PAI, se estableció como socio comercial del Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón, ha funcionado como su comercializadora bajo contrato estipulado, además de aportar el recurso humano y tecnológico para hacer posible la logística documental y de transporte del programa PAI-CNP. De igual forma, contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores tanto de la Zona Sur como de otros lugares fuera del cantón de Pérez Zeledón. También, hace negocios que promueven las buenas prácticas agrícolas y de manufactura, asegurando un precio justo y participación en el proceso de comercialización.

5.1.2. Actividades Comerciales y Productivas

Entre los productos que comercializa Verde Sur S.A. están picadillo, ensalada, combinación de verduras (mezcla de maíz, ayote y zanahoria, mixto de verduras para

olla de carne, entre otros) y variedad de productos congelados por separado (elote dulce, mora, sandía, maracuyá, banana, guanábana, papaya, melón, mango, piña, fresa, coco, entre otros).

Estos productos se venden a los clientes en distintas formas, entre ellas a granel, producto ultracongelado (UFS) y producto fresco al vacío. El primero se refiere a aquellos productos que se transportan en abundantes cantidades, sin empaquetar ni embalar y en el que el propio medio de transporte ejerce de recipiente, el producto ultracongelado se trata de un método de congelado de alimentos para extender su vida útil, mantener la frescura y todas sus propiedades al descongelar o utilizar. Ahora bien, el producto fresco al vacío es aquel que pasa por un riguroso proceso de limpieza, pelado, troceado y empaque, por lo que debe mantenerse entre 5 a 7 grados Celsius de temperatura.

Por su parte, la tecnología utilizada en el producto ultracongelado mantiene las células del producto íntegras, al formar cristales de hielo menos abrasivos, lo que permite la integridad del producto en sabor, color y textura. Además, elimina la desventaja de congelación individual rápida (IQF).

La vida útil de los productos frescos al vacío depende del almacenamiento y el manejo de este, bajo las observaciones hechas en estos productos, se puede determinar que tienen una vida óptima de hasta 22 días, por lo tanto, para lugares lejanos o problemas de red de frío, la empresa le recomienda al cliente el producto en ultracongelado, que tiene una vida útil de hasta 24 meses, lo que mantiene la congelación en 18 grados Celsius.

5.1.3. Área Geográfica Donde Opera

La empresa Verde Sur S.A. tiene sus instalaciones y planta de producción en Pérez Zeledón, específicamente a 400 metros oeste de las oficinas del INDER en Daniel Flores. Esta, al ser una organización que trabaja junto con el Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón, fomenta el aumento de la producción agrícola en esta zona y apoya a los productores locales. Sin embargo, sus clientes no se encuentran solamente en este cantón, sino que, también, en otros lugares de la Zona Sur del país.

Figura 9

Información de la Región Brunca



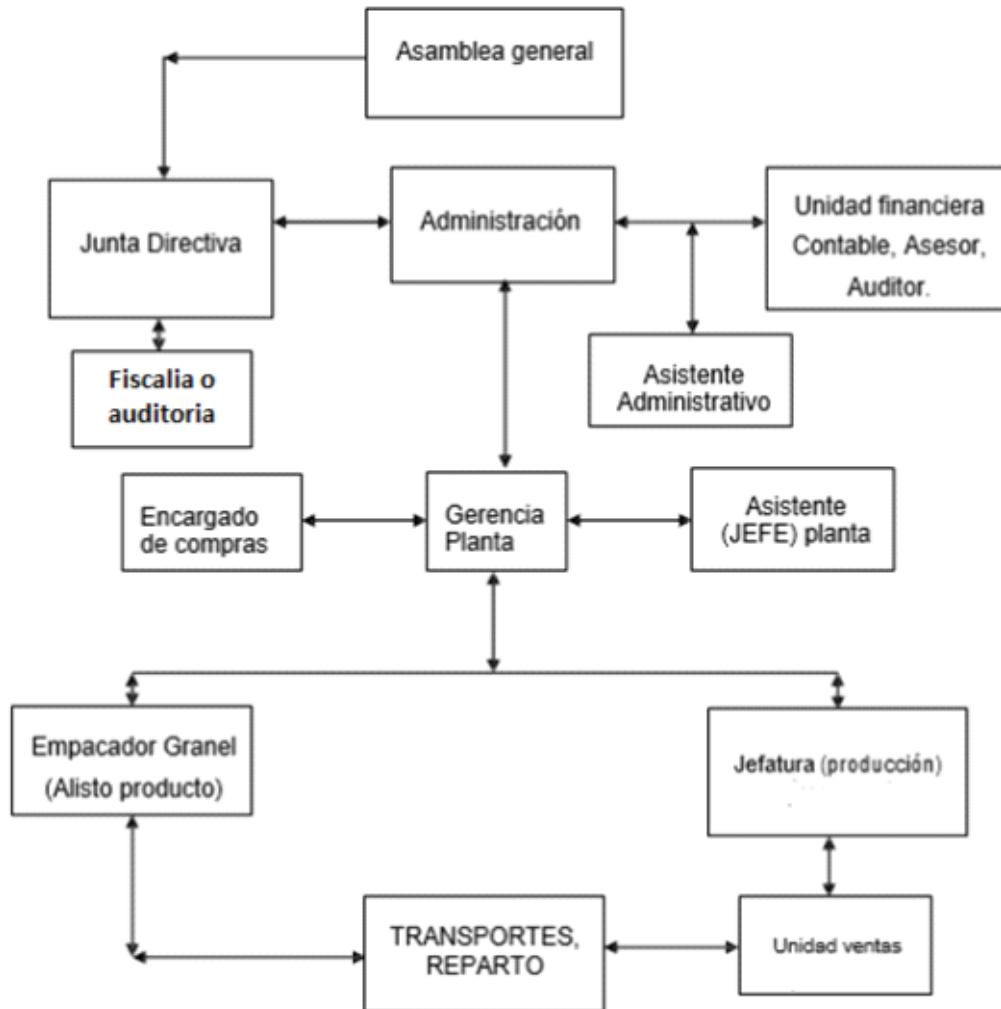
Nota: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2014).

5.1.4. Estructura Organizativa

En la figura 10 se muestra el organigrama de Verde Sur S.A., con el fin de reflejar los departamentos en los que se encuentra dividida la organización y cómo se relaciona cada área entre sí.

Figura 10

Organigrama de Verde Sur S.A.



Nota: Gil (2020).

5.2. Marco Estratégico

Las empresas utilizan marcos estratégicos para ayudar a alcanzar los objetivos futuros y establecer estrategias empresariales sólidas. Estos marcos muestran cómo la empresa utilizará sus esfuerzos para mantener la visión global de las partes interesadas.

A continuación, se indica la misión, visión y valores del CACPZ, pues Verde Sur S.A. se enfoca en alcanzar un mismo propósito.

5.2.1. Misión de CACPZ

Impulsar al sector agrícola y ser un puente entre el productor y el progreso en función de una mejor calidad de vida, para las actuales y futuras generaciones, apoyando la comercialización y venta de la producción local y regional.

5.2.2. Visión de CACPZ

Ser una organización representativa del sector agroindustrial y un modelo propulsor de desarrollo y de conversión de las unidades productivas en pequeñas y medianas empresas, posicionando al sector agro como un pilar sólido dentro de la economía local y nacional, funcionando como un en clúster productivo agroempresarial.

5.2.3. Valores

Honestidad en términos de ser intencionalmente franco y directo. El deshonesto, lo es siempre con relación a otra persona, la cual puede ser, el compañero, el cliente interno y/o el cliente externo

Liderazgo para ofrecer productos de calidad e inocuidad óptima, según las necesidades y requerimientos de cada uno de los clientes.

Compromiso es asegurar las buenas prácticas agrícolas y la trazabilidad en la producción y manipulación de frutas y hortalizas que se comercializan y cumplir con las demandas específicas de los clientes.

Solidaridad para comprender y atender las necesidades y expectativas de cada uno de los grupos de interés que conforman la cadena de valor de CACPZ.

Responsabilidad social y ética profesional para que el CACPZ gestione negocios de conformidad con la ley y los principios básicos de sostenibilidad financiera y ambiental.

Respeto es valorar el aporte de cada uno de los miembros de la organización y reconocer el derecho y dignidad de cada una de las personas y grupos de interés que la conforman.

5.2.4. Grupos de Interés y Propuesta de Valor

Los grupos de interés son un elemento fundamental entre la relación de la empresa para con su entorno de actividad, además, están vinculados con su capacidad para conseguir los objetivos económicos y sobrevivir en el largo plazo.

Cada vez adquiere mayor importancia la inclusión activa de los grupos de interés, debido a que da legitimidad a la empresa, genera credibilidad y confianza. Con esto, las empresas que buscan sostenibilidad en el mercado deben conocer los grupos de interés, potenciar el diálogo, satisfacer demandas y expectativas y ser transparentes en la rendición de cuentas de sus acciones.

Los grupos de interés de Verde Sur S.A. se detallan a continuación:

Clientes: los clientes son las personas más importantes para cualquier organización, son seres humanos llenos de necesidades y deseos, por lo tanto, la labor de la empresa es satisfacerlos. En el caso de Verde S.A., el cliente principal es el CNP, bajo el Programa de Abastecimiento Institucional. Los consumidores son las personas que se alimentan en hospitales, escuelas y centros penitenciarios.

Proveedores: en la actualidad importan cada vez más el concepto moderno de socios de valor, en el que la relación pasa de ser una relación netamente comercial a una relación estratégica, donde el beneficio es mutuo, la cooperación y el desarrollo se convierten en el eje estratégico de la relación comercial.

Además, Verde Sur S.A. tiene proveedores de equipo tecnológico y máquinas especializadas, proveedores de productos de limpieza y, el más importante de todos, los proveedores de materia prima, es decir, sus asociados que entregan frutas y verduras para ser procesadas y comercializadas.

Asociados: Se consideran los asociados al Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón, que pueden ser tanto personas físicas como jurídicas. Para las personas físicas, el requisito básico es que sea mayor de 18 años y productora o productor agropecuario de la zona. Es importante mencionar que los afiliados de los centros agrícolas aportan una cuota anual que es fijada por la Asamblea General.

Instituciones públicas: las instituciones públicas relacionadas al Centro Agrícola Cantonal y, por lo tanto, con Verde Sur S.A., son principalmente el Consejo Nacional de Producción, el Instituto Nacional de Aprendizaje, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Empresas privadas: se consideran aquellas que, indudablemente, intervienen en el desarrollo de la actividad comercial, al buscar conseguir nuevos clientes para emerger en el mercado local en el que se desenvuelven. Entre estas: Frutas Doña Mara, Fresh del Monte, con su facilidad de envíos a todo el país, entre otras.

Ahora bien, una buena propuesta de valor debe ser capaz de destacar entre los competidores y ha de estar siempre enfocada en cómo los clientes definen el valor de los productos que se ofrecen. Todo cliente quiere adquirir un producto que resuelva sus necesidades, por lo que, aunque una organización ofrezca productos estándares, es necesario incorporar características diferenciadoras para hacer que destaquen entre líneas similares.

Además, la propuesta de valor que propone Verde Sur S.A., a través de sus productos, está enfocada en facilitar la rutina diaria de sus clientes con alimentos congelados y empaque al vacío. Con ello, la función principal de la congelación es extender el plazo de duración de las frutas y verduras, manteniendo su textura, sabor, olor y color. Esta técnica ofrece la más alta posibilidad de mantener los productos frescos y con la mayor cantidad de propiedades nutritivas.

De esta forma, Verde Sur S.A. es un ejemplo claro de empresa generadora de valor agregado que, sin importar la competencia que posee en el mercado, intenta implementar técnicas innovadoras con tecnologías de primera para agilizar sus procesos

y ofrecer productos de alta calidad y con las características que exige el consumidor actual.

5.2.5. Objetivos Estratégicos

El análisis FODA es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, como también proporciona la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas.

Para el presente trabajo final de graduación se seleccionaron las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, de mayor impacto que pueden ocasionar una afectación positiva o negativa sobre el cumplimiento de la misión y la visión de la organización. Además, se consideraron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Por ello, una vez identificados estos elementos, se procedió con la confección de una serie de objetivos estratégicos desde las perspectivas del *Balance Scorecard*: perspectiva aprendizaje y crecimiento, perspectiva procesos internos, perspectiva clientes y perspectivas financiera, con sus respectivos indicadores de desempeño para poder realizar ajustes y adaptaciones, de acuerdo con los resultados obtenidos en el corto, mediano y largo plazo.

