

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“Propuesta de estrategia empresarial para la Asociación Agroindustrial Comercial (ASOAGRIC), a partir de un análisis administrativo integral de su modelo de negocio, que contribuya a la mejora de su gestión”

Integrantes

Guilber Mauricio Figueroa Naranjo

Campus Pérez Zeledón, San José

2025

UNIVERSIDAD NACIONAL
SEDE REGIONAL BRUNCA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“Propuesta de estrategia empresarial para la Asociación Agroindustrial Comercial (ASOAGRIC), 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

Guilber Mauricio Figueroa Naranjo

Responsable académico:

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo

Campus Pérez Zeledón, San José

2025

TRIBUNAL EXAMINADOR

Trabajo final de graduación presentado el 7 de febrero del 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.

M.Sc. Máster Josué Naranjo Cordero

Representante Decanatura, Sede Región Brunca

M.BA. Erick Madrigal Villanueva

Director Académico Campus Pérez Zeledón

Sede Región Brunca

Dr. Melvin Bermúdez Elizondo

Tutor Trabajo Final Graduación

M.Sc. Jorge Zúñiga Elizondo

Asesor

M.Sc. Ángel Porras Solís

Asesor

DEDICATORIA

A Dios que fue mi guía en el camino, mi apoyo en los tiempos más difíciles. A mi madre y padre, que son mi ejemplo para seguir y quienes me apoyaron durante todo este proceso, sin ellos esto no sería posible. A mi hermana, que siempre estuvo en los momentos más difíciles, y mi sobrina que me sacó sonrisas en los tiempos más complicados.

Guilber Mauricio Figueroa Naranjo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Nacional por brindarme la oportunidad de desarrollar mis estudios profesionales en sus instalaciones; a mis compañeros, quienes algunos se volvieron parte importante de mi vida y estudios; a los profesores que ayudaron a formar un profesional.

Guilber Mauricio Figueroa Naranjo

TABLA DE CONTENIDO

TRIBUNAL EXAMINADOR.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. Planteamiento del Problema	3
Antecedentes del tema.....	3
Justificación	8
Descripción y planteamiento del problema.....	10
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos	12
Resumen modelo de análisis	13
Alcances y limitaciones	17
Capítulo II. Marco Teórico Referencial	19
Marco referencial	19
Reseña histórica	19
Marco teórico	20
Modelos de estrategia.....	21
Herramientas de planeación.....	44
Procesos administrativos y operativos	58
Diferencia entre Plan Estratégico y Plan de Negocios.....	63
Capítulo III. Marco Metodológico	65
Enfoque de Investigación	65

Tipo de Estudio	66
Fuentes e instrumentos de investigación.....	68
Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de variables.....	72
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de la Información.....	83
Realizar un diagnóstico de ASOAGRIC en el área administrativa, operativa y financiera.	83
Identificar las herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en ASOAGRIC.....	118
Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de ASOAGRIC	131
Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para ASOAGRIC.....	144
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	151
Conclusiones	151
Recomendaciones	152
Capítulo VI. Propuesta de Plan de Negocios ASOAGRIC	154
Resumen ejecutivo.....	154
Descripción del negocio	155
Análisis del mercado y la empresa.....	161
Análisis interno.....	210
Análisis Situación. Diagnóstico. Planteamiento estratégico.....	222
Plan operativo de Marketing y ventas.....	257
Plan de operaciones	295
Temas Societarios. Organización y recursos humanos.....	309
Estudio económico y financiero.....	318
Cuadro de Mando Integral (CMI).....	340
Conclusiones	350

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	352
ANEXOS	369
Anexo A	369
Anexo B.	371
Anexo C.	373
Anexo D.	376
Anexo F.	384
Anexo G	387
Anexo H.	388
Anexo J.	390

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de análisis	13
Tabla 2. Cuadro de Mando Integral.....	43
Tabla 3 Matriz FODA de preguntas según tema	46
Tabla 4 MATRIZ FODA.....	47
Tabla 5 Escala de los factores	48
Tabla 6 Matriz de totales y porcentajes.....	49
Tabla 7 Datos del Balance Estratégico	50
Tabla 8 Matriz CAME	52
Tabla 9 Matriz del análisis PESTEL	53
Tabla 10 Resumen del PESTEL	54
Tabla 11 Diferencia entre herramientas de planeación	63
Tabla 12 Preguntas y respuestas de los valores de ASOAGRIC.....	88
Tabla 13 Matriz FODA de ASOAGRIC	89
Tabla 14 Escala de valor para ASOAGRIC	90
Tabla 15 Matriz de totales y porcentajes ASOAGRIC	91
Tabla 16 Análisis CAME de ASOAGRIC	97
Tabla 17 Análisis PESTEL de ASOAGRIC.....	106
Tabla 18 Matriz cuantificada del análisis PESTEL de ASOAGRIC.....	115
Tabla 19 Resumen del análisis PESTEL de ASOAGRIC	117
Tabla 20 Simbología del diagrama de flujo	122
Tabla 21 Ejemplo de diagrama de flujo de cambio de aceite.....	123
Tabla 22 5 Fuerzas de Porter cuantificación	125
Tabla 23 Ejemplo de CMI.....	129

Tabla 24 Acciones para reducir cotos en ASOAGRIC.....	132
Tabla 25 Estrategias de marketing para aumentar ingresos de ASOAGRIC	135
Tabla 26 Mejora de la eficiencia operativa para aumentar los ingresos de ASOAGRIC.	138
Tabla 27 Elaboración de nuevos productos para aumentar los ingresos.....	140
Tabla 28 Acciones para maximizar la rentabilidad de ASOAGRIC.....	143
Tabla 29 Acciones para maximizar la rentabilidad de ASOAGRIC.....	145
Tabla 30 Proceso de Inscripción de Asociados	147
Tabla 31 Proceso Extracción de Aceite.....	148
Tabla 32 Proceso Compra de Sacha Inchi.....	149
Tabla 33 Proceso de Reclutamiento	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa Estratégico	25
Figura 2 Set de Símbolos Estándares.....	26
Figura 3 Matriz de EIDs	28
Figura 4 Árbol de la realidad actual por EID.....	29
Figura 5 Árbol de la realidad actual.....	30
Figura 6 La Nube	32
Figura 7 Árbol de Realidad Futura	34
Figura 8 Árbol de Prerrequisito	35
Figura 9 Transición de APR a AT.....	36
Figura 10 Estrategias genéricas.....	39
Figura 11 Mapa Estratégico	42
Figura 12 Relación FODA-CAME.....	51
Figura 13 Matriz BCG	55
Figura 14 Matriz Ansoff.....	57
Figura 15 Ciclo del Proceso Administrativo	59
Figura 16 Simbología del diagrama de flujo	60
Figura 17 Balance Estratégico de ASOAGRIC.....	93
Figura 18 Fortalezas y oportunidades de ASOAGRIC.....	95
Figura 19 Debilidades y Amenazas de ASOAGRIC.	96
Figura 20 Modelo CANVAS.....	119
Figura 21 Relación FODA-Ansoff.....	121
Figura 22 Ejemplo de Objetivo SMART.....	127
Figura 23 Ejemplo de mapa estratégico.....	128

ACRÓNIMOS

ASOAGRIC: Asociación Agroindustrial Comercial

ARA: Árbol de Realidad Actual

ARF: Árbol de Realidad Futura

APR: Árbol de Prerrequisitos

AT: Árbol de Transiciones

CCF: Caja Costarricense de Seguro Social

CCSS: Caja Costarricense de Seguro Social

CNs: Condiciones Necesarias

CSLs: Categorías de Salvedades Legítimas

CMI: Cuadro de Mando Integral

CAME: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar

DRC:	La Nube o Diagrama de Resolución de Conflictos
EDs:	Efectos Deseables
EIDs:	Efectos Indeseables
FCEs:	Factores Críticos para el Éxito
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenaza
PESTEL:	Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.
INEC:	Instituto Nacional de Estadística y Censos
ISO:	Organización Internacional de Normalización
PIB:	Producto Interno Bruto
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas
UTRAIPZ:	La Unión de Trabajadores Agroindustriales de Pérez Zeledón

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación Agroindustrial Comercial (ASOAGRIC), es una organización sin fines de lucro, pero con la convicción de ayudar a los pequeños productores de la zona de Pérez Zeledón, por medio del desarrollo de proyectos, con los cuales se logre un mejor estado económico de los agricultores asociados. La empresa comenzará con un proyecto de producción de aceite de Sacha Inchi, donde sus proveedores serán productores de la zona, de igual forma la organización brindará capacitaciones a los asociados para la producción. La misión de la empresa brinda de forma concisa la idea de su objetivo como organización la cual es: "Somos una asociación de productores Agropecuarios, enfocados en desarrollar proyectos para mejorar la economía de los asociados y sus familias, mediante la innovación, investigación e implementación de productos de alto valor agregado, que satisfaga a los clientes", dejando claro que la asociación es por y para los agricultores.