El proceso de planeación estratégica se orienta a las áreas de resultados claves y se considera funcional cuando las debilidades se disminuyen, las fortalezas se incrementan, el impacto de las amenazas es atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades van conforme al alcance de los objetivos, la misión y la visión de la organización.

5.2.5.1. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento incluye indicadores relacionados con las capacidades de los colaboradores, los sistemas de información, la motivación, entre otros.

En las perspectivas financieras, cliente y procesos internos, se busca la eficiencia mediante procesos clave. No obstante, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el enfoque principal es el recurso humano, que es el medio para alcanzar la excelencia, y quienes llevan al término los objetivos estratégicos.

En la tabla 10 se muestran los objetivos, los responsables de cada objetivo, el indicador, que es el medio con el que cuenta la empresa para visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos, el actualizador y fijador de la meta, como también la frecuencia de cada objetivo.

Tabla 10

Objetivos perspectiva de aprendizaje y crecimiento

	Esquema de bonificación	Actividades recreativas	Programa de capacitación	Comunicación asertiva	Fortalecimiento de habilidades del RRHH	Retribución salarial justa
Objetivo	PAC-01. Mejorar la productividad de los colaboradores.	PAC-02. Fomentar el buen clima organizacional entre colaboradores.	PAC-03. Fortalecer las alianzas estratégicas para que los colaboradores obtengan nuevos conocimientos e identifiquen deficiencias en los procesos operativos.	PAC-04. Crear un sentido de pertenencia y fidelización hacia la empresa que mejore la estabilidad laboral de los colaboradores al reducir la incertidumbre.	PAC-05. Reanudar y ampliar las capacitaciones que se obtenían por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje.	PAC-06. Lograr un equilibrio entre las labores encomendadas y el pago recibido para que el personal esté motivado en alcanzar los objetivos.
Responsable del objetivo	Gerente de operaciones	Departamento RRHH	Gerente de operaciones en colaboración con los proveedores.	Junta Directiva y el gerente general.	Gerente de operaciones.	Departamento RRHH
Indicador	Cantidad de funcionarios que concluyen meta individual para acumular horas en pro de la obtención del premio mensual designado por la Gerencia.	Instrumento de satisfacción laboral a los trabajadores.	Prueba escrita con puntaje mayor a 70 aplicada a los colaboradores.	Porcentaje de rotación del personal de la planta.	Calificación mayor a 70 en los cursos impartidos a los colaboradores.	Porcentaje de rotación del personal de la planta.
Actualizador	Gerente de operaciones	Departamento RRHH	Gerente de operaciones en colaboración con los proveedores.	Junta Directiva y el gerente general.	Gerente de operaciones.	Departamento RRHH
Fijador de la meta	Gerente de operaciones	Departamento RRHH	Gerente de operaciones en colaboración con los proveedores.	Junta Directiva y el gerente general.	Gerente de operaciones.	Departamento RRHH
Frecuencia	Mensual	Trimestral	Mensual	Trimestral	Trimestral	Mensual

Nota: Elaboración Propia.

Los resultados que se esperan conseguir con base en los objetivos mencionados en la tabla anterior son los siguientes.

Con el esquema de bonificación, el resultado que se espera alcanzar es el personal dedicado a concluir eficientemente con su meta individual a cambio de una recompensa por el trabajo bien realizado y, de esta forma, mejorar la productividad laboral que representa el volumen total de producción. De las actividades recreativas, un personal más colaborativo con sus líderes y compañeros de trabajo, para enriquecer el trabajo en equipo y mejorar la toma de decisiones, debido a que un buen clima organizacional permite que la empresa retenga la fuerza laboral y a su vez estén satisfechos con su trabajo.

Con el programa de capacitaciones se busca que el personal tenga un alto desempeño para cumplir eficientemente sus responsabilidades y que tenga motivación para lograr las metas individuales. Estas capacitaciones juegan un papel fundamental para el desarrollo de tareas, puesto que son el medio por el que adquieren nuevos conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para cumplir con el trabajo designado.

Además, mediante la comunicación asertiva, el resultado esperado es mejorar la toma de decisiones por parte de la administración y la adaptabilidad de los colaboradores ante los cambios, lo que puede evitar la rotación del personal y colaboradores con poca experiencia. Para ello, se deben presentar informes a los colaboradores, en los que se muestren los resultados trascendentes de la situación financiera y económica actual de Verde Sur S.A.

Mediante el propósito del mejoramiento continuo de las habilidades del recurso humano es que el personal pueda desempeñar las funciones y tareas de la mejor manera posible. En cuanto a la retribución salarial justa el propósito es bajar el nivel de deserción del personal de la planta y disminuir los costos de capacitaciones por el ingreso de nuevos colaboradores.

5.2.5.2. Perspectiva Procesos Internos

Para lograr los objetivos de cliente y financiero, es necesario realizar con excelencia los procesos. A continuación, en la tabla 11 se presentan los objetivos, los responsables, el indicador, el actualizador y fijador de la meta, así como la frecuencia de cada objetivo.

Tabla 11

Objetivos perspectiva procesos Internos

	Asesoramiento con los proveedores	Marketing digital enfocado a la conciencia ambiental	Protocolo de calidad automatizado	Reincorporación del equipo a la planta y capacitación sobre su uso	Máximo aprovechamiento de la materia prima
Objetivo	PPI-01. Maximizar los controles de limpieza de los equipos o áreas donde se transportan y manipulan los alimentos que van a ser comercializados.	PPI-02. Difundir masivamente publicidad al consumidor sobre las características específicas de las que están hechas las bolsas para empacar al vacío con la mínima afectación posible al ambiente.	PPI-03. Crear un protocolo de calidad para que los productos estén excelentes condiciones (frescura, textura, sabor y color). Para lograr la fidelización del cliente es necesario que los estándares de calidad sean aplicados de manera objetiva y ordenada.	PPI-04. Regresar el leasing del equipo tecnológico a la planta y coordinar con los proveedores una capacitación intensiva.	PPI-05. Implementar un protocolo que incluya el proceso óptimo sobre el manejo de las materias primas, desde la manipulación inicial del producto hasta su entrega.
Responsable del objetivo	Encargado del recurso humano	Personal de mercadeo	Gerente de operaciones de la planta.	Gerente de operaciones en coordinación con los proveedores de los equipos.	Gerente de operaciones de la planta.
Indicador	Calificación mayor a 80 en prueba de ejecución aplicada a los colaboradores, la cual consiste en que los colaboradores son instados a realizar actividades para comprobar los conocimientos adquiridos.	CTR (Clic-through-rate): hace referencia al número de personas que hicieron clic entre el número de personas que alcanzaron el anuncio. Cuanto más alto sea este indicador, es mejor, porque significa que el anuncio es atractivo para el segmento de audiencia que se pretende alcanzar.	Aprobación satisfactoria en la inspección realizada por el Ministerio de Salud que busca determinar si la empresa cumple con las características esenciales para que el producto sea inocuo y de calidad.	Calificación mayor a 80 en prueba de ejecución aplicada a los colaboradores. Dicha prueba consiste en que los colaboradores son instados a realizar distintas actividades para comprobar los conocimientos adquiridos.	Cantidad de materia prima desperdiciada antes y después de implementar el protocolo para carga y descarga de los productos.
Actualizador	Encargado del recurso humano	Personal de mercadeo	Gerente de operaciones de la planta.	Gerente de operaciones en coordinación con los proveedores de los equipos especializados.	Gerente de operaciones de la planta.
Fijador de la meta	Encargado del recurso humano	Personal de mercadeo	Gerente de operaciones de la planta.	Gerente de operaciones en coordinación con los proveedores de los equipos especializados.	Gerente de operaciones de la planta.
Frecuencia	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Anual

Nota: Elaboración propia.

Así, pues, el asesoramiento con los proveedores busca que el personal tenga los conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar su puesto de trabajo, debido a que empresas como Verde Sur S.A., que se encargan de la producción de alimentos, han de cumplir con los estándares de calidad e inocuidad para la satisfacción del cliente y el aumento en las ventas.

Respecto al *marketing* digital, el resultado esperado es crear en la mente del consumidor un posicionamiento de marca y aumentar la visibilidad de la empresa en cuanto a cultura de cuidado y conciencia ambiental. El medio para lograrlo es mediante redes sociales, Facebook, Instagram y TikTok, en las que se ofrezca contenido de las acciones que realiza la empresa para el cuidado del medio ambiente.

Con el protocolo de calidad automatizado, al utilizar las tecnologías para reducir los tiempos en el despacho de productos que sean inocuos y de calidad, se espera como resultado que Verde Sur S.A., que sea competitiva en el mercado actual, debido a que, al aplicar los estándares de manera objetiva y ordenada, se puede lograr mayor fidelización del cliente.

Reincorporación del equipo a la planta y capacitación sobre su uso, con esto se espera que el personal esté capacitado para utilizar nuevamente los equipos correctamente y prevenir accidentes laborales, como también en dotar a los trabajadores con las herramientas necesarias para desempeñar las funciones con éxito y en un menor tiempo. El plan a seguir es, una vez regrese el equipo a nuevamente a la planta, se ha de coordinar con los proveedores de dicho equipo especializado para que realice una capacitación a los colaboradores.

Implementar un protocolo sobre el manejo óptimo de las materias primas con mecanismos puntuales que garanticen las condiciones higiénicas, temperatura y estado adecuado, lo que permite que se reduzca la problemática de materia prima defectuosa.

5.2.5.3. Perspectiva Clientes

Como parte de un modelo de negocios, se identifican el mercado y el cliente, hacia el que se dirigen los productos o servicios. Esto permite a los directivos articular la estrategia de cliente basada en el mercado, debido a que brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer al cliente, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.

Para elaborar los objetivos de la perspectiva de cliente, se comenzó por la interrogante: *¿Qué debe hacer la empresa Verde Sur S.A. para satisfacer las necesidades de los clientes?* A partir de ello, en la tabla 12 se planifican estos objetivos, responsables, indicador, actualizador y fijador de la meta, así como, la frecuencia.

Tabla 12

Objetivos perspectiva clientes

	Satisfacción del cliente principal (PAI del CNP).	Retención de clientes	Diversificación concéntrica (integración de nuevos productos relacionados con la producción principal).	Expansión del mercado actual y producción a mayor escala.
Objetivo	PC-01. Mejorar la experiencia del cliente mediante la recopilación de información valiosa. Aplicar encuestas electrónicas a los encargados de recibir los productos en las instituciones públicas para la identificación de áreas de mejora, la medición de la lealtad del cliente y evaluación del desempeño del personal.	PC-02. Fortalecer la relación comercial que existe con el Programa de Abastecimiento Institucional para mitigar el riesgo de la aparición de nuevos competidores.	PC-03. Ampliar la cartera de clientes con nuevas líneas de productos, tanto a nivel nacional como a nivel internacional y mitigar el riesgo de depender de un solo comprador.	PC-04. Buscar nuevos clientes para la disminución del riesgo de facturación tan elevada de un solo comprador.
Responsable del objetivo	Personal administrativo de Verde Sur S.A.	Gerente general.	Gerente general y gerente de operaciones.	Gerente general y personal administrativo.
Indicador	Calificación promedio mayor a 85 en todas las encuestas aplicadas a las instituciones para determinar que el grado de satisfacción del cliente es alto.	Cantidad de clientes que alcanzan los 100 puntos en el plazo determinado.	% de incremento de la cartera de clientes = cantidad de clientes del trimestre actual – la cantidad de clientes del trimestre anterior / la cantidad de clientes del trimestre anterior X 100.	% de disminución de ventas al CNP = suma total de ventas al CNP del trimestre actual – suma total de ventas al CNP del trimestre anterior / suma total de ventas del trimestre anterior X 100.
Actualizador	Personal administrativo de Verde Sur S.A.	Gerente general.	Gerente general y gerente de operaciones.	Gerente general y personal administrativo.
Fijador de la meta	Personal administrativo de Verde Sur S.A.	Gerente general.	Gerente general y gerente de operaciones.	Gerente general y personal administrativo.
Frecuencia	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral

Nota: Elaboración propia.