Se realiza un diagnóstico del área administrativa, operativa y financiero con el cual se logra determinar la estructura organizacional de ASOAGRIC, estableciendo la misión, visión y valores. La elaboración del análisis FODA indica que la empresa debe enfocarse en las estrategias para afrontar las debilidades y amenazas, esto determinado por el balance estratégico, y las estrategias se establecen en el análisis CAME. Con el análisis PESTEL se determina que la mayoría de los criterios son negativos, por consiguiente, existe más amenazas que oportunidades.

Se determinan las acciones para reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad, estas acciones se plantean a futuro, cuando la empresa este en operaciones, pero las acciones establecidas sin duda brindarán mejoras en las finanzas de ASOAGRIC.

La mejora de los procesos administrativos de la empresa estará dada por la capacitación de la junta directiva de ASOAGRIC, y la elaboración de un manual de políticas y procedimientos. Se establecen diagramas de flujo de los procesos que tendrá la empresa, para lograr que los colaboradores tengan una visión clara de los pasos a seguir, los cuales son: proceso de inscripción de socios, extracción de aceite, compra de Sacha Inchi y reclutamiento.

ASOAGRIC brindará un producto de alta calidad como lo es el aceite de Sacha Inchi, la empresa proyecta una producción de 2000 litros al año, para esto necesitará invertir en maquinaria, equipo e infraestructura. Por lo tanto, la empresa tiene que realizar una inversión significativa la cual sería de $\text{C}\$116\,397\,504$, de los cuales un 80% serían por un financiamiento o donación de alguna entidad gubernamental, y el restante 20% sería por parte de la asociación.

Según los indicadores financieros TIR, VAN, ID y PRI, determinan la viabilidad de la inversión en la producción de aceite de Sacha Inchi. El VAN da como resultado $\text{C}\$9\,449\,159$, lo que indica que la empresa tendrá ese monto como ganancia al final del periodo. Este es un dato positivo porque determina que la empresa recupera lo invertido, y que además tendrá una ganancia. Por este motivo y otros se resalta la viabilidad del plan de negocios de ASOAGRIC.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca desarrollar una estrategia empresarial para la Asociación Agroindustrial Comercial (ASOAGRIC), esto por medio de análisis internos y externos de la organización, identificando cuál es su propósito, así como definir su modelo de negocio, presentar una propuesta por medio de las perspectivas estratégicas y sus respectivos indicadores, facilitando de esta forma que la empresa tenga un horizonte más claro del objetivo de su fundación.

En el capítulo I se muestran estudios relacionados con el presente, los cuales sirven como base para determinar la importancia de una estrategia empresarial, también se justifica el estudio y se plantea la situación principal del problema, se formulan las preguntas de la investigación, y se establecen los objetivos. Por otra parte, se establece el modelo de análisis, los alcances de la investigación para ASOAGRIC, así como los limitantes que se tendrán.

Con respecto al capítulo II se presenta el marco referencial donde se describe la historia de la empresa UTRAIPIZ y ASOAGRIC, desde su constitución hasta objetivo como organización. También se desarrolla y fundamenta teóricamente lo que es una estrategia empresarial, así como las diferentes herramientas de planeación estratégica, teorías importantes para la creación de estrategias como los son: el pensamiento estratégico, océano azul, la competitividad de Porter, entre otras.

En relación con el capítulo III se describe el marco metodológico, lo cual involucra el enfoque de la investigación, tipo de estudio, las fuentes e instrumentos de investigación a utilizar, y la conceptualización, instrumentalización y operacionalización de las variables en investigación, por lo tanto; se establece en este capítulo la metodología a implementar en este estudio.

En el capítulo IV se realiza el análisis y la interpretación, de la información recolectada con los instrumentos aplicados a los miembros de la organización. Por esta razón, en este se encuentran los resultados arrojados por la investigación, los que están compuestos por las acciones para reducir costos, aumentar ingresos y rentabilidad, acciones para mejorar los procesos administrativos y operativos, así como el diagnóstico administrativo, operativo y financiero, se plantean las herramientas de planeación a implementar en un plan de negocio.

Las conclusiones y recomendaciones se encuentran en el capítulo V, las cuales son a partir de los resultados de la investigación, que se obtuvieron por medio de la aplicación de los instrumentos de recolección de información a ASOAGRIC.

El capítulo VI contiene la propuesta de plan de negocio para la empresa ASOAGRIC, que le permite a la organización saber qué es lo que se quiere, y cómo se va a lograr. Esta propuesta es una guía o ruta esencial para la empresa, en la cual se establece los objetivos estratégicos, el financiamiento, la toma de decisiones informadas y la gestión de operaciones, proporcionando así un marco sólido para el éxito y crecimiento a largo plazo.

Capítulo I. Planteamiento del Problema

Antecedentes del tema

En Costa Rica la creación de microempresas ha sufrido un aumento en los últimos años, así lo afirma el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2022), donde se determina que en el 2021 hubo un crecimiento de 23,6% con respecto al 2020, pasando de 367.911 a 454.650, de las cuales en su mayoría fueron creadas por necesidad, esto por el impacto de la pandemia, de esta forma también se identifica que las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), son de gran importancia para la economía del país y el mundo, así lo indican Jacques et al. (2011), donde se determina que estas conforman más del 95% de las entidades económicas del mundo, por esta razón tienen una gran participación en el aporte del Producto Interno Bruto (PIB) de la mayoría de los países, y en Costa Rica no sería la excepción, como ya se mencionó hubo un aumento en el último año.

Comprendiendo la importancia de las PYMES en la economía nacional e internacional, se desea la permanencia de estas en el mercado, esto al ser fácil su creación, es igual de sencillo que desaparezcan por falta de planes y herramientas estratégicas con los cuales se pueden mantener en pie. Según Weinberger (2006), el planeamiento se tiene que plasmar en un documento, no sirve solo tener este en la mente, por más buenas que sean las estrategias y herramientas, si estas no están por escrito será más complicado lograr cumplir con los objetivos de mejora planteados por la empresa.

En el artículo de Castellanos (2003), se recalca la importancia de las pequeñas y medianas empresas para los países, donde son influyentes en la generación de empleos, así como en el crecimiento del sector privado. También menciona que de los entrevistados ninguno indicó contar con una estrategia o planeación, con la cual se busque un análisis y comparación de la competencia, siendo esto un problema usual en este tipo de empresas, y por esta falta de

innovación no crezcan o amplíen sus fronteras, para el autor es de suma importancia la innovación en sus estrategias e instrumentos.

Uno de los principales problemas de las pequeñas y medianas empresas según Beltrán (2006), es el no contar con un plan estratégico, en el cual se redacte lo que se espera obtener en el futuro, en cambio estas empresas plantean un enfoque diario, dejando a la suerte el porvenir. Pacheco (2013), menciona en su investigación que la falta de documentos formales en los cuales se establezcan la misión, visión, los objetivos de la organización y organigrama, es algo normal en las pymes de Sincelejo ciudad de Colombia, a pesar de ser elementos estratégicos básicos con los que deben contar las empresas, además en cuanto a la definición de estrategias, se menciona que en la mayoría de empresas se encuentran en la mente del dueño, limitando así las decisiones a futuro, convirtiendo la planeación estratégica en algo instintivo, ya que, el empresario no formaliza lo planeado y en ocasiones solo se quedará en la mente o simplemente no funciona.