Ahora bien, mejorar la experiencia del cliente considera como resultado cumplir las expectativas que este tiene en relación con la calidad de los productos, lo que ayuda a mejorar la fidelización con la empresa. Por lo que, para lograrlo, se deben aplicar encuestas electrónicas a los encargados de recibir los productos en las instituciones públicas, para poder identificar áreas de mejora. Además, se debe medir la lealtad y satisfacción del cliente externo, como también evaluar el desempeño del personal en relación con la experiencia que le brinda al cliente.

Respecto a la retención de clientes, se espera lograr por medio de un programa de fidelización por puntos que son acumulables por las compras realizadas y que se retribuya con un 5 % de descuento en la siguiente compra. La estrategia en este caso es destacar por encima de la competencia para obtener una ventaja competitiva.

Entonces, con la estrategia de diversificación concéntrica se espera como resultado el incremento de un 10 % en la cartera de clientes. Y con la generación de nuevos productos, la idea es desarrollar un nuevo enfoque para los productos existentes y buscar otros perfiles de consumidores con necesidades o deseos que atender.

No en vano, para lograr una producción a mayor escala, es necesario una planificación estratégica ecuánime y eficiente que implemente proyectos para la atracción de nuevos clientes con nuevas líneas de productos. El resultado que se espera es la reducción del 20 % de las ventas que se realizan al CNP en un periodo trimestral, hasta lograr en un año pasar de vender el 80 % de la facturación a esta institución a un 20 %.

5.2.5.4. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera es aquella en que las empresas miden el éxito en términos monetarios. Para ello, se consideran métricas como los ingresos, el beneficio neto, el rendimiento de la inversión y los costes operativos.

Para crear los objetivos estratégicos de esta perspectiva fue necesario cuestionar cuáles eran o deben ser los objetivos para asegurar el financiamiento de Verde Sur S.A. y poder desarrollar su modelo de negocio. En general, un BSC recoge en esta

perspectiva aspectos como valor, sostenibilidad, ingresos, rentabilidad, costes, inversión, gestión de activos o estructura financiera, entre otros.

Toda actividad empresarial debe ser capaz de generar valor a largo plazo para los accionistas y la sociedad. Por lo que se debe poner énfasis en el uso de los recursos, sus costos y los resultados financieros obtenidos por la organización. A continuación, en la tabla 13 se presentan los objetivos, los responsables, el indicador, el actualizador y fijador de la meta, como también la frecuencia de cada objetivo.

Tabla 13

Objetivos perspectiva financiera

	Diversificación conglomerada (nuevas actividades de la empresa que no tienen relación con el modelo de negocio actual).	Cumplimiento del presupuesto empresarial.	Producción a mayor escala con la exportación de productos.	Reducción de costos y aumento de ingresos por parte del cliente principal.
Objetivo	PF-01. Explotar oportunidades rentables en segmentos de mercados distintos a los que se han estado dirigiendo los recursos económicos de la empresa.	PF-02. Crear presupuestos operativos a corto plazo para la reducción de riesgos y el monitoreo de las finanzas de la empresa.	PF-03. Aumentar la utilidad neta de la empresa por la producción a mayor escala.	PF-04. Contar con un plan de contingencia para aquellas situaciones en la que el cliente principal (CNP) solicita en el pedido fruta o verdura de temporada.
Responsable del objetivo	Gerente general en coordinación con la Junta Directiva	Personal de contabilidad.	Gerente general y gerente de operaciones.	Gerente de operaciones.
Indicador	Criterios de evaluación de Periodo de Recuperación, Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).	Ingresos y gastos proyectados trimestralmente con los ingresos y gastos reales al final del periodo.	Utilidad neta obtenida en el periodo por la producción a mayor escala.	Comparativo entre los ingresos y costos percibidos por la comercialización de productos al CNP, antes y después de realizado el plan de contingencia.
Actualizador	Gerente general en coordinación con la Junta Directiva	Personal de contabilidad.	Gerente general y gerente de operaciones.	Gerente de operaciones.
Fijador de la meta	Gerente general en coordinación con la Junta Directiva	Personal de contabilidad.	Gerente general y gerente de operaciones.	Gerente de operaciones.
Frecuencia	Anual	Trimestral	Trimestral	Trimestral

Nota: Elaboración propia.

Con la diversificación conglomerada se busca alcanzar una mayor rentabilidad, lo que implica un mayor riesgo al ingresar a mercados desconocidos, por lo tanto, la administración debe iniciar el proceso con una buena planificación y un estudio de

factibilidad minucioso para considerar si es rentable o no implementar esta diversificación. El resultado esperado es reducir la dependencia de un único cliente.

Ahora, el presupuesto empresarial se elabora con base en un periodo de tiempo determinado. Este contiene tanto los ingresos que se tienen proyectados obtener como también los egresos en los que se espera incurrir para llegar a las metas planteadas.

Con el cumplimiento del presupuesto empresarial, el resultado que se busca es minimizar los riesgos y proteger el negocio.

La producción a mayor escala por medio de la exportación de productos permite disminuir la dependencia del factor de producción para hacer frente a las obligaciones de la empresa y para una mayor solvencia económica. Con una economía a escala eficiente, la empresa puede lograr el aumento en la producción, pues los costos fijos y variables se reparten entre un mayor número de productos, lo que, de igual forma, estimulan el aumento de utilidad neta.

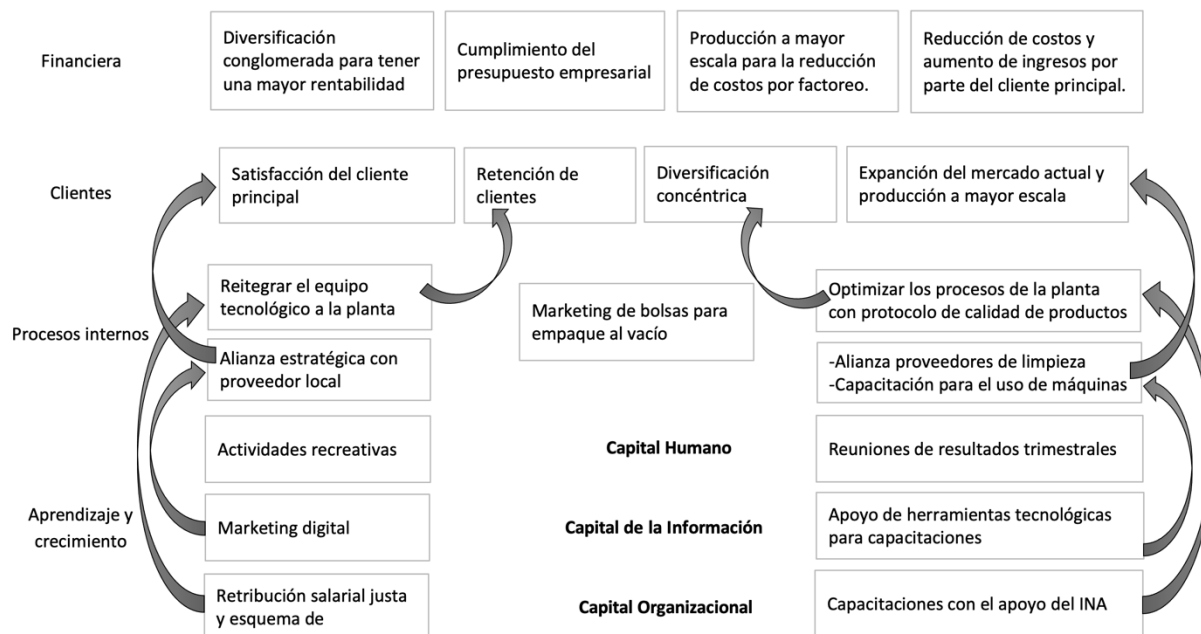
Verde Sur S.A. no cuenta actualmente con un plan de contingencia para la problemática de la escasez de fruta y verdura de temporada, lo cual hace que incurra en mayores costos para encontrar un productor que lo abastezca con materia prima. Por lo que contar con un plan de contingencia ante estos casos hace que se reduzcan los costos y aumenten los ingresos por la fidelización del cliente principal.

5.2.6. Mapa Estratégico

El objetivo del mapa estratégico que se muestra a continuación en la figura 11 es facilitar un panorama global por medio de la representación gráfica del camino que debe seguir la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos y entender la interrelación entre ellos desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, procesos Internos, clientes y finanzas, alineados con la visión de Verde Sur S.A.

Figura 11

Mapa estratégico de Verde Sur S.A.



Nota: Elaboración propia.

5.2.7. Metas

Conforme a la metodología del BSC, se presentan las metas para cada uno de los objetivos estratégicos que fueron desarrollados.

5.2.7.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores y las metas que se proponen en la tabla 14 permiten evaluar si la empresa Verde Sur S.A. logra los objetivos estratégicos planificados. Las metas, en específico, son las que se pretende alcanzar en el tiempo y los indicadores son la forma en que se medirá el cumplimiento de estas metas.

Tabla 14**Metas para los objetivos de perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
PAC-01. Mejorar la productividad de los colaboradores.	Cantidad de funcionarios que concluyen meta individual entre total de colaboradores.	Lograr que el 80 % de los colaboradores alcancen la meta de manera mensual.
PAC-02. Fomentar el buen clima organizacional entre colaboradores.	Nota promedio mayor a 80 en el instrumento de satisfacción laboral aplicado a los trabajadores.	Alcanzar un resultado promedio mayor o igual al 80 en el instrumento aplicado a los colaboradores trimestralmente.
PAC-03. Fortalecer las alianzas estratégicas para que los colaboradores obtengan nuevos conocimientos e identifiquen deficiencias en los procesos operativos.	Prueba escrita con puntaje mayor a 70 aplicada a los colaboradores.	Que los colaboradores aumenten en un mínimo de dos puntos la nota obtenida en la prueba escrita anterior aplicada en las capacitaciones mensuales (puntaje máximo 100).
PAC-04. Crear un sentido de pertenencia y fidelización hacia la empresa que mejore la estabilidad laboral de los colaboradores al reducir la incertidumbre.	Porcentaje de rotación del personal de la planta. % Rot.personal = salida de colaboradores / total de colaboradores de la planta.	Mantener un porcentaje inferior al 10 % de rotación de personal de la planta de manera trimestral.
PAC-05. Reanudar y ampliar las capacitaciones que se obtenían por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje.	Prueba escrita con puntaje mayor a 70 aplicada a los colaboradores.	Que los colaboradores aumenten en un mínimo de dos puntos la nota obtenida en la prueba escrita anterior aplicada en las capacitaciones mensuales (puntaje máximo 100).
PAC-06. Lograr un equilibrio entre las labores encomendadas y el pago recibido para que el personal esté motivado en alcanzar los objetivos.	Porcentaje de rotación del personal de la planta. % Rot.personal = salida de colaboradores / total de colaboradores de la planta.	Mantener un porcentaje inferior al 10 % de rotación de personal de la planta de manera trimestral.

Nota: Elaboración propia.

5.2.7.2. Perspectiva de Procesos Internos

Los indicadores que se presentan en la tabla 15 son medidas verificables de cambio o resultado para la perspectiva de procesos internos. Asimismo, están diseñados para contar con un estándar contra el que evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a las metas establecidas en esta misma tabla.

Tabla 15**Metas para los objetivos de Perspectiva de Procesos Internos**

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
PPI-01. Maximizar los controles de limpieza de los equipos o áreas donde se transportan y manipulan los alimentos que van a ser comercializados.	Prueba de ejecución con puntaje mayor a 80 aplicada a los colaboradores.	Que los colaboradores aumenten en un mínimo de un punto la nota obtenida en la prueba de ejecución anterior aplicada (puntaje máximo 100).
PPI-02. Difundir masivamente publicidad al consumidor sobre las características específicas de las que están hechas las bolsas para empacar al vacío con la mínima afectación posible al ambiente.	CTR (Clic-through-rate): hace referencia al número de personas que hicieron clic entre el número de personas que alcanzaron el anuncio. Cuanto más alto sea este indicador, es mejor, porque significa que el anuncio es atractivo para el segmento de audiencia que se pretende alcanzar.	Aumentar el doble del CTR (Clic-through-rate) alcanzado en el trimestre anterior.
PPI-03. Crear un protocolo de calidad para que los productos sean de excelentes condiciones en cuanto a frescura, textura, sabor y color.	Aprobación satisfactoria por parte del inspector sanitario del Ministerio de Salud. Estas inspecciones son realizadas por la autoridad competente sin previo aviso para revisar que los establecimientos dedicados al proceso de alimentos cumplan con las características esenciales para que el producto sea inocuo y de calidad.	Evitar al 100 % sanciones del Ministerio de Salud en cuanto al procesamiento de los productos en la planta.
PPI-04. Regresar el <i>leasing</i> del equipo tecnológico a la planta y coordinar con los proveedores una capacitación intensiva.	Prueba de ejecución con puntaje mayor a 80 aplicada a los colaboradores. Se realiza observación directa en la planta para que los colaboradores sean puestos a prueba y verificar que se le está dando el uso correcto a los equipos tecnológicos de la planta de acuerdo con los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.	Que los colaboradores aumenten en un mínimo de un punto la nota obtenida en la prueba de ejecución anterior aplicada (puntaje máximo 100).
PPI-05. Implementar un protocolo que incluya el proceso óptimo sobre el manejo de las materias primas, desde la manipulación inicial del producto hasta su entrega.	Cantidad de materia prima desperdiciada antes y después de implementar el protocolo para carga y descarga de los productos.	Reducir el desperdicio de materia prima por el mal manejo de los productos en la carga y descarga. Este indicador debe ser menor a un 5 % del total de materia prima transportada.

Nota: Elaboración propia.

5.2.7.3. Perspectiva de Clientes

Los indicadores definidos en la tabla 16 se centran en los resultados deseados por la organización desde la perspectiva de los clientes. Estos indicadores son clave para evaluar si Verde Sur S.A. está alcanzando sus metas estratégicas.

Uno de los beneficios clave de formular estos indicadores y metas es la capacidad de detectar desviaciones a tiempo para tomar acciones correctivas y evitar que afecten los resultados finales.

Tabla 16*Metas para los objetivos de perspectiva de clientes*

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
PC-01. Mejorar la experiencia del cliente mediante la recopilación de información valiosa.	Nota promedio mayor a 85 en el instrumento de encuesta aplicada a las instituciones para determinar que el grado de satisfacción del cliente es alto.	Mantener una nota promedio en el instrumento de encuesta de satisfacción del cliente en un rango de 85 a 90.
PC-02. Fortalecer la relación comercial con el Programa de Abastecimiento Institucional para mitigar el riesgo de la aparición de nuevos competidores.	Porcentaje mayor o igual al 80 % en el indicador de fidelización de clientes por puntos acumulables. % de fidelización de clientes por puntos acumulables = cantidad de clientes que alcanzan los 100 puntos trimestralmente / total de clientes.	Lograr un porcentaje mayor o igual al 80 % en el indicador de fidelización de clientes por puntos acumulables.
PC-03. Ampliar la cartera de clientes con nuevas líneas de productos, a nivel nacional e internacional y mitigar el riesgo de depender de un comprador.	% de incremento de la cartera de clientes = cantidad de clientes del trimestre actual – la cantidad de clientes del trimestre anterior / la cantidad de clientes del trimestre anterior X 100.	Aumentar la cartera de clientes en un mínimo de 10 % trimestralmente.
PC-04. Ampliar la cartera de clientes para la disminución del riesgo de facturación tan elevada de un solo comprador.	% de disminución de ventas al CNP = suma total de ventas al CNP del trimestre actual – la suma total de ventas al CNP del trimestre anterior / la suma total de ventas del trimestre anterior X 100.	Reducción del 20 % de ventas que se realizan al CNP en un lapso de cada 3 meses hasta lograr en un año pasar de vender el 80 % de la facturación a esta institución a un 20 %.

Nota: Elaboración propia.

5.2.7.4. Perspectiva de Finanzas

Los indicadores conforman una de las herramientas indispensables en la planificación estratégica, debido a que constituyen unidades de medición que permiten evaluar el rendimiento de los objetivos planteados. En la tabla 17 se muestran las metas e indicadores para cada objetivo de la perspectiva de finanzas.

Tabla 17*Metas para los objetivos de perspectiva de finanzas*

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
PF-01. Explotar oportunidades rentables en segmentos de mercados distintos a los que se han estado dirigiendo los recursos económicos de la empresa.	Criterios de evaluación de Periodo de Recuperación, Valor Presente Neto (VPN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) del nuevo proyecto.	Obtener una mayor rentabilidad en la empresa con el nuevo proyecto de diversificación conglomerada.
PF-02. Crear presupuestos operativos a corto plazo para la reducción de riesgos y el monitoreo de las finanzas de la empresa	Ingresos y gastos proyectados trimestralmente con los ingresos y gastos reales al final del periodo.	Disminuir la desviación desfavorable entre el resultado real y el proyectado para mantener el equilibrio entre gastos e ingresos.
PF-03. Aumentar la utilidad neta de la empresa por la producción a mayor escala.	Utilidad neta obtenida por la producción a mayor escala.	Aumentar en un 10 % la utilidad neta de la empresa.
PF-04. Contar con un plan de contingencia para aquellas situaciones en la que el cliente principal (CNP) solicita en el pedido de fruta o verdura de temporada.	Corporativo entre los ingresos y los costos percibidos por la comercialización de productos al CNP, antes y después de realizado el plan de contingencia.	Disminuir costos por la comercialización de productos al CNP un 5 % y aumentar ingresos en un 10 % por la disponibilidad de fruta o verdura de temporada para pedidos que realiza el cliente principal.

Nota: Elaboración propia.

5.2.8. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas tienen como propósito lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, mantienen una relación horizontal con los objetivos, en la que, a través de su ejecución, se logra lo planteado. En la tabla 18 se muestran las iniciativas diseñadas para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Tabla 18

Iniciativas estratégicas de perspectivas de aprendizaje y crecimiento

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de inicio propuesta	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Crear una lista de premios mensuales que obtiene el colaborador que resulte ganador.	Gerente de operaciones.	Enero 2025	Diciembre 2025	Recurso interno
Organizar una actividad recreativa cada tres meses, donde se detalle el refrigerio a repartir a los colaboradores, el lugar del evento, la persona encargada de la charla motivacional y las dinámicas a realizar.	Personal encargado del recurso humano.	Enero, abril, julio y octubre 2025	Marzo, junio, septiembre y diciembre 2025	Recurso interno
Solicitar a los proveedores de máquinas y productos de limpieza el material didáctico que será utilizado en las capacitaciones que se impartirán a los colaboradores, para elaborar la prueba escrita que se aplicará.	Gerente de operaciones.	Enero 2025	Diciembre 2025	Recurso interno y externo
Planificar una reunión trimestral con información trascendente de la situación financiera y económica de Verde Sur S.A.	Junta Directiva y gerente general.	Enero, abril, julio y octubre 2025	Marzo, junio, septiembre y diciembre 2025	Recurso interno
Coordinar con el Instituto Nacional de Aprendizaje la matrícula de los colaboradores de la planta en cursos funcionales que imparten.	Gerente de operaciones.	Enero, abril, julio y octubre 2025	Marzo, junio, septiembre y diciembre 2025	Recurso externo
Investigar los salarios mínimos establecidos por Ley y publicados de manera oficial por el ministerio de trabajo, así como su revisión periódica para el respectivo pago de planillas.	Personal encargado del recurso humano.	Enero 2025	Febrero 2025	Recurso interno

Nota: Elaboración propia.

Asimismo, las iniciativas estratégicas se refieren al conjunto de actividades que tienen un inicio y un fin, como también requieren de la asignación de recursos. En la tabla 19 se muestran las iniciativas que fueron diseñadas para alcanzar la meta de cada objetivo estratégico.

Tabla 19*Iniciativas estratégicas de perspectivas de procesos internos*

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de inicio propuesta	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Crear en conjunto con los proveedores una prueba de ejecución acorde a la capacitación que se les va a brindar a los colaboradores de manera mensual.	Personal encargado del recurso humano.	Enero 2025	Diciembre 2025	Recurso interno
Contratar a una persona encargada de difundir masivamente publicidad al consumidor, por medio de redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok. Así como validar con el gerente general el contenido que será divulgado.	Personal de mercadeo.	Enero, abril, julio y octubre 2025	Marzo, junio, septiembre y diciembre 2025	Recurso interno
Crear un protocolo de calidad eficiente para el procesamiento de productos en la planta y actualizarlo semestralmente de acuerdo con las necesidades encontradas. Se deben elaborar políticas que especifiquen las sanciones a ejecutar en caso de que los colaboradores no estén cumpliendo al 100 % dicho protocolo.	Gerente de operaciones de la planta.	Enero y julio del 2025	Junio y diciembre 2025	Recurso externo
Elaborar un manual que especifique el uso correcto de cada equipo de la planta de producción.	Gerente de operaciones con los proveedores de los equipos.	Enero 2025	Febrero 2025	Recurso Interno
Elaborar un manual de procedimientos para la carga y descarga de productos, desde la obtención de materia prima de los proveedores, descarga en la planta de producción y carga de camiones que van a transportar los productos al cliente final.	Gerente de operaciones.	Enero 2025	Febrero 2025	Recurso Interno

Nota: Elaboración propia.

Por medio de las iniciativas estratégicas se pueden canalizar los recursos hacia resultados concretos, además estos sirven para planear las actividades inmediatas a ejecutar que ponen en movimiento la estrategia. En la tabla 20 se plantean las iniciativas diseñadas para la perspectiva de clientes con toda la información pertinente de manera detallada.

Tabla 20*Iniciativas estratégicas de perspectivas de clientes*

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de inicio propuesta	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Elaborar encuesta electrónica aplicada trimestralmente a los encargados de Instituciones Públicas que adquieren los productos. Debe actualizarse de acuerdo con las necesidades encontradas	Personal administrativo	Enero, abril, Julio y octubre 2025	Marzo, junio, septiembre, diciembre 2025	Recurso interno
Diseñar un programa de fidelización de clientes donde se detallen los puntos que se obtienen según los montos de compras de los clientes.	Gerente general y personal administrativo	Enero 2025	Febrero 2025	Recurso interno
Confeccionar un catálogo digital con nuevas líneas de productos atractivos y empacados al vacío para ser presentados a otros perfiles de clientes, tanto a nivel nacional como internacional.	Gerente general y gerente de operaciones	Enero 2025	Diciembre 2025	Recurso interno
Con una planificación estratégica ecuaníme y eficiente, se debe implementar proyectos para la atracción de nuevos clientes y la producción a una mayor escala con líneas de productos nuevos.	Gerente general y personal administrativo	Enero 2025	Diciembre 2025	Recurso Interno

Nota: Elaboración propia.

Las iniciativas estratégicas se alinean con los objetivos para determinar tareas que deberán cumplirse en la organización para alcanzar las metas. A continuación, en la tabla 21 se especifican las iniciativas estratégicas para la perspectiva de finanzas.

Tabla 21*Iniciativas estratégicas de perspectivas de finanzas*

Nombre de la iniciativa estratégica	Responsable	Fecha de inicio propuesta	Fecha de finalización propuesta	Presupuesto Estratégico
Formular al menos dos nuevos proyectos de diversificación conglomerada y analizar por medio de criterios de evaluación cuál opción es más rentable.	Gerente general y la Junta Directiva	Enero 2025	Febrero 2025	Recurso interno
Realizar una reunión trimestral para elaborar el presupuesto operativo para las operaciones del periodo con base en presupuestos históricos de la empresa.	Personal de contabilidad con el gerente general	Enero, abril, julio y octubre 2025	Marzo, junio, septiembre y diciembre 2025	Recurso interno
Buscar nuevos clientes a nivel nacional e internacional y ofrecerles el catálogo de productos empacados al vacío para poder producir a una mayor escala y aumentar la utilidad neta de la empresa.	Gerente general y gerente de operaciones	Enero, abril, julio y octubre 2025	Marzo, junio, septiembre y diciembre 2025	Recurso interno
Formular plan de contingencia a seguir cuando ocurra la escasez de fruta y verdura de temporada. Se debe detallar las personas o empresas con las que se va a negociar para enfrentar la problemática y el costo del producto. Además, actualizar el plan de contingencia cuando sea necesario una mejor alternativa.	Gerente de operaciones	Enero, abril, julio y octubre 2025	Marzo, junio, septiembre y diciembre 2025	Recurso Interno

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La empresa Verde Sur S.A. tiene a disposición activos tangibles que pueden ser aprovechados de una forma distinta, expandiéndose a nuevos mercados, sin embargo, al realizar el diagnóstico situacional se pudo determinar que no existe una adecuada planificación estratégica en el área administrativa, operativa y financiera. Su alianza comercial con el Centro Agrícola Cantonal afecta negativamente los ingresos de la empresa, debido al atraso en la facturación del Consejo Nacional de Producción bajo el Programa de Abastecimiento Institucional.