La implementación de herramientas estratégicas hace a las PYMES más competitivas, Kent y Mentzer (2003), mencionados por Aguilera et al. (2011), señalan que esta se puede mejorar por medio de estrategias las cuales perfeccionen la toma de decisiones de la organización, esto involucrando tecnologías de la comunicación y sistemas de información, con los cuales se simplifica las interacciones en la empresa, si se aplican estrategias de este índole las empresas lograrán ser más competitivas en el mercado donde se desenvuelven, pero esto solo se logra si los encargados de la toma de decisiones deciden implementar estrategias, con las que se pueda lograr una ventaja competitiva.

En la investigación de Chávez (2021), en la cual diseñó un plan estratégico para la empresa Ribelmar S.R.L, se implementó las herramientas matrices de factores externos, matrices de factores internos, así como el análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades,

Amenaza (FODA), la matriz del perfil competitivo, Cuadro de Mando Integral (CMI) y diferentes indicadores que demuestran si la propuesta es factible financieramente, identificando que al aplicar estas herramientas, la empresa lograría incrementar las ventas en un 100% con relación al año anterior, este estudio visibiliza la importancia de las herramientas estratégicas para el incremento en los ingresos de una empresa.

Se entiende que con un plan estratégico se trata de tener un norte con el cual se logre los objetivos de la empresa a futuro, para Chung (2009), un plan estratégico no es suficiente si una empresa desea una proyección a largo plazo, por lo que propone una prospectiva estratégica, con la cual se identifica el porvenir, después de lograr lo establecido en el plan. Lo anterior es porque no toda la vida se estará enfocado en lo que se planeó años atrás, de igual manera indica que el escenario futurible debe ser una guía para la creación de un plan estratégico, entendiendo que este viene a ser el posible futuro de la organización.

Al contar la empresa con la visión, misión y estructura, con el plan estratégico se busca la mejora al formular objetivos, programas y acciones, según Alvarado (2001), este es un enfoque de razón, por otra parte, está el enfoque de reingeniería, este trata de elaborar un plan de transformación, involucrando esto no solo una mejora sino un cambio más profundo. Asimismo, menciona que los planes estratégicos son esenciales para el desarrollo de las empresas, y su adecuada implementación daría un indicio de la prosperidad o deterioro, esto para el sector agropecuario, pero es igual de importante para cualquier otro sector o tipo de organización.

El marketing es parte importante para el desarrollo de una empresa, este trae consigo mejoras e incremento en las ventas, así lo afirma en su estudio Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi (2014), mencionan que el plan estratégico de comunicación viene a dar una visión anticipada, para obtener los objetivos establecidos en un periodo determinado, enfocado en la

comunicación y de mano del marketing. Para lograrlo se plantean herramientas como los son FODA y otras usuales en los planes estratégicos, entendiendo así las posibilidades tan amplias que da la elaboración de planes estratégicos, y la capacidad de adaptación que tienen sin perder su esencia, la cual es la mejora de la empresa.

En la investigación realizada por González et al. (2021), proponen un plan de negocio para PYMES del sector turismo, diseñan en la propuesta una estructura, la cual es la siguiente: primero se debe indicar los datos de la empresa, la estructura interna, diagnóstico de los entornos, estrategias genéricas de Potter, Lienzo de Canvas y los objetivos estratégicos de la empresa. Además, establecen la importancia de las PYMES en la economía del país, por lo tanto; es importante que tengan una planeación estratégica con la cual se llegue a la mejora y al éxito, la propuesta de plan de negocio que plantean es una gran alternativa para cumplir ese objetivo.

Se entiende que en toda empresa se cuenta con un modelo de negocio particular, de manera explícita o implícita, en el estudio de Teece (2010), señala que un diseño bien elaborado, acompañado de una buena implementación del plan de negocio, se logra al implementar una evaluación de los factores internos y externos, estando estos relacionados con los clientes, proveedores, y el entorno empresarial.

Por su parte Gamboa et al. (2003), aluden que las partes involucradas en las estrategias empresariales son la empresa y todos los que tienen relación con ella, por lo tanto; los clientes, otras empresas, el gobierno y los sindicatos. Teniendo en cuenta lo anterior se entiende que las estrategias empresariales deben tomar en cuenta a todos los involucrados. También mencionan que las estrategias se suelen centrar en fortalecer las ventajas comparativas, aumentar la productividad y reducir los costos, todo esto para lograr defenderse o ampliar el mercado en el cual se está, y con esto obtener una mayor rentabilidad.

En la investigación de Pulido (2009), se menciona como conclusiones que las estrategias empresariales en la actualidad no deben ir centradas en derrotar al enemigo, si no en fortalecer sus competencias, y lograr con esto crear ventajas que se mantengan en el tiempo. También indica que estas deben ser un proceso integrador, donde haya una relación vertical en la organización, dando paso al empoderamiento en los empleados, y puedan brindar ideas para la mejora de la empresa. Como la mayoría de los investigadores marca la importancia de las fuerzas internas y externas, para lograr una mejora en la organización.

Para realizar una estrategia se debe seguir un orden, el cual se da por etapas que lleven a una buena elaboración, Burin (2018), resalta en el Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas, que las etapas son: un diagnóstico, el cual es tanto interno como externo; formulación de la estrategia, esto conlleva la elaboración de la misión, visión, valores, objetivos, metas y el plan de acción; la ejecución de la estrategia, aquí es donde se pone en práctica el plan de acción; evaluación de la estrategia, se verifica si lo establecido en la estrategia se está cumpliendo, y si la mejora se está logrando. También muestra que después del diagnóstico se debe crear la misión y visión, y si la empresa cuenta con estas, se deberá revisar luego del diagnóstico, esto para verificar si lo planteado es lo correcto.

En la investigación de Abarca et al. (2020), mencionan en las conclusiones de su propuesta de modelo de negocio para PYMES del sector servicios en el cantón de Pérez Zeledón, que su modelo de negocio sirve como una herramienta muy importante, para el futuro de la empresa y su desarrollo, porque sirve como una guía para afrontar de la mejor forma las amenazas y oportunidades que se presenten, y con ello obtener un aumento en la competitividad. De igual forma indican que un 50% de los entrevistados indicaron no hacer uso de las herramientas estratégicas, el porcentaje restante solo han usado el FODA. Esto es

preocupante, puesto que, estas herramientas y los datos que revelan son de suma importancia para la mejora y éxito de la empresa.

Las tecnologías vienen a formar una parte importante de las estrategias empresariales, así lo indican con su investigación Figueroa y Elizalde (2018), que trazan un plan estratégico para potenciar la competitividad en las PYMES del cantón de Durán de la ciudad de Guayaquil Ecuador, en el cual desarrollaron una investigación centrada en establecer un diseño de plan estratégico de marketing digital, con lo que buscaban potenciar el rendimiento competitivo y financiero de las PYMES de ese sector. También mencionan que este plan permitirá un aumento económico, disminución en los costos, mayor reconocimiento y participación en el mercado, esto si lo aplican, con lo que se entiende la importancia del marketing, la tecnología y planeación estratégica, para lograr el éxito empresarial.

El Balnced Scorecard (BSC), es una herramienta muy importante que se utiliza en la elaboración de planes estratégicos, Chávez et al. (2022), en el estudio proponen el Balanced Scorecard como una herramienta importante para desarrollar un plan estratégico, en este caso lo planteó para PYMES del sector agrícola, mencionan que la propuesta planteada permitirá a la PYMES una gestión más eficiente y eficaz, el desarrollo del plan se dio en varias etapas, primero determinar la base donde se asienta la empresa, por medio de un análisis FODA, luego plantean estrategias y objetivos que son reflejados en el mapa estratégico, y por último se identifican las metas e indicadores, con los cuales se logra el seguimiento y control del BSC. Por consiguiente; el BSC no solo es una herramienta de planeación estratégica sino como lo plantean en esta investigación puede ser la base de un plan estratégico.

Justificación

En la presente investigación se determinará la importancia de que una empresa cuente con una estrategia empresarial, la cual logre una mejora integral, de la misma forma se

planteará una propuesta de estrategia, en este caso ASOAGRIC no tiene estrategia empresarial establecida en papel, lo que no es adecuado, ya que, las diferentes áreas de la organización necesitan tener un horizonte marcado, sin importar el tamaño de la empresa se necesita una estrategia para lograr el éxito.