De igual manera, con el análisis realizado se evidenció que la empresa está siendo mal gestionada, con la disminución acelerada de sus ingresos, esto ocurre por la concentración en exceso de facturación al Consejo Nacional de Producción. No obstante, esta situación no es reciente, puesto que es un problema existente desde hace muchos años al que no se le ha dado el tratamiento adecuado. Además, la técnica de empaque al vacío es una fortaleza con la que la empresa puede aumentar las ganancias, ya que es un procedimiento moderno y tecnológico que sirve incluso para exportar fuera de las fronteras costarricenses.

Ahora bien, se concluye que el modelo más adecuado para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en Verde Sur S.A. es el *Balance Scorecard*, bajo las cuatro perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y finanzas, debido a que es la metodología que más se ajusta a las necesidades de la organización, al establecer objetivos estratégicos y un plan de acción empresarial con indicadores medibles a corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, la empresa debe implementar acciones orientadas a aumentar sus ingresos y disminuir costos, por consiguiente, una forma de lograrlo es enfocar los esfuerzos en metas medibles para las cuatro áreas críticas de cualquier negocio, puesto que así podrá obtener un mayor control y visión de la operatividad de cada departamento.

De igual forma, al realizar una inclusión de mecanismos estratégicos durante todos los procesos, se pueden obtener resultados favorables, como también se mostraron varias herramientas de planificación que pueden ser implementadas, como lo son la matriz FODA, el análisis PESTEL, el diagrama de Ishikawa y el diagrama de flujo,

cada una de ellas con características particulares y completas que se pueden adaptar al departamento correspondiente y lograr crear una dirección y un control para el mejoramiento.

6.2. Recomendaciones

Para que Verde Sur S.A. mejore su gestión, en primera instancia se recomienda que la Administración en conjunto con el personal administrativo, reformulen su misión, visión y objetivos estratégicos hacia otros mercados, para que no exista una alta dependencia económica con el Centro Agrícola Cantonal.

Se recomienda actualizar el manual de procedimiento, el protocolo de calidad y diagrama de flujo, debido a que no es acorde con la realidad de la empresa, por lo tanto, los colaboradores no tienen un conocimiento claro de las pautas a seguir, como tampoco una capacitación intensiva a los colaboradores para que se sientan motivados y disminuyan los errores en la planta de producción.

Además, para mejorar la cadena de valor de la empresa, se considera pertinente buscar nuevos proveedores de materia prima, ya que con el que se tiene actualmente existe mucha lejanía, lo que provoca situaciones desfavorables por ser insumos más susceptibles al deterioro.

No obstante, para que los colaboradores tengan un mayor compromiso con la organización, se debe mejorar el liderazgo, debido a que el jefe inmediato de la planta de producción ha dejado de lado sus funciones para encomendarlas a otros colaboradores, lo que ha generado confusión entre el personal por la falta de una estructura definida que garantice la consecución de las metas.

De manera similar, se le aconseja a Verde Sur S.A. mejorar la comunicación entre la autoridad y los subordinados, para evitar confusiones y generar un ambiente de trabajo más agradable. Lo que, a su vez, también producirá que estos se involucren más, estén más orgullosos del trabajo y más dedicados a dar por concluida la jornada laboral.

Asimismo, otra de las ventajas de seguir esta recomendación es la fidelización de los empleados y la disminución de rotación, pues, si una persona se siente a gusto en el trabajo, no querrá dejarlo.

REFERENCIAS

- Abeles, M., y Pérez, E. (2022). Una macroeconomía para el desarrollo: Esbozo de un modelo de crecimiento, inversión y distribución del ingreso. (A Macroeconomy for Development: An Outline of a Model of Growth, Investment, and Income Distribution. With English summary.). *El Trimestre Económico*. 89 (1), 111–149. <https://www.eltrimestreeconomico.com.mx/index.php/te/article/view/1430>
- Aguilar, J. (2006). *Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter*. Universidad Autónoma de Occidente. <https://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>
- Alpizar, M., y Valverde, D. (2022). *Análisis de la gestión estratégica del Teatro Nacional de Costa Rica, 2019*. Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/items/47db2019-acc9-4ca0-9dea-6791a9267e52>
- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión Administrativa. *Visión de futuro*, 15(2), 1-25. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*. 4 (8), 1-2. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263/8494>
- Amo, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Esic Editorial. https://books.google.co.cr/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Argudo, P. (2017). *¿Qué es el proceso administrativo?* Emprendepyme.net. <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-proceso-administrativo.html>
- Aschemacher, N. (2017). *Determinación del contenido de nutrientes en frutas, hortalizas y productos derivados (conservas, congelados), y desarrollo de una tabla de información nutricional para este grupo de alimentos*. Encuentro de Jóvenes Investigadores de la Universidad Nacional del Litoral. <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/1882/3.2.2.pdf>
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., Cavaleri, F., y Bazán, L. (2015). Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). *Revista Uruguaya de Enfermería*. 5 (2): 8-17. <http://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/85>
- Baños, S., García, P., y Martínez, P. (2014). Estrategias de financiación de las necesidades operativas de fondos y rentabilidad de la empresa. *Universia Business*

Review. 44, 104–121.

<https://web.p.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=a5cd2c1a-04bd-47af-b459-701a39b085c7%40redis>

Barba, A., y Montoya, M., (2012). *De la planeación al pensamiento estratégico*. Universidad Autónoma Metropolitana.

<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2012/2.01.pdf>

Barreno, J., y Romero, C. (2021). La Planificación Estratégica como una Herramienta de gestión en el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología de los Andes. *Neutrosophic Computing & Machine Learning*. 19, 27–36.

<https://web.s.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=66&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>

Benítez, M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y nuevas tendencias*. 3 (8), 75-82.

<https://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>

Bermúdez, E. y Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista latinoamericana de estudios educativos*. 40 (3-4), 127-142.

<https://rlee.iberro.mx/index.php/rlee/article/view/344>

Bernal, S. y Niño, D. (2018). *Modelo multicriterio aplicado a la toma de decisiones representables en diagramas de Ishikawa*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/13894/BernalRomeroSergio2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blanco, L., Díaz, J., y Solís, A. (2015). *Análisis situacional y propuesta de un plan de negocios para la microempresa “Soluciones Contemporáneas Muebles Díaz” en la Bonita de Pérez Zeledón*. Universidad Nacional de Costa Rica.

<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18099/Plan%20de%20Negocios%20Muebles%20D%3%adaz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. Editorial Digital UNID.

<https://books.google.com.ec/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Boladeres, S. (2020). El ciclo de la operación comercial en las empresas importadoras desde la perspectiva de procesos internos en el Cuadro de Mando Integral. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/09/mando-integral.html>

Calderale, M. (2021). *Diseño e implementación de Cuadro de Mando Integral para Man-Ser SRL, 2020*. Universidad Siglo 21.

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22964/TFG%20-%20Calderale%2c%20Milagros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Campos, R. (2016). *Aplicación del modelo Canvas para la creación y puesta en marcha de un negocio de comercio electrónico en BRILDOR, S.L.*
<https://riunet.upv.es/handle/10251/65832>
- Cano, M., y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. *Revista Ciencia Administrativa*. 2, 32-44. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Cano, M., Olivera, D., Balderrabano, J., y Pérez, G. (2013). Rentabilidad y competitividad en la PYME. *Ciencia administrativa*. (2), 80-86.
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/01/11CA201302.pdf>
- Carvajal, E., y París, A. (2015). Competencias y objetivos. Un enfoque mixto para el Programa de Matemática I EAC-UCV. *Revista de Investigación*. 39 (86), 107–130.
<http://ve.scielo.org/pdf/ri/v39n86/art06.pdf>
- Carrión, J. (2010). *Estrategia competitiva*. Esic Editorial.
<https://books.google.com.pe/books?id=yJkkDwAAQBAJ>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*. 28 (1).
<https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>
- Çelebi Ü. (2022) The impact of trade costs upon gross domestic product: the customs efficiency index as a mediator. *World Customs Journal*. 16 (1), 23-35.
<https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>
- Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón (2017). *Productos y servicios*. Planta de Procesos Operativos y Administrativos de Pérez Zeledón.
<https://www.centroagricolacantonalpz-cr.com/inicio>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicación (Tercera ed.)*. México: Mc Graw Hill Interamericana. Universidad de Guanajuato.
<https://rua.ugto.mx/portal/recursos/ficha/332/planeacion-estrategica-fundamentos-y-aplicaciones>
- Conforme, K. (2022). *Modelo de negocios Canvas, propuesta de valor caso: Crespes & Company, cantón La Libertad, año 2019*. Universidad Estatal Península de Santa Elena.
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/7962>
- Cordero, A. (2018). *CoopeÁguila y Verde Sur: Valor agregado como estrategia comercial*. Enlace Desarrollo Humano y Empresarial.
<https://www.periodicoenlace.com/generales/perezzeledon/coopeaguila-verde-sur-valor-agregado-estrategia-comercial/>

- Costa, J. (2018). *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco Fuerzas de Porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. periodo 2016-2017*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/15453>
- Cristerna, D., Calderón, M., Ortiz, I., y Lara, J. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El periplo sustentable*. (24), 67-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/1934/193424835004.pdf>
- Da Silva, J., Pastor, A. y Pastor, J. (2014). El uso del cuadro de mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en gestión. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. 13 (4), 18-32.
<https://www.redalyc.org/pdf/3312/331237822003.pdf>
- De armas Ditta, J.E., Herrera, J.N., Rangel, Y.L., Díaz K.V., Pianeta, W., y Pérez, E. (2018). *Consolidar el modelo de negocio en el lienzo canvas*. Universidad Abierta y a Distancia UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/17253>
- Delgado, B., Dominique, D., Cobo, D., Pérez, K., Pilacuan, R. y Rocha, M. (2021). *El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años*. Tambara.
https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf
- Del Greco, N. (2010). Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos.
<https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/procal/estudios/01/TendenciasConsumoAlimentos.pdf>
- Díaz, D. (2019). *Análisis FODA para proponer un plan de ventas en la empresa de transportes Royal Palace's S.A. en el distrito de Trujillo - 2019*. Universidad Privada Antenor Orrego. <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/5752>
- Díaz, M. (2012). *Análisis contable con un enfoque empresarial*. Málaga: Eumed.net.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1229/que-es-rentabilidad.html>
- Díaz De Salas, S., Mendoza, V., y Porras, C. (2011). UNA GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE CASO. *Razón y palabra*. (75).
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706040.pdf>
- Duarte, W., Gamboa, G., Montero, E., y Quiros, Y. (2018). *Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial a nivel micro, en el cantón de Pérez Zeledón*. Universidad Nacional de Costa Rica.
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/20336>

- Dueñas, J. (2017). *Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las mypes*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9332>
- Esquit, E. (2019). *Fuentes de Información*. Universidad de San Carlos de Guatemala. https://cdn-cms.f-static.com/uploads/1898868/normal_5c9af59b38f1b.pdf
- Fagilde, C. (2009). *Presupuesto Empresarial: Un enfoque práctico para el aula*. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. <http://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-3-Manual-de-Presupuesto-Empresarial.pdf>
- Fernández, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Escuela de Organización Industrial. <https://docer.com.ar/doc/xc05e5c>
- Fernández, F., Ortega, I., Solís, M., Valverde, S., y Zamora, F. (2021). *Propuesta para la implementación de modelos de planes de negocios funcionales en las micro, pequeñas y medianas empresas del Sector Construcción en el cantón de Pérez Zeledón*. Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/items/08080692-b58f-4596-bdfb-0568aeada6e9>
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & desarrollo*. 23 (107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Ferreira, J., Hernández, H., Y Alvarino, C. (2016). Sistema de Gestión de la innovación en el subsector hotelero: una herramienta para el mejoramiento continuo. Una aproximación al tema. *Journal of Engineering & Technology* (2256-3903). 5 (1), 62–70. <https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>
- García, Y. (2023). El lienzo de Modelo de negocios o Modelo Canvas: herramienta para emprendedores. *Revista FAECO Sapiens*, 6(1), 347-363. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/3530
- Gaviria, L., y Valencia, A. (2020). Propuesta de una herramienta para la medición y evaluación en el desarrollo de nuevos productos. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*. 28 (3), 434–447. <https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>
- González, N. (2019). Ampliación de la técnica de PESTEL al entorno neutrosófico para apoyar la toma de decisiones en la gestión empresarial. *Neutrosophic Computing y*

Machine Learning. 5, 1-10.