El tener informadas a las diferentes áreas de la organización con respecto a la toma de decisiones, qué estrategias se implementarán para lograr los objetivos y metas, razón por la cual es trascendental contar con una estrategia empresarial que todos conozcan. Con esta investigación se facilitará la estrategia más adecuada, logrando abarcar las áreas administrativas, operativas y financieras, lo cual se plasmará en un documento que será accesible para todos los miembros de la organización.

Esta estrategia empresarial servirá como guía de dirección y acción para los gerentes ASOAGRIC, para la toma de decisiones futuras y presentes, teniendo en cuenta que la estrategia haría a la empresa más competitiva. Así lo afirma Santos (2015), debido a que las empresas usan estrategias para competir, por esta razón es importante para ASOAGRIC contar con estrategias que lleven a una mayor competitividad y, por consiguiente; un aumento en sus ventas.

En la línea de la competitividad e interacción con la estrategia empresarial Alves et al. (2013), mencionados por Mafra et al. (2018), exponen que una estrategia empresarial basada en la inteligencia competitiva es un elemento fundamental para generar una ventaja sobre los competidores, y lograr diferenciarse de estos. Se identifica así la complicitad que tiene la estrategia con la competitividad, las cuales van de la mano, y una empresa si quiere mantenerse en el mercado, sin duda alguna tiene que ser competitiva, de tal forma el aplicar estrategias en ASOAGRIC generadoras de ventajas competitivas, es de suma importancia para permanecer en el mercado agropecuario.

Contar con la opción de implementar una estrategia empresarial, que ya han funcionado en otras organizaciones, esto según la teoría a plantear, con la cual se logre la mejora y una mejor rentabilidad, es importante para cualquier empresa, y eso es lo que se brindará en este documento para la empresa ASOAGRIC, una estrategia empresarial que podrá aplicar en su organización, usar las diferentes herramientas estratégicas y de planeación, las cuales tratarán de llevar a un mayor éxito empresarial del actual.

Descripción y planteamiento del problema

En la actualidad sin importar el tamaño de la empresa, se entiende que existe la necesidad de contar con una estrategia empresarial, con la cual se pueda obtener una mejora tanto en la gestión administrativa, operativa y financiera, logrando una mayor consolidación de la empresa en el mercado, en este caso el agropecuario. Por este motivo se le hace ver a la empresa la importancia de contar con estrategias que le hagan más competitiva, logrando la solvencia necesaria para mantenerse en el sector.

Al no contar con herramientas de planeación y estrategias competitivas en un documento escrito, podría hacer que la empresa no avance quedándose estancada. De igual forma, si no cuenta con procesos establecidos y documentados se notarán trabas en las labores diarias, así como el desconocimiento de algunos miembros de la totalidad de sus funciones. Por eso la empresa ASOAGRIC debe contar con documentos que contengan esas herramientas, estrategias y procedimientos, pues de no ser así será muy difícil su crecimiento y funcionamiento.

Esta investigación nace de la necesidad de una estrategia empresarial en la empresa ASOAGRIC, por esta razón se pretende brindar una propuesta que la empresa pueda utilizar como guía, logrando con esta una mejora en las diferentes áreas, también identificar los costos innecesarios y los posibles nuevos ingresos que generen una mayor rentabilidad, de esta

manera se determina la pregunta central de la investigación y la cuál plantea el problema, la pregunta a responder es:

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

Interrogantes de la Investigación

1. ¿Cuál es la situación actual de ASOAGRIC 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 ASOAGRIC?
3. ¿Cuáles acciones se pueden desarrollar para reducir costos, aumentar ingresos para propiciar una mayor rentabilidad en ASOAGRIC?
4. ¿Cuáles son los procesos administrativos por considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para la empresa ASOAGRIC?
5. ¿Cuáles son las perspectivas estratégicas sobre las cuales se debe proponer el diseño de la estrategia empresarial en ASOAGRIC?

Objetivo general

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

Objetivos específicos

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

Resumen modelo de análisis

En la Tabla 1, se muestra el resumen modelo de análisis, donde se presenta los objetivos, sus respectivas variables, los indicadores de éstas, las técnicas para obtención de esos indicadores y las fuentes de información que serán recolectadas con esas técnicas.

Tabla 1

Modelo de análisis

Objetivos	Variables	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Realizar un diagnóstico de ASOAGRIC en el área administrativa, operativa y financiera.	Diagnóstico empresarial.	Es un diagnóstico que logra determinar el mal funcionamiento de un proceso, identificando las causas que provocan su mala ejecución.	Indicadores internos y externos.	Entrevista, Análisis documental, taller participativo.
	Análisis FODA.	Es un análisis situación de la organización, que es mejor conocido como diagnóstico FODA, siglas que significan: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	Entrevista y taller.
	Análisis PESTAL.	Es una técnica de análisis estratégico del entorno externo de la empresa, basada en seis factores, los cuales son: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.	Políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.	Taller participativo.

Continuación de la Tabla 1.

Identificar las herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en ASOAGRIC.	Herramientas de Planeación.	Estas herramientas son las que permiten a la empresa tener una buena planeación para el porvenir.	Indicadores, herramientas y documentos.	Análisis documental.
	Estrategias competitivas.	Busca una mejor posición en el mercado para la empresa, logrando con esta una ventaja competitiva que las diferencie de la competencia.	Diferenciación, participación en el mercado, segmento del mercado, liderazgo en costos.	Análisis documental.
Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de ASOAGRIC.	Costos.	Son los que la empresa invierte para tener un producto o servicio del cual se obtendrá después un ingreso	Costes de mantenimiento (mano de obra, materiales y servicios contratados)	Análisis documental y trabajo de campo.
	Ingresos.	Es la ganancia recibida cuando se vende un bien o servicio, lo normal es que se reciba de manera monetaria.	Ventas, socios.	Análisis documental y trabajo de campo.
	Rentabilidad.	La rentabilidad es la productividad de los fondos comprometidos de la empresa, lo beneficios que obtendrán de estos.	Liquidez, solvencia, indicadores financieros	Análisis documental y Trabajo de campo.

Continuación de la Tabla 1.

Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para ASOAGRIC.	Procesos Administrativos.	Es un conjunto de etapas consecutivas por medio de las que se ejecuta la administración, dichas fases o etapas son conocidas como la planeación, organización, dirección y control.	Productividad, eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, ganancia y rotación de inventario.	Trabajo de campo.
	Procesos operativos.	Los procesos operativos son los procesos claves de una empresa, se consideran así porque son los que tienen relación directa con los clientes el satisfacer o no las necesidades de los clientes.	Eficiencia, eficacia, efectividad y productividad.	Trabajo de campo.

Continuación de la Tabla 1.

Formular una estrategia empresarial basada en las perspectivas estratégicas con los respectivos indicadores de desempeño para ASOAGRIC.	Perspectiva Aprendizaje y crecimiento.	Se plantean los objetivos e indicadores para mejorar el aprendizaje y crecimiento de la organización.	Indicadores, capacitaciones, renovación, clima social, motivación, y sistemas de información.	Trabajo decampo.
	Perspectiva Procesos internos.	Es en la cual se identifican los procesos internos críticos de la organización, en los cuales se tiene que mejorar para lograr la excelencia, así como establecer procesos nuevos.	Capacidad, productividad, calidad, competitividad, tiempo medio para tomar decisiones, precio de materia prima, ambientales.	Trabajo de campo.
	Perspectiva clientes.	Determina los segmentos de mercado y clientes, en los cuales la empresa se debe centrar, y como se competirá.	Clientes nuevos, reclamos, satisfacción de clientes y tasa de retención de clientes.	Trabajo de campo.
	Perspectiva finanzas.	Brinda indicadores financieros con los cuales se proporciona una visión clara de lo que está logrando la estrategia.	Liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.	Trabajo campo.
	Indicadores de desempeño.	Son factores medibles que brindan resultados sobre el desempeño de la organización.	Calidad, eficiencia, eficacia, económico y producción.	Trabajo de campo.

Nota. Elaboración propia

Alcances y limitaciones

En el siguiente apartado se plantean los alcances y las limitaciones que tendrá esta investigación. El alcance, según Etecé Editorial (2021), es lo que se planea alcanzar con la investigación, cumplir con el objetivo máximo, según las expectativas propuestas. Esto quiere decir, hasta dónde se puede llegar para lograr obtener los resultados, para dar con el objetivo de la investigación. También determinar para quiénes podría ser una herramienta o apoyo para realizar otros posibles estudios.

Las limitaciones de la investigación se dan a entender como aquellas dificultades o problemas que pueden obstaculizar el desarrollo del trabajo. Por otra parte, cuando se explican los límites de un proyecto, se advierte las debilidades, carencias o dificultades que va a enfrentar el investigador, o enfrentó durante el proceso de investigación.

Alcances

El alcance principal de esta investigación es la creación de una propuesta de estrategia empresarial, que encamine a un mejor futuro a la empresa ASOAGRIC, plasmando en un documento escrito las herramientas para el mejor por venir de la organización. Esta propuesta quedará en manos de los altos mandos para la posterior decisión de aplicarla.

Se implementará un diagnóstico empresarial, un análisis FODA y PESTAL, con lo que se logrará un diagnóstico interno y externo de la organización. De esta manera se podrá implementar las herramientas necesarias, las cuales harán a la empresa más competitiva, puesto que, algunas de ellas están centradas en la competitividad.

Establecer acciones que lleven a ASOAGRIC a reducir sus costos, por medio de esta reducción aumentar sus ingresos, por consiguiente, se verá una mejora en la rentabilidad,

comprendiendo esto como uno de los alcances de la investigación. Otro alcance es determinar los procesos administrativos que la empresa debe realizar para cumplir con los resultados esperados con la propuesta de estrategia empresarial.

Limitaciones

Durante la investigación se presentaron una serie de limitaciones, tales como: el idioma, el dinero, el difícil acceso a la información y la ubicación de la empresa. En cuanto al dinero el encargado de la investigación tuvo que invertir dinero en el traslado a la empresa en las numerosas visitas que realizó, así como en alimentación, y hospedaje. Se considera una limitación porque no contaba con ingresos.

La información fue difícil de recolectar, no de los miembros de la empresa, sino instituciones públicas y privadas, que no solo tardaban en responder sino que algunas no lo hacían. Se debe también mencionar la dificultad que existió con el idioma al comunicarse con empresas chinas y estadounidenses, para la cotización de maquinaria.

Capítulo II. Marco Teórico Referencial

Marco referencial

En el siguiente apartado, se presentará la historia de la empresa ASOAGRIC, desde la fecha de nacimiento, el motivo por el cual se creó, su objetivo principal y otras características que son importantes referenciar. Igualmente se planteará su relación con la empresa UTRAIPZ, así como la historia de esta empresa, para tener más contexto de su relación.

Reseña histórica

En 1976 nació La Unión de Trabajadores Agroindustriales de Pérez Zeledón (UTRAIPZ), se creó con la iniciativa de agrupar a los pequeños y medianos agricultores de la zona, logrando mediante la afiliación una fraternidad entre los miembros, todo esto para mejorar la condición actual de sus integrantes, por medio de convenios y proyectos agrarios. Uno de los convenios por el cual es más conocida la organización es el Convenio de Seguro Colectivo, por lo tanto; UTRAIPZ se convierte en el vínculo con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), logrando brindar un Seguro de Salud que cubrirá al afiliado, su familia y trabajadores.

Según Guiraud y Boucher (1997), cuenta en este momento con dos plantas procesadoras una de pulpas de frutas y mermeladas, la otra es para encurtidos y chiles jalapeños. También identifica que la empresa cuenta con objetivos claros en lo social y lo empresarial, los cuales suelen tener conflictos porque cada uno jala por su lado, esto según la investigación que realizó en 1997.

En el 2020 se constituyó ASOAGRIC, quién viene a representar un brazo de UTRAIPZ, así lo indican sus fundadores, según el Acta de Constitución de la empresa esta es una entidad

de carácter privado no lucrativo y por su naturaleza será de duración indefinida, esta se ubicará en las oficinas UTRAIPIZ ubicadas en San Isidro del General en el cantón de Pérez Zeledón, esta asociación está compuesta por la Asamblea General, Junta Directiva, y Fiscalía, siendo la Asamblea General el órgano máximo. También se menciona en el Acta de Constitución que los fines de la asociación son:

a) Trabajar por el desarrollo integral agroindustrial y la comercialización, de los productores y productoras y sus productos, basado en principios de sostenibilidad ambiental que posibiliten un trabajo digno a sus habitantes de tal manera que puedan satisfacer las diferentes necesidades alimentarias, educativas, de salud, seguridad, espirituales, recreativas y de superación dentro de un marco de valores de integración familiar, solidaridad, honestidad y responsabilidad. b) Buscar un mejor desarrollo social y económico para todos los asociados, sus familias y todos los habitantes del cantón de Pérez Zeledón. c) Promover la cooperación y participación activa y voluntaria de la población, para alcanzar el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad. d) Promover las vías de comunicación para el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad mediante la colaboración y coordinación con el Gobierno, la Municipalidad, los organismos nacionales o internacionales, buscando que contribuyan al desarrollo de la comunidad mediante la participación activa en conjunto con la comunidad, e informarlos de los programas y planes formulados a efecto de conseguir su participación. (Acta de Constitución de ASOAGRIC, 2020, Artículo 3)

Marco teórico

Todo trabajo intelectual, en este caso una investigación, debe tener sus fundamentos teóricos que den la credibilidad del estudio, por lo tanto; en este apartado se presenta esta fundamentación, que se obtiene a partir de un conjunto de bibliografías consultadas, entre ellos

libros, artículos científicos y tesis. En este caso la mayoría se obtuvo de plataformas digitales, con el fin de indagar la perspectiva de otros investigadores y escritores, logrando que la información sea de confianza.

Modelos de estrategia

La estrategia empresarial es importante en toda organización debido a que esta genera ventajas competitivas y una mejor armonía en todas las áreas de la organización, con lo cual se logra una mejora en las actividades de la empresa, pero qué se entiende como una estrategia empresarial, según Tarziján (2013), Nirian (2019), Maldonado y Morales (2018), y Slusarczyk (2016), busca pasar de la situación actual de la empresa a una mejor en el futuro, de tal manera que se logre alcanzar un objetivo, mediante un plan de acción el cual estará compuesto por objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos indican cómo se alcanzarán con los recursos disponibles en el momento, cuyos están centrados en las diferentes áreas de la organización, logrando con lo establecido una mayor competitividad en el mercado, pues la estrategia busca anticipar las conductas de los competidores para luego asignar las acciones y recursos que llevan al cumplimiento de las metas establecidas.

Por lo ya mencionado, en este apartado se presentan algunos modelos conocidos de estrategias, de los cuales se pueden tomar algunas de sus bases para la elaboración de la investigación.

Buena estrategia, mala estrategia

La mayoría de las personas tienen su perspectiva de lo que es una estrategia, y la de Rumelt (2011), resalta que la estrategia se debe desarrollar a partir de una misión, la cual indique cómo se lograra ser los líderes en el sector. También menciona que no es una estrategia, el buscar un incremento en las ventas con una declaración de guerra para lograrlo,

tampoco lo será si va centrada en proyecciones financieras. En cambio, para Rumelt la estrategia es la manera en la que se desarrolla la empresa para afrontar los retos a porvenir.

El cómo se puede determinar si se está realizando una buena estrategia o mala estrategia, se puede determinar apoyándose en lo que propone Rumelt (2011), indica que la mala estrategia tiene cuatro características las cuales son: palabras vacías, menciona que este tipo de estrategia se enfoca en un replanteamiento de algo obvio; incapacidad para enfrentar el reto, no se puede mejorar la estrategia si no puede identificar el reto antes; confundir los objetivos con la estrategia, esto debido a que algunas empresas se conforman con los objetivos en lugar de un plan para superar los obstáculos que vendrán; y aplicar objetivos estratégicos errados.