<https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=0aab2352-2c39-46ce-8149-fc1c029beb34%40redis>

González, N., Barrionuevo, C., Cárdenas, B., Cárdenas, H., Cabezas, R., y Leyva, M. (2019). Análisis de PESTEL con mapas cognitivos neutrosóficos para determinar los factores que inciden en la sostenibilidad agropecuaria. Caso de estudio llanura Sur – Oriental de la provincia de Pinar del Río. *Neutrosophic Computing y Machine Learning*. 5, 11-23.

<https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=0aab2352-2c39-46ce-8149-fc1c029beb34%40redis>

Gómez, A., Cerón, T., Rodríguez, V., y Vázquez, M. (2007). Aspectos tecnológicos de la congelación en alimentos. *Temas selectos de Ingeniería de Alimentos*. 1, 80-96.

https://www.researchgate.net/publication/267156083_Aspectos_tecnologicos_de_la_congelacion_en_alimentos

Gómez, T., Ríos, H., y Zambrano, A. (2022). Desigualdad del ingreso y desarrollo del sistema financiero un enfoque multidimensional. *Mexican Journal of Economics & Finance / Revista Mexicana de Economía y Finanzas*. 17 (1), 1–23.

<https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>

Gutiérrez, C., Mauriz, J., y Culebras, J. (2015). El cuadro de mando integral como instrumento de gestión en la nutrición clínica. *Nutricion Hospitalaria*. 32 (1), 403-410.

<https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>

Hernández, J., Hernández, M., y Ramírez, R. (2016). Diseño de los Procesos Operativos en el Área de Servicios en la Industria Restaurantera. *Congreso Internacional de Investigacion Academia Journals*. 8 (1), 1577–1581.

<https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>

Hernández, J., y Polis, G. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. Studocu.

<https://www.studocu.com/latam/document/universidad-tecnologica-de-honduras/investigacion-de-operaciones-ii/modelo-de-competitividad-de-las-cinco-fu/15272592>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2011). *Población total por grupos de edad, según provincia, cantón y sexo*. Censo 2011. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/censos/censo-2011?filtertext=poblacion&page=2>

- Jama, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP). 4 (10), 35-57.
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/37>
- Klüger, E., Wanderley, S., y de Freitas, A. (2022). El Centro de Desarrollo Económico CEPAL/BNDE y la formación de una generación de planificadores del desarrollo en el Brasil. *Revista de La CEPAL*. 136, 133–154.
<https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>
- Lara, J. (2019). *El modelo Canvas como herramienta para optimizar una microempresa*. Centro Universitario Valle de Chalco. <https://core.ac.uk/reader/288923600>
- Leiva, S., y Mora, M. (2022). *Estrategia para el mejoramiento en la calidad de los servicios en el Centro de Educación y Nutrición (CEN) de San Pedro de Pérez Zeledón, periodo 2021*. Universidad Nacional de Costa Rica.
<https://repositorio.una.ac.cr/items/bf93fbbf-3c76-43b4-9665-e7e8c5fe9b7b>
- León, I., Espín, L., y Gallegos, S. (2021). Método general de solución de problemas y Diagrama de Ishikawa en el análisis de los efectos de los femicidios en el entorno familiar. *Conrado*, 17 (79), 252-260.
<https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>
- Lerma, A., y Bárcena, K. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. Alpha Editorial.
https://books.google.co.cr/books/about/Planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica.htm?id=IfI3EAAAQBAJ&redir_esc=y
- Ley 7932. (1999). Ley de Centros Agrícolas Cantonales. 28 de octubre de 1999. D.O. No. 30629.
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=49123&nValor3=52468&strTipM=TC
- Llera, J., y Martinengo, N. (2004). Diagramas de flujo para el diseño de un sistema de control de calidad proceso de elaboración de vino blanco. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias UNCuyo*. 36 (1), 101-210.
http://170.210.45.98/objetos_digitales/162/lleraAgrarias1-04.PDF
- López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17 (56), 139-144. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>
- Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, T., y Onofre, R. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos

- empresariales. *Journal of Science and Research*, 4(CIEIS2019), 87-99.
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786>
- Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. (segunda edición). Grupo editorial Patria.
https://books.google.co.cr/books/about/Proceso_Administrativo.html?hl=es&id=7c9UCwAAQBAJ&redir_esc=y
- Magretta, J. (2014). Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia. *Grupo Editorial Patria*.
<https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386653.pdf>
- Manene, L. (2011). *Los diagramas de flujo: su definición, objetivo, ventajas, elaboración, fases, reglas y ejemplos de aplicaciones*. Actualidad Empresa.
<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Martner, G. (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. Siglo XXI.
https://books.google.co.cr/books/about/Planificaci%C3%B3n_y_presupuesto_por_programa.html?id=Uiedefak9_4C&redir_esc=y
- Mata, G. (2007). Reflexiones Sobre La Planificación Estratégica. *Revista de Economía y Derecho*. 4 (16), 45–56.
<https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=33&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>
- Mateu, J. M. (2024). *Estrategias genéricas clásicas de las aerolíneas*. Universitat Politècnica de Valencia.
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/204289/Mateu%20-%20Estrategias%20genericas%20de%20las%20aerolineas.pdf?sequence=1>
- Matovic, I. (2020). *PESTEL analysis of external environment as a success factor of startup business*. ConScienS.
<https://society.education/wp-content/uploads/2022/06/ConScienS-Proceedings.pdf#page=101>
- Merlo, J. (2011). *Las fuentes de información generales*. Universidad de Salamanca.
http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3620/1/Fuentes_informaci%C3%B3n_generales.pdf
- Molina, I., Aroca, E., y Lozada O. (2014). Diagnóstico empresarial y propuesta de tendencia administrativa a la Asociación de Productores de Panela del Caquetá - Asopanela. (Spanish). *Revista Silogismo*. 1 (13), 82–90.
<https://web.s.ebscohost.com.una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=36&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>
- Moreno, J. (2017). *Planeación estratégica*. Fundación Universitaria del Área Andina.
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1198>

- Moscoso, J., Sepúlveda, C., García, A., y Londoño, A. (2012). Costo De Capital en Entornos Económicos Cambiantes: Caso Valle De Aburrá (Antioquia). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20 (2), 189–203. <https://doi.org/10.18359/rfce.2172>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (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>
- Miranda, U.E., y Acosta, Z. (2008). FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA. <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Municipalidad de Pérez Zeledón (2025). *Información del cantón*. Ubicación Geográfica. https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/102-canton/index.php?option=com_content&view=article&id=295
- Munuera, J., y Rodríguez A. (2007). Estrategias de *marketing*: Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC EDITORIAL. <https://books.google.com.pe/books?id=aj7wABSD7-MC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Profit editorial. https://books.google.co.cr/books/about/Control_presupuestario.html?id=-nPGWEj5OfsC&redir_esc=y
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L. y Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*. 159, 1145-1154. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Nieto, T. (2018). *Tipos de investigación*. Core. <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Orozco, E., y Latorre, C. (2014). *Diseño de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard en el hospital León Becerra de la ciudad de Guayaquil 2013: perspectiva de procesos internos*. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6626>
- Otero, L., Guignon, B., y Sanz, P. (2013). Últimos avances en tecnologías de congelación de alimentos. *Revista de tecnología e higiene de los alimentos*. 2, 82-90. <https://digital.csic.es/handle/10261/89713>

- Oyaque, S., Santamaria, E., y López, Z. (2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades de ONGS privadas-Caso Obra Social Sopeña Oscus- Ecuador. *Revistas Espacios*. 41 (15), 1-10.
<https://ww.revistaespacios.com/a20v41n15/a20v41n15p01.pdf>
- Palma, G. (2022). Latinoamérica es la región con el menor crecimiento de la productividad en el mundo desde las reformas neoliberales. La nueva trampa del ingreso medio: rentas fáciles no generan precisamente élites schumpeterianas. *Trimestre Económico*. 89 (355), 943–977. <https://doi.org/10.20430/ete.v89i355.1595>
- Plano, V., Huddleston, C., Churchill, S., Garrett, A., y Green, D. (2012). Enfoques De Métodos Mixtos en La Investigación en Ciencia De Familia. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*. 4, 243–267.
<https://web.p.ebscohost.com/una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=b84ad891-f07a-4d4f-ae7a-33ff93b99918%40redis>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. Fundación Universitaria del Área Andina.
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1489/Diagn%C3%B3stico%20Empresarial.pdf?sequence=1>
- Quesada, M. (2018). *Nuevo distrito se integra al mapa de Pérez Zeledón*. Enlace Desarrollo Humano y Empresarial.
<https://www.periodicoenlace.com/destacadaprincipal/nuevo-distrito-se-integra-al-mapa-de-perez-zeledon/>
- Quintero, A., y Fernández, R. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. *Cofin Habana*, 11 (2), 1-20.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200001&script=sci_arttext&lng=en
- Ramírez, J. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/1214>
- Ramos, J., León, A., Gómez, L., Villota, W., y Cortez, J. (2019). La prospectiva estratégica como herramienta de planeación a largo plazo. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*. 4 (3), 01-18.
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/667>
- Reyes, S. (2018). Estrategia, pensamiento y acción. Herramientas y métodos para la planeación y gestión. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*. 7 (2), 167–170.
<https://web.s.ebscohost.com/una.remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=45&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>
- Rincón, F. (2012). El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*. 3 (1), 103-120. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/887>

- Robayo, A. (2017). *La importancia del servicio al cliente y el reflejo de las ventas en una empresa*. (Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada). Repositorio Universidad Militar Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16203/RobayoRodriguezAlejandro2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, F., y Castro, H. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *Revista En-Contexto*. 10 (16), 123–150.
<https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/1152/1466>
- Rojas, R. (2007). *Sistemas de Costos. Un proceso para su implementación*. Universidad Nacional de Colombia.
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/9803/97895882800907.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rus, E. (2020). *Investigación exploratoria*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-exploratoria.html>
- Sammut, T., y Galea, D. (2014). *PEST analysis*. Um.edu.mt
<https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/21816/1/sammut-bonnici%20pest.pdf>
- Sánchez, J., Vélez, M., y Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*. 24 (1), 37-47.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052016000100004
- Santos, J. (2022). Des-encuentros interculturales cotidianos. *El conflicto como fuente de aprendizaje y crecimiento. Utopía y Praxis Latinoamericana*, 27 (99), 1–12.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7091117>
- Saravia, C., Paggi, D., Sánchez, A., Testa, L., y Dupuy, F. (2018). Estructura simple de la empresa veterinaria que trabaja con grandes animales explorada como rueda operativa. *Ciencia Veterinaria*, 20 (1), 25–47. <https://doi.org/10.19137/cienvet-20182012>
- Sarli, R., González, S., y Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*. 9 (1), 17-20.
https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Scaramussa, S.A., Reisdorfer, V.K., y Ribeiro, A.A. (2010). La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Visión de futuro*, 13(1), 0-0.
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100002
- Schule, E., y Rudi, F. (2017). *Plan de negocios Freezar productos congelados*. Universidad Nacional de San Martín.

https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/572/1/TFPP_EEYN_2017_SEG-RF.pdf

- Sisternas, P. (2020). *Cómo hacer el análisis PESTEL de una empresa*. Emprendepyme.net. <https://www.emprendepyme.net/como-hacer-el-analisis-pestel-de-una-empresa.html>
- Sonderegger, P. (2020). Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo. *Revista de Informática Aplicada*. <http://portalrevisciencia.uai.edu.ar/ojs/index.php/RAIA/article/view/8>
- Tapia, G. (2013). Rentabilidad, utilidad y valor. *Revista UNSA*. https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/fe/material_de_estudio/material/Rentabilidad%20utilidad%20y%20valor.pdf
- Tenorio, Á., y Martín, A. (2015). Un paseo por la historia de la Teoría de Juegos. *Boletín de Matemáticas*. 22 (1), 77–95. <https://web.s.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=af4f9286-2cbe-4098-a80f-564b12628f5b%40redis>
- Tomás, A. (2021). Plan de negocio de la Start-up Coabit: la fintech que centraliza y ayuda a compartir los gastos y servicios de las viviendas compartidas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/51388>
- Valladares, L., y Villanueva, M. (2017). La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Autoridades Portuarias: perspectiva de aprendizaje y crecimiento. *Gestión Joven*. 17, 46–57. <https://web.p.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=35&sid=a5cd2c1a-04bd-47af-b459-701a39b085c7%40redis>
- Vega, L. y Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín*. 22 (1), 1-19. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf>
- Vianey, B., Álvarez, E., Cruz, E., y Barrera, M. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial: Estudio Diagnóstico en Empresas De Tuxpan, Veracruz. *Revista de La Alta Tecnología y Sociedad*. 9 (2), 38–44. <https://web.s.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=42&sid=701174b9-6ce3-41a2-8ba7-742f49d4e0ee%40redis>
- Villa, M. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. *Formación y crecimiento directivo*. 8 (1), 173-185. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf>

Apéndices

Apéndice A. Instrumento de entrevista aplicado al Gerente General de Verde Sur S.A.