Una buena estrategia según lo que plantea Rumelt (2011), es la que está conformada por tres partes, las cuales son: siempre comenzar con un diagnóstico preciso de la situación presente, especificar o crear una política de referencia definitiva y por último coordinar una serie de acciones coherentes. También menciona nueve fuentes de poder para una buena estrategia las cuales son:

- Apalancamiento: es cuando la organización centra sus energías, mentes y las acciones para elevar su desempeño, para lograr esto se necesita de tres elementos: anticipación, visualizar los puntos fundamentales, y concentración.
- Objetivos cercanos: esta fuente de poder se centra en eliminar las complejidades y ambigüedades, logrando determinar un reto preciso y ambicioso, en el que todos los miembros de la organización se puedan concentrar en el objetivo.
- Sistemas de eslabones: el eslabón débil se debe eliminar, ya que, el fortalecimiento de los demás no se dará si este está, al identificar estos y eliminarlos la empresa logra una ventaja competitiva.

- Diseño: las estrategias para su diseño siempre deben contar con tres componentes indispensables: premeditación, se planea anticipadamente eventos fortuitos mientras se realiza algo; anticipación, se trata de identificar cual va a ser la respuesta de la competencia; y coordinar acciones, se procura que todos trabajen con la visión en un mismo objetivo. Cuando se logra un diseño unificado entre los tres componentes, se tendrá una gran fuente de poder.
- Enfoque: se debe centrar en un segmento determinado del mercado, esto con un sistema comercial que le brinde algo más a los clientes, de lo ofrecido por la competencia. Si se logra ese enfoque se logrará más poder.
- Crecimiento: se debe tener un crecimiento saludable, este se da cuando se crece y se tiene una demanda intensa, lo cual genera una gran fuente de poder al elaborar la estrategia.
- Ventaja: al determinar en qué se es mejor que los rivales se tiene una fuente de poder, al saber de esta ventaja competitiva con la estrategia se debe aprovechar, por lo cual, se plantean cuatro maneras para hacerlo que son: profundizar la ventaja, ampliar el alcance de la ventaja, crear una mayor demanda de los productos y servicios, y procurar que sea más difícil copiar lo que se hace.
- Dinámica: se trata de anticipar como cambiará la industria en cuanto a la dinámica del mercado y nuevas tecnologías, esto dará una importante ventaja, los cambios en las industria se dan por cinco factores que son: los costos fijos aumentan, la desregulación puede cambiar el terreno competitivo de la noche a la mañana, todos los pronósticos están parcializados, las nuevas compañías y los líderes del mercado siempre están reacios a cambiar, y que la mayoría de las veces las industrias se vuelven más eficientes.

- Inercia y entropía: evitar la inercia y la entropía, que son causantes de no realizar cambios en la organización, no ser centradas y organizadas, al diagnosticar estas dos falencias que pueda padecer la empresa se obtendrá una gran fuente de poder.

El proceso del pensamiento estratégico

Al tener una mentalidad estratégica se logrará cumplir con los objetivos planteados por la empresa, para Bolaños (2014), existe un proceso del pensamiento estratégico; por lo tanto, se debe seguir un proceso para que en la organización se logre pensar estratégicamente, razón por la cual plantea los siguientes pasos:

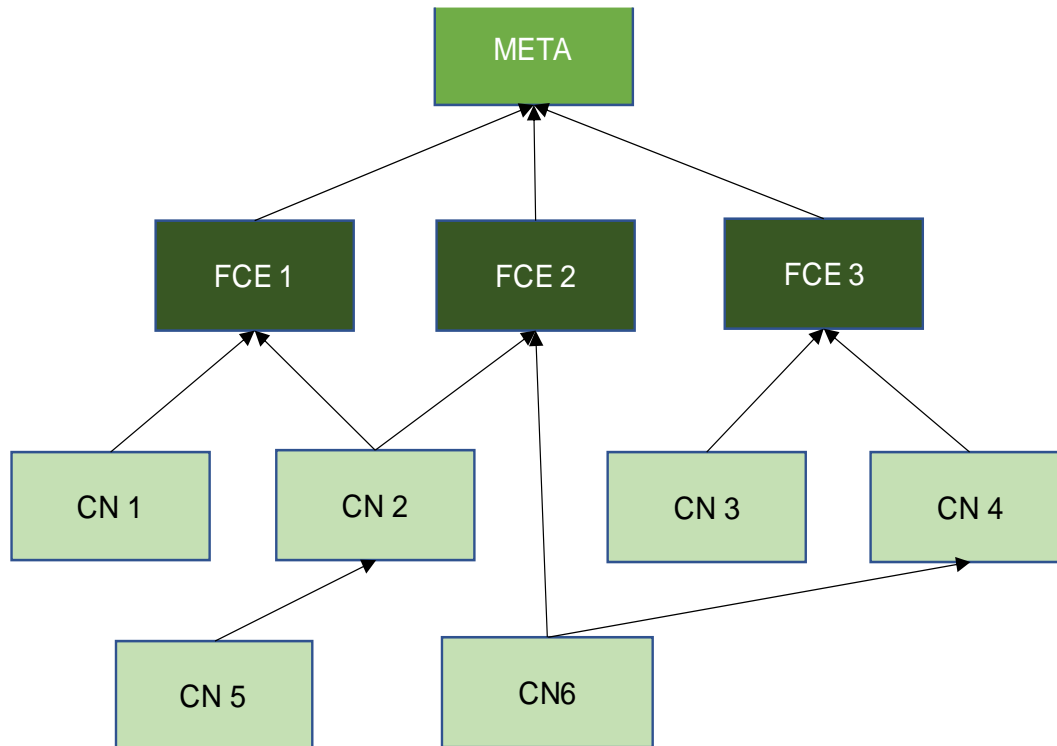
- ❖ Definir el destino

Para empezar un programa de mejora la organización debe definir dos tipos de proyectos, de alta prioridad y baja prioridad. También se debe determinar si el programa de mejora se ajusta a los objetivos estratégicos de la organización. Se debe tener claro el sistema al cual pertenece, si el sistema en que se encuentra involucra a toda la empresa, este estará relacionado con otros sistemas externos que se deben tomar en cuenta.

Para definir el destino Bolaños (2014), plantea el Mapa de Objetivos Intermedios (Mapa Estratégico), en cual se determina la meta del sistema, los Factores Críticos para el Éxito (FCEs) y las Condiciones Necesarias (CNs). En la Figura 1, se puede observar de manera ilustrativa la forma en que se puede comportar el mapa estratégico. En este se determina cuáles FCEs son necesarios para lograr la meta, así como cuáles CNs se necesitan para lograr los FCEs y por último qué CNs ocupan de otras CNs.

Figura 1

Mapa Estratégico



Nota. (Bolaños, 2014, p. 13)

❖ Comprender las Categorías de Salvedades Legítimas (CSLs)

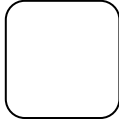

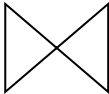

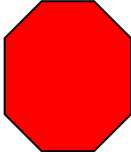


Las CSLs están compuestas por 8 pruebas lógicas que son: CSL 1, claridad; CSL 2, existencia de la entidad (causa, efecto, meta, CN, FCE); CSL 3, existencia de la causalidad; CSL 4, insuficiencia de causa; CSL 5, causa adicional; CSL 6, Revisión de causa-efecto; CSL 7, existencia del efecto predecible; CSL 8, Tautología.

❖ Lógica, herramientas y simbología

Se indica que el pensamiento estratégico consta de dos lógicas, las cuales son la lógica de necesidad, esta determina si una entidad es necesaria para concretar otra entidad; y la lógica de suficiencia, esta define si se cuenta con todas las entidades necesarias, y si estas son necesarias para otra entidad. También Bolaños (2014), indica que la lógica se puede sustentar con un set de símbolos, y lograr comunicar esta a los demás, en la Figura 2, se puede observar la simbología.