Pregunta N°1: ¿Cuál es la actividad comercial que desempeña Verde Sur S.A.?

Actualmente Verde Sur S.A. se dedica a logística, compra, venta y entrega de producto al Consejo Nacional de producción (CNP) por medio del programa de abastecimiento institucional (PAI), vende el servicio de logística y transporte al Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón (CAC-PZ), con el que tiene un contrato y un documento de asociación elevado a escritura para trabajar en conjunto.

Pregunta N°2: ¿Quiénes son los clientes de Verde Sur S.A.?

Los clientes de Verde Sur S.A. son el Consejo Nacional de producción (CNP) y al Centro Agrícola Cantonal de Pérez Zeledón (CAC-PZ) actualmente.

Pregunta N°3: ¿Cuáles son los proveedores con los que cuenta Verde Sur S.A. para el abastecimiento de productos?

Verde Sur S.A., les compra a productores de Cartago, específicamente de la zona de Cachí, les compra a empresas transnacionales representadas por empresas locales, como por ejemplo Fruta Internacional e Interfruit, además, compra producto a pequeños productores de la zona de Pérez Zeledón. Además, le compra servicios de mantenimiento y combustible a talleres y bombas locales.

Pregunta N°4: ¿Cuáles son los requerimientos que debe cumplir un proveedor para ser parte de Verde Sur S.A.?

Existe un documento que rige la parte de los proveedores y actualmente se les está exigiendo por parte del MAC (unidad fitosanitaria) que todos los proveedores tienen que estar al 2024 con un curso y una capacitación, donde estén aprobados como proveedor directo. Es importante mencionar que existe un problema porque muchísimos

proveedores no quieren someterse a estos cursos físicos o virtuales por el tiempo que consumen y sobre todo por la falta de una estimulación financiera o económica.

Pregunta N°5: ¿Con cuántos colaboradores fijos y temporales cuenta Verde Sur S.A., en cada una de las áreas o departamentos?

En la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) se encuentran inscritos 8 colaboradores fijos y 16 que no son fijos y que trabajan 2 o 3 días a la semana. Estos colaboradores se distribuyen de la siguiente manera; la unidad administrativa está compuesta por un gerente general, un gerente operativo, una persona encargada de la facturación y un contador con un auxiliar contable. En el área productiva se encuentran 3 colaboradores de tiempo completo que reciben apoyo de los colaboradores temporales cuando sea necesario.

Pregunta N°6: ¿Tiene la empresa misión, visión y valores definidos? Si su respuesta es sí, indique cuál es cada uno de estos.

Sí (en el documento que envió).

Pregunta N°7: ¿La empresa tiene un plan operativo anual con objetivos, metas e indicadores para darle seguimiento?

La empresa si cuenta con un plan operativo anual, el cual es revisable y ejecutable con respecto a los objetivos anuales. El plan operativo y los objetivos se encuentran separados, los objetivos en la Asamblea General anual deben de revisarse los anteriores y ajustarse a los nuevos.

Pregunta N°8: ¿Posee la empresa un manual para cada uno de los puestos de los colaboradores?

Sí (en el documento que envió).

Pregunta N°9: ¿Tiene Verde Sur S.A., para el área productiva un manual donde se especifique los procedimientos y uso de los distintos equipos?

Sí (en el documento que envió).

Pregunta N°10: ¿Cuenta la organización con capacitaciones periódicas para los colaboradores?

Sí cuenta con capacitaciones, sin embargo, el gerente general considera que el profesional se forma de acuerdo a su interés personal, muchos tienen sus certificados, pero no los aplican.

Pregunta N°11: ¿Qué estrategias implementa la organización para la resolución de conflictos?

Verde Sur S.A. no posee una unidad de recursos humanos, por lo tanto, la resolución de conflictos la ejerce la misma gerencia general y operativa, los cuales tratan de resolver con las partes involucradas sin llegar a conflictos. Las herramientas implementadas son las permitidas por el Ministerio de Trabajo (MTS) como las llamadas de atención por escrito o verbales.

Pregunta N°12: ¿Qué métodos utiliza la organización para recibir las sugerencias y disconformidades de los clientes?

Las disconformidades que puedan existir de los clientes son directas del CNP hacia Verde Sur S.A., como proveedor que este es, ya que existe un tiempo establecido para poder resolver y subsanar el problema, normalmente se tiene comunicación directa con el cliente, la cual permite en menos de 24 horas solucionar el problema sin que haya conflicto.

Pregunta N°13: ¿Se ha medido alguna vez el grado de satisfacción de los clientes? Si su respuesta es afirmativa indique de qué manera

El gerente de Verde Sur S.A. considera que es el CNP el que debería aplicar una herramienta de satisfacción, sin embargo, dicha herramienta al estar dirigida al CNP correrían el riesgo de que muestre las disconformidades que tienen muchos clientes con este organismo.

Pregunta N°14: ¿Cuenta la organización con un diagrama de procesos?

Sí (en el documento que envió).

Pregunta N°15: ¿Tiene establecidos la organización indicadores para medir el desempeño de los colaboradores?

Sí, tiene un sistema establecido para medir y calificar el nivel de desempeño de los colaboradores, anteriormente como parte de esto, se les brindaba un premio económico por el rendimiento que tuvieran en un periodo establecido, sin embargo, actualmente no se está utilizando debido a las dificultades económicas que pasa la empresa, por lo tanto, se está aplicando para solventar esta situación, los horarios mínimos con salarios sobre el mínimo establecido.

La evaluación que Verde Sur S.A., está aplicando a sus colaboradores, se realiza cada año al momento de pagar los aguinaldos, la misma se realiza y se les brinda el resultado obtenido por medio de un documento. Cabe mencionar que, si existe un problema inmediato se les comunica de manera inmediata.

Pregunta N°16: ¿Se elaboran informes anuales de la situación de la organización? Si su respuesta es afirmativa indique si son presentados a los colaboradores.

Sí.

La perspectiva que tiene el gerente general es que estos informes no deben ser comunicados a los colaboradores en tanto la empresa cumpla con las obligaciones (salario, obligaciones patronales, etc.), no debería ser necesario brindar este tipo de información, ya que la considera de confidencialidad.

Pregunta N°17: ¿Tienen inspecciones periódicas para dar mantenimiento a los equipos y maquinaria de producción?

Sí, se subcontrata especialistas para dar mantenimiento y reparación, sin embargo, existen varios equipos dañados que no se han podido reparar, ya que son eléctricos y

necesitan varias baterías costosas, por lo tanto, no se ha podido cubrir estos costos. Las máquinas de producción como romanas, perras hidráulicas necesitan mantenimiento periódico de engrase.

Una de las empresas que realizan mantenimiento asiste de manera mensual a las instalaciones para el control de roedores, insectos por medio de bitácora y controles para esto.

Pregunta N°18: ¿Cuenta la empresa con un método para controlar la calidad de cada producto y revisar la existencia de defectos?

Sí.

Pregunta N°19: ¿Posee Verde Sur S.A. expectativas de ofrecer sus productos internacionalesmente?

Sí, sin embargo, actualmente no cuentan con el capital necesario para poder hacer este tipo de inversiones que básicamente lo que se necesita son productos para llenar contenedores, así como equipo especial de congelado para ser enviados al exterior. Existe proyección de compra en Europa y pedidos en espera para ser entregados, pero esto no ha sido posible.

Pregunta N°20: ¿Cuál es la visión que tiene Verde Sur S.A. para un futuro cercano?

Mantenerse dentro del CNP como un cliente minoritario, con menos del 40 % de las ventas totales de Verde Sur S.A., y crecer en las ventas externas por medio de la colocación de producto directo tanto a la parte turística como en la parte de exportación.

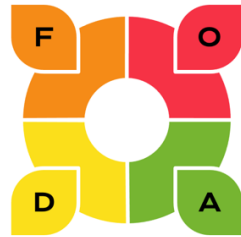
Apéndice B. Taller participativo de matriz FODA.

Este taller estará a cargo de las estudiantes de la Universidad Nacional Michelle Pérez García, Treissy Chinchilla Barrantes y Natasha Serrano Badilla, que actualmente cursan la carrera de Administración en grado de Licenciatura con énfasis en Gestión Financiera.

Se solicita involucrar a los 8 colaboradores fijos de la empresa Verde Sur S.A., debido a que se estos se consideran pertinentes para brindar su opinión por su experiencia y conocimiento sobre la organización.

1. Las estudiantes a cargo brindan una breve presentación del alcance que tiene es estudio en cuestión y una explicación del taller participativo que se va a realizar.
2. Se proyecta en una presentación PowerPoint la definición de fortaleza de una empresa y ejemplos que sirvan como guía para los participantes del taller.
3. Posteriormente, se entrega un papel de color naranja a cada participante y se les solicita anotar en cada uno de ellos lo que consideran una fortaleza de Verde Sur S.A. En la presentación se indica por medio de un cronómetro el tiempo máximo para cumplir con este punto, el cual será de 5 minutos.
4. En una pizarra se encontrarán 4 sobres rotulados con los componentes de la matriz FODA, con el fin de que, una vez concluido el punto anterior cada uno de los participantes deposite las fortalezas anotadas.
5. Una vez recolectada toda la información sobre las fortalezas se procede a pegar los papeles en una cartulina del color al que corresponda este componente. Seguidamente, se dialoga de manera general con los colaboradores de la empresa que están participando para poder validar este aspecto.
6. Cabe recalcar que una de las estudiantes se encargará de documentar en una presentación PowerPoint los factores que fueron validados entre los participantes, esto para que al finalizar el taller se proyecte la matriz FODA de Verde Sur S.A.
7. Este mismo proceso se repetirá con cada uno de los componentes de la matriz FODA, a diferencia de que en las oportunidades el papel que se entregue será de color rosado, el de las debilidades será de color amarillo y por último, para las amenazas será de color verde.
8. Para finalizar se proyectará la presentación PowerPoint con la matriz FODA validada.
9. Se comparte con los participantes un refrigerio como forma de agradecimiento por su participación.

Apéndice C. Presentación utilizada en taller participativo de matriz FODA.



Taller Participativo

Matriz FODA

VERDE SUR S.A.



Estudiantes a cargo:

Michelle Pérez- Treissy Chinchilla-Natasha Serrano

1.

FORTALEZAS

Fortalezas

- Representan los puntos fuertes, ventajas y cualidades de la organización.
- Podría tratarse de los atributos de la organización.
- Características que nos destacan de los competidores.
- Son recursos y elementos internos positivos que ayudarán a alcanzar los objetivos a futuro.
- ¿Qué te diferencia de la competencia?



Ejemplos

- Disposición de recursos tecnológicos.
 - Excelente comunicación.
 - Prestigio.
 - Calidad del producto final.
 - Buena relación con los proveedores.
- 
- Colaboradores con amplia experiencia.
 - Fidelización de los clientes.
 - Buena posición económica.
 - Productos innovadores.
 - Agradable lugar de trabajo.
-

2.


OPORTUNIDADES

Oportunidades

- Son todos los factores externos en los que se puede apoyar la empresa para conseguir sus metas y objetivos laborales.
- Estos aspectos son capaces de otorgar a la organización una ventaja competitiva sólida.
- Se vinculan directamente con los recursos que puede usar la empresa para mejorar las áreas en las que existen debilidades.
- Las oportunidades son una combinación de factores que la organización puede aprovechar para crecer y ampliar su mercado nacional e internacional si así lo desea.