Figura 2

Set de Símbolos Estándares

Símbolos Estándares			
Entidades de Causa o Efecto:		Elipse de Suficiencia:	
“Y” de Magnitud:		Exclusividad “O”:	<OR>
Inyección, Acción, Meta:		Obstáculo:	
Objetivo Intermedio:		Flecha Conectora:	

Nota. (Bolaños, 2014, p.31)

Bolaños (2014), también menciona que la metodología del pensamiento estratégico cuenta con seis herramientas fundamentales las cuales son:

❖ Mapa Estratégico

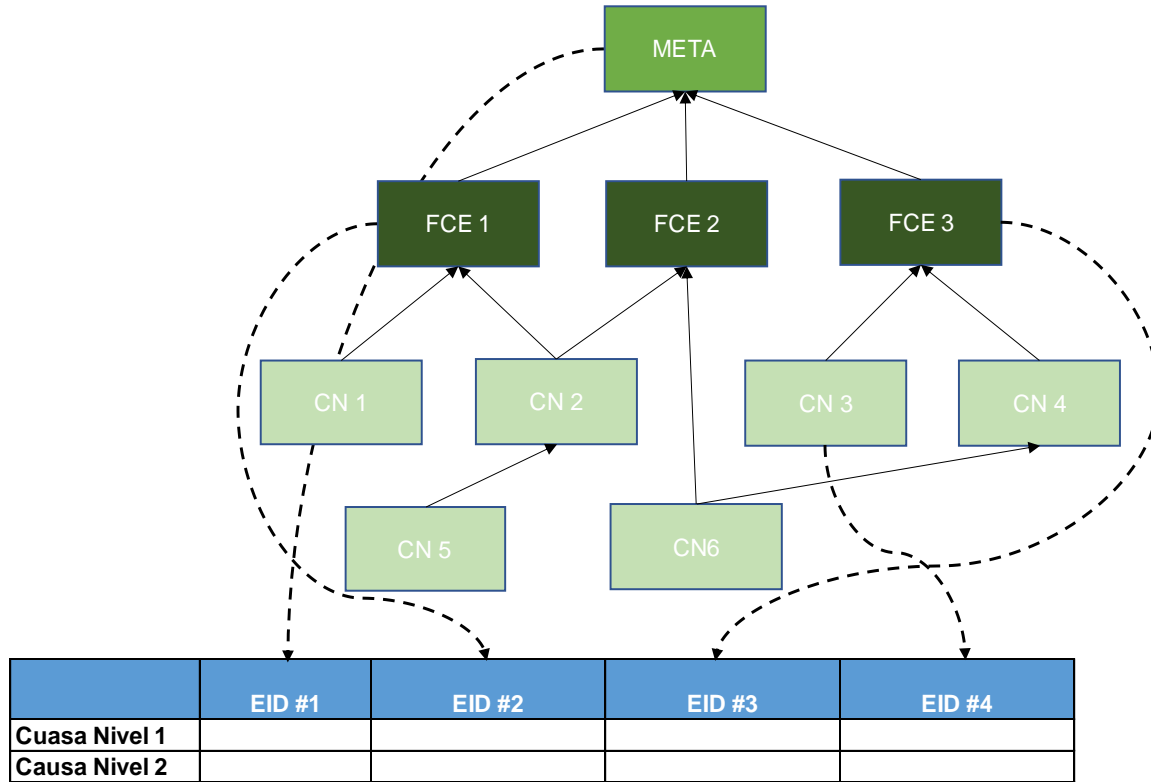
El Mapa Estratégico ya se expuso en este documento. También se puede observar en la Figura 1, el ejemplo de cómo funciona, en donde se menciona que debe ser la primera herramienta para utilizar, principalmente porque indicará cual es la dirección por tomar para lograr la meta.

❖ Árbol de Realidad Actual (ARA)

Identifica las entidades que no favorecen al sistema, y genera efectos negativos; por lo tanto, este ilustra una estructura donde se observa la situación en el sistema. En la Figura 3, está la matriz con la cual se identifican los Efectos Indeseables (EIDs), que se encuentran en el Cuadro Estratégico, se enumeran EIDs según su cercanía a la meta, es decir si se determina una EID en la meta en la matriz tiene que ir en la columna EID #1, como se logra apreciar en el ejemplo, logrando con esto definir cuáles son las causas-efectos que no dejan al sistema funcionar.

Figura 3

Matriz de EIDs

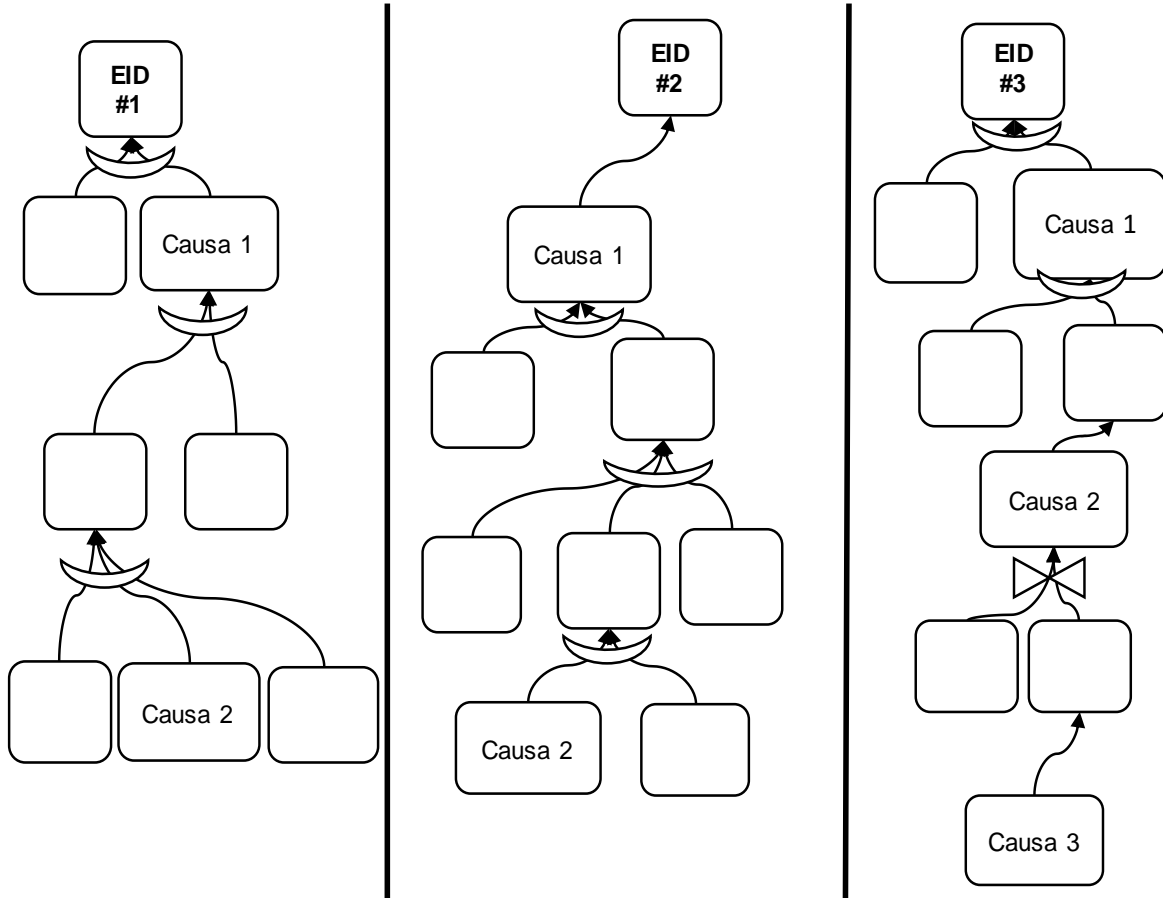


Nota. (Bolaños, 2014, p. 49)

Al tener la matriz EIDs se procede a realizar varios ARA, como se observa en la Figura 4, donde por cada EID se realiza la estructura en la cual se pueda determinar las causas, se entiende que la causa de nivel 1 son el efecto de la causa nivel 2.