Ejemplos

- Fácil adaptación a las nuevas tecnologías.
 - Tendencia favorable en el mercado.
 - Experiencia de compra (diferenciación).
 - Mejora en los hábitos de consumo.
 - Más líneas de productos.
- 
- Utilización de nuevos canales de ventas.
 - Buena relación con proveedores.
 - Preferencia por los mercados locales (menos costos).
 - Posible expansión a mercados internacionales
-

3.


DEBILIDADES

Debilidades

- Son todos los factores internos que hacen que la empresa se encuentre en una posición desfavorable frente a sus competidores.
 - Son las deficiencias que tiene la empresa y que pueden afectar en el logro de los objetivos y metas que espera alcanzar.
 - La empresa debe conocer sus debilidades, porque al conocerlas se puede determinar qué es lo que se está haciendo mal o de manera inadecuada.
 - Las debilidades se puedan aprovechar y convertirlas en fortalezas que le ayuden a competir en forma superior.
-



Ejemplos

- Una planificación estratégica inadecuada.
 - Protocolo de calidad ineficiente.
 - Falta de comunicación.
 - Deficiencias o ausencia en los factores relacionados con las capacitaciones del personal.
 - Problemas de producción y tecnología que lleven a la empresa a la obsolescencia.
 - Falta de motivación en el personal.
- 
- Deficiencia en la atención al cliente.
 - Procesos inadecuados.
 - Objetivos pocos realistas.
 - Problemas relacionados con financiamiento, así como el logro de utilidades para el negocio.
 - Altos costos en los procesos de producción.
 - Falta de manuales y protocolos de procesos.

4.

AMENAZAS

Amenazas

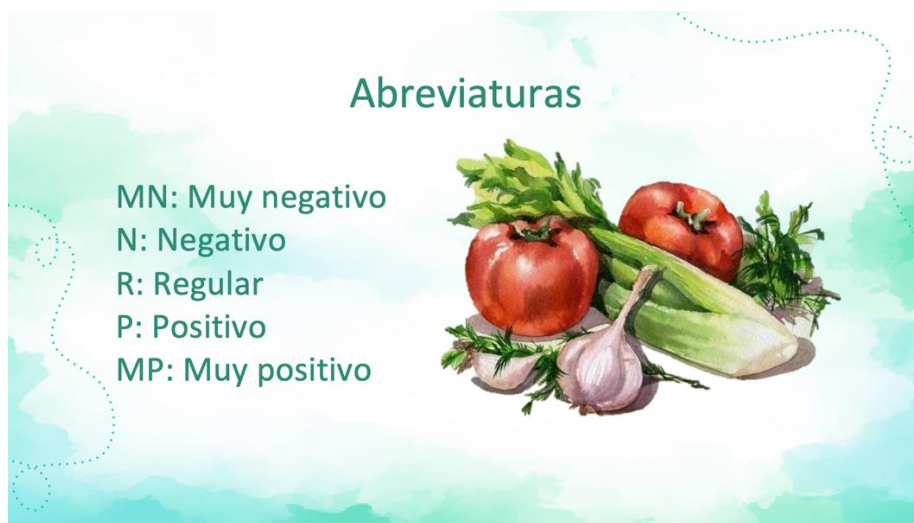
- Factores que representan una afectación negativa, ya sea económica, política o administrativa.
- Es una perspectiva externa que no se puede controlar.
- Desafíos que pueden perjudicar el alcance de tus objetivos.
- Se pueden anticipar algunas amenazas al evaluar la situación actual y tomar decisiones proactivas.





Muchas Gracias
por la atención

Apéndice D. Presentación para taller participativo PESTEL aplicado al Gerente General de Verde Sur S.A.



Aspectos políticos



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
1.	Para el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, el hecho de que Costa Rica forme parte de la integración económica entre Chile, Colombia, México y Perú bajo la Alianza del Pacífico, representaría una ventaja, debido a que los cuatro países comparten el principio de libre comercio, siendo directo el ingreso de inversiones extranjeras para generar bienestar y desarrollo de empresas nacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Con una economía pequeña y abierta, Costa Rica es altamente vulnerable afectando directamente a las empresas locales, ya que los choques externos como la entrada de transnacionales son cada vez más frecuentes, lo que genera una mayor incertidumbre económica para las organizaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspectos políticos



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
3.	Existe una percepción sesgada del grado de corrupción presente en las instituciones públicas, debido a que no es solo la malversación de los fondos públicos, sino también cuando se toman decisiones para favorecer a ciertos sectores y personas, o bien se utilizan puestos laborales para servirse o para beneficios personales, dejando en evidencia la carencia de una conciencia social y falta de una cultura del compromiso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspectos económicos



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
1.	La inflación se produce cuando se da un aumento generalizado de los precios que afecta el poder adquisitivo de los consumidores, provocando la contracción de la demanda que repercute directamente en la disminución del consumo de los productos, esto a su vez genera miedo e incertidumbre para las empresas y las obliga a tomar medidas, como por ejemplo, bajar los precios de los productos que se ofrecen para reducir el riesgo de desaparecer y poder competir en el mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	El factoreo es un tipo de financiamiento que permite a la empresa solicitante recibir el importe de sus facturas por adelantado por parte de una entidad financiera, la necesidad de obtener liquidez provoca que algunas organizaciones tengan que recurrir a este método, sin embargo, se debe tomar en cuenta que esto representa el cobro de comisiones elevadas por cada operación que se realiza, lo cual podría afectar las utilidades netas y el rendimiento para los accionistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspectos económicos



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
3.	La mayor parte de los ingresos del gobierno provienen de los impuestos, sin embargo, cuando los gastos son mayores que los ingresos fiscales se da el déficit fiscal, a pesar de que Costa Rica a realizado grandes esfuerzos para evitar esta situación, la reputación financiera internacional se ha desgastado, lo cual imposibilita conseguir prestamistas para cubrir las deudas del país, y si se encuentran, se deben pagar intereses muy elevados que crean presión al alza de las tasas de interés y como consecuencia que los empresarios estén menos interesados en invertir en negocios y generar empleo.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Aspectos sociales



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
1.	Las actividades que realizan las organizaciones locales, mayormente se encuentran enfocadas en conseguir objetivos y metas que generen algún tipo de beneficio social dentro del cantón, las empresas que comercializan productos de pequeños y medianos agricultores se visualizan como entidades que buscan fomentar el crecimiento y desarrollo del sector agrario.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
2.	La población estudiantil del cantón de Pérez Zeledón se encuentra en decrecimiento, así lo evidencia el censo 2011, donde según estadísticas la población en edades entre los 5 y 14 años, pasó de 31 284 personas en el 2000 a 25 148 personas en el 2011, este dato confirma la tendencia actual donde muchas parejas planean tener pocos hijos en comparación a décadas anteriores, afectando la necesidad de consumo de las escuelas del cantón y a su vez, el volumen de ventas de empresas que las abastecen con productos.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Aspectos sociales



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
3.	La técnica de congelación se ha convertido en uno de los métodos más efectivos para la conservación de alimentos, tanto el tiempo limitado del estilo de vida actual, como el tráfico y la distancia entre los lugares se convierten en obstáculos para que las personas puedan asistir a ferias del agricultor o sitios donde se adquieran productos frescos, es por esto que, se hace necesario el consumo de productos congelados, ya que facilitan y agilizan las tareas diarias.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Aspectos tecnológicos



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
1.	El modelo de trabajo del gobierno actual insta a las empresas a utilizar sistemas informáticos avanzados que agilicen en gran nivel las operaciones que se desarrollan, lo cual le permite mantener un control adecuado en el área administrativa y contable, sin embargo, esto se convierte en un costo de inversión y mantenimiento elevado que debe asumir la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	El marketing es una de las estrategias más utilizadas a nivel mundial por las empresas para alcanzar diversos objetivos como, mejorar la visión de los clientes sobre la empresa, potenciar las ventas, promocionar los productos y abrirse a nuevos mercados, por lo tanto, quienes no se adaptan a la transformación digital perderán posición en el mercado dejando espacio libre a la competencia y perdiendo opciones de ventas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspectos tecnológicos



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
3.	Las empresas que implementan la automatización industrial disminuyen el trabajo manual que realizan los trabajadores en cada proceso, reduce los riesgos de errores humanos y accidentes laborales, incrementando la productividad y la competitividad en comparación con aquellas organizaciones que no la utilizan, debido a que disminuye los tiempos de producción y aumenta la calidad de los productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspectos ecológicos



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
1.	La Tierra es mucho más caliente que hace un siglo, el nuevo informe de cambio climático de Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el cambio climático (IPCC), asegura que los efectos de la crisis climática no se han visto en milenios, a pesar de ello muchas personas piensan que esta problemática significa principalmente temperaturas más cálidas, olvidando que la Tierra es un sistema en el que todo está conectado y que indudablemente limita el acceso a recursos indispensables para vivir como los alimentos básicos y el agua, debido a que sus efectos contribuyen a debilitar la agricultura que es el sector encargado de producir cultivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspectos ecológicos



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
2.	El impacto medioambiental del plástico es muy agresivo, especialmente por su lenta degradabilidad y por la composición química que presentan, por ello la contaminación de los plásticos se ha convertido en uno de los retos medioambientales más urgentes de nuestro tiempo, donde cada vez se suman más empresas para eliminar los plásticos de un solo uso, buscando una transición a empaques reciclables, reutilizables o compostables tanto como sea posible, sin embargo, aquellas que no aplican estos cambios se ven afectadas porque los clientes tienen más consciencia ambiental y rechazan los productos de empresas que no evitan el uso de plástico desechable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspectos ecológicos



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
3.	Gestionar correctamente los residuos no es una opción sino una obligación impuesta por ley, sin embargo, las organizaciones pueden utilizarlo también como una herramienta de marketing con la que definen su imagen empresarial y fomentan el cambio para reducir el impacto sobre el medio ambiente, en el caso de aquellas que generan residuos orgánicos los cuales se descomponen naturalmente, tienen una repercusión muy positiva para la sociedad y el planeta porque pueden ser utilizados como abono orgánico para la agricultura, mejorando a su vez la calidad de los suelos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspectos legales



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
1.	En todos los países la alimentación se rige por un complejo sistema de leyes y reglamentos en los que se establecen los requisitos gubernamentales que deben cumplir los operadores de la cadena alimentaria, el cumplir con lo que establece la legislación costarricense es positivo para competir en el mercado porque garantiza que los alimentos sean inocuos y de calidad adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	En el Decreto Ejecutivo 12137 de la Creación de los Centros Agrícolas Cantonales (CAC), se establece específicamente en artículo 29 que parte de los recursos de los CAC son las subvenciones del Estado, es decir, ayudas en forma de transferencia de recursos de parte del Gobierno costarricense, siendo esto de gran ayuda para el CAC porque le ayuda a no quebrar, causando a su vez que sus socios comerciales se mantenga compitiendo en el mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aspectos legales



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
3.	<p>La Contraloría General de la República presentó un informe de los servicios brindados por el Consejo Nacional de Producción (CNP) en el año 2020, en donde una de las deficiencias encontradas son los plazos de pago a los proveedores, pues la auditoría identificó que para el periodo 2018-2020, el 92,4% de las facturas pagadas no cumplieron con los tiempos de pago establecidos según la línea de productos, por ejemplo en el caso de los productos hortofrutícolas que comercializa el CAC se tiene un plazo máximo de 40 días, sin embargo, ha existido un incumplimiento de los plazos que indudablemente afecta la liquidez y capacidad de solvencia de las empresas que hacen posible la logística y el transporte de los productos.</p>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>



Aspectos legales



Nº	Afirmación	MN	N	R	P	MP
4.	<p>Existe un proyecto de Ley que propone excluir las compras que realiza el CNP en el marco del Programa de Abastecimiento Institucional (PAI) de la aplicación de la Regla Fiscal, con el fin de que se pueda asegurar las adquisiciones requeridas por las instituciones públicas, sin embargo, de no ser aprobado se vería ahogado el programa que tiene efectos beneficiosos sobre el agro, debido a que significa una limitación de los contratos con los proveedores, como es el CAC, afectando a su vez negativamente a sus socios comerciales.</p>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>



Muchas Gracias