Figura 4

Árbol de la realidad actual por EID

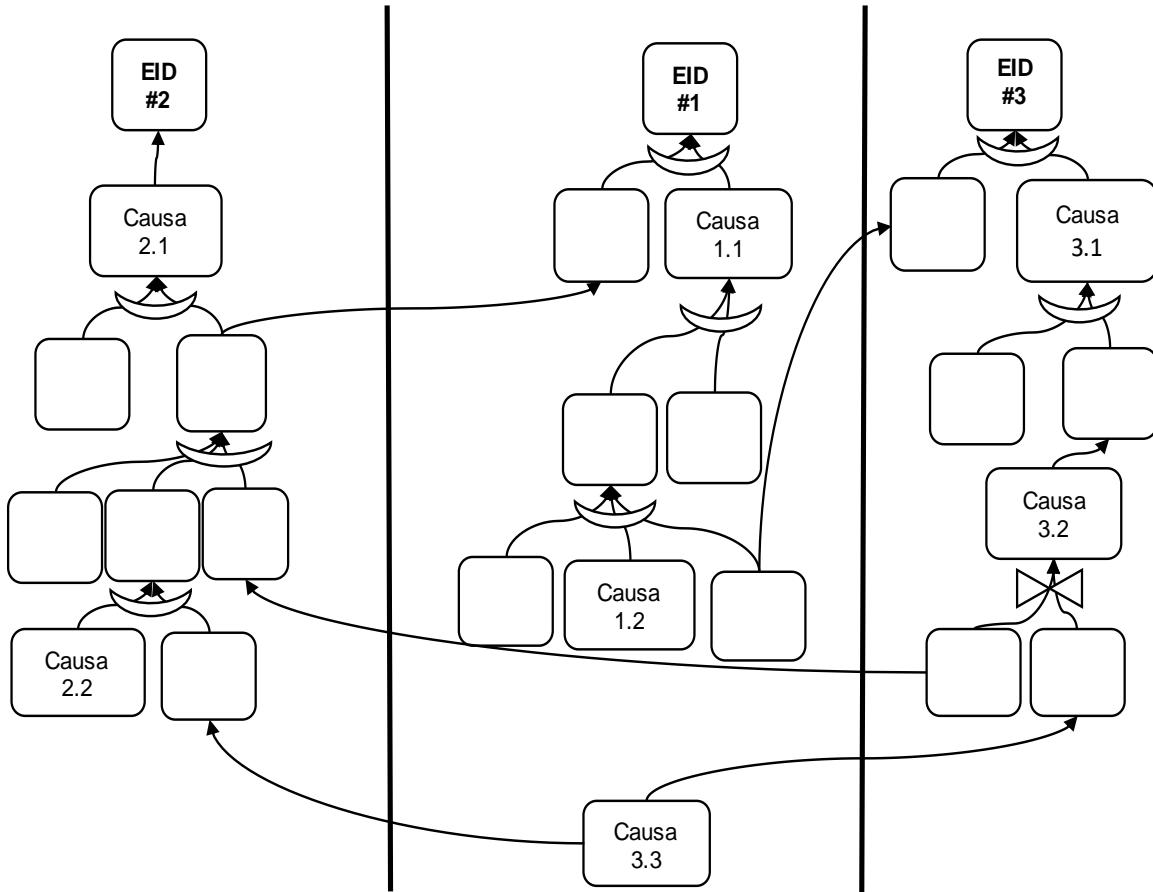


Nota. (Bolaños, 2014, p. 53)

Una vez realizados los respectivos ARAs, se procede a unirlos, puesto que al ser todos parte de un mismo sistema, algunas de estas causas-efectos se estarán relacionando; por consiguiente, la forma final del ARA es la que se observa en la Figura 5.

Figura 5

Árbol de la realidad actual



Nota. (Bolaños, 2014, p. 55)

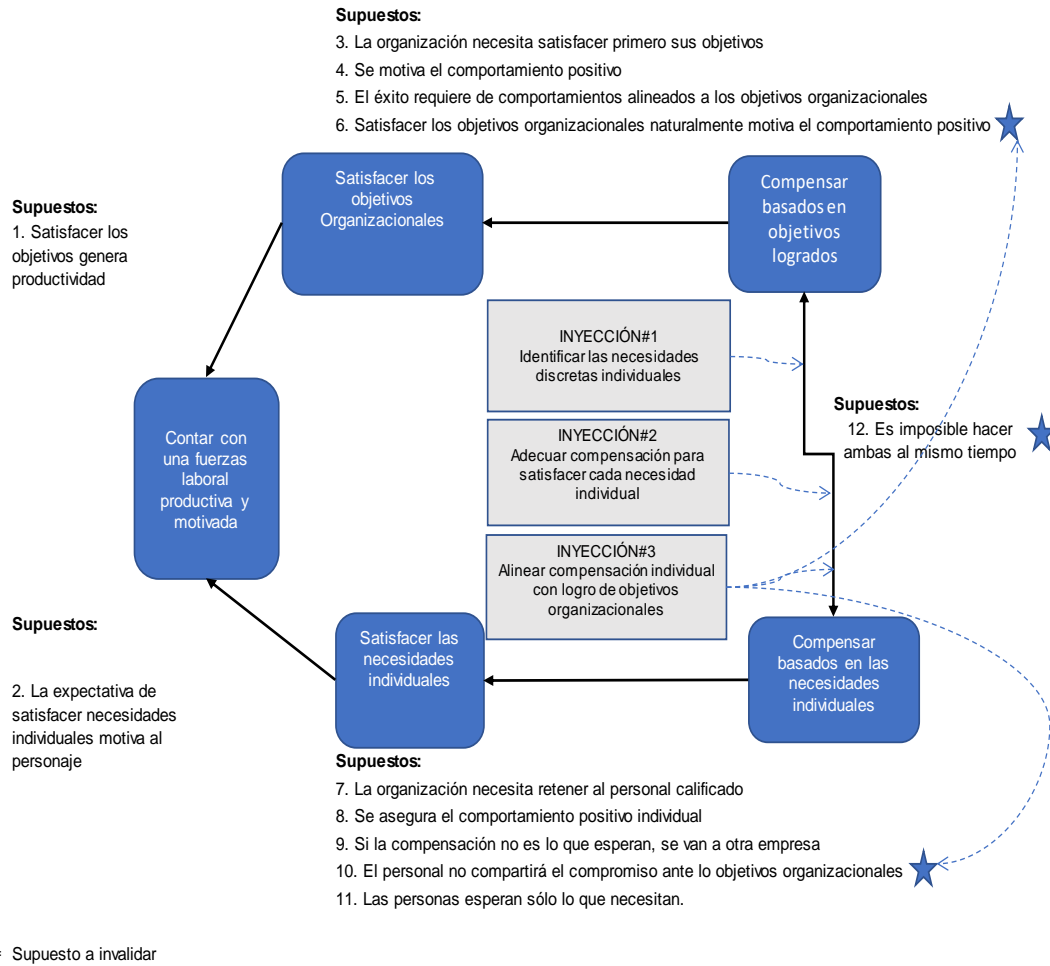
❖ La Nube o Diagrama de Resolución de Conflictos (DRC)

Según lo establecido por Bolaños (2014), se debe identificar los conflictos para poder realizar este diagrama, en el cual se tendrá prerrequisitos y requisitos para lograr el objetivo; por lo tanto, se tendrá la siguiente lógica de diagrama, del prerrequisito 1 al prerrequisito 2 y como lo indica la fecha estos se relacionan de ida y vuelta, después sigue la relación del prerrequisito 1 al requisito 1, del prerrequisito 2 al requisito 2, por último, del requisito 1 y el

requisito 2 ambos van al objetivo en común. Además, ya establecidas las relaciones, se procede a sacar los supuestos que nos lleven a la solución, y se establecen inyecciones, las cuales salen de los supuestos, y siendo estas la solución para el conflicto, se deben redactar con verbo de acción o de lograr (ejecutar, hacer, tener, conseguir), quedando al final diagrama como se observa en la Figura 6, donde se puede observar todo lo mencionado, y logrando un mejor entendimiento de lo que se debe hacer.

Figura 6

La Nube



Nota.(Bolaños, 2014, p. 82)

❖ **Árbol de Realidad Futura (ARF)**

El ARF según lo que indica Bolaños (2014), muestra en un diagrama los cambios que se quieren implementar en la organización, será más fácil de realizar, porque ya se ha encontrado la Causa Critica Fundamental (CCF), la cual se resolvió con La Nube; por lo tanto,

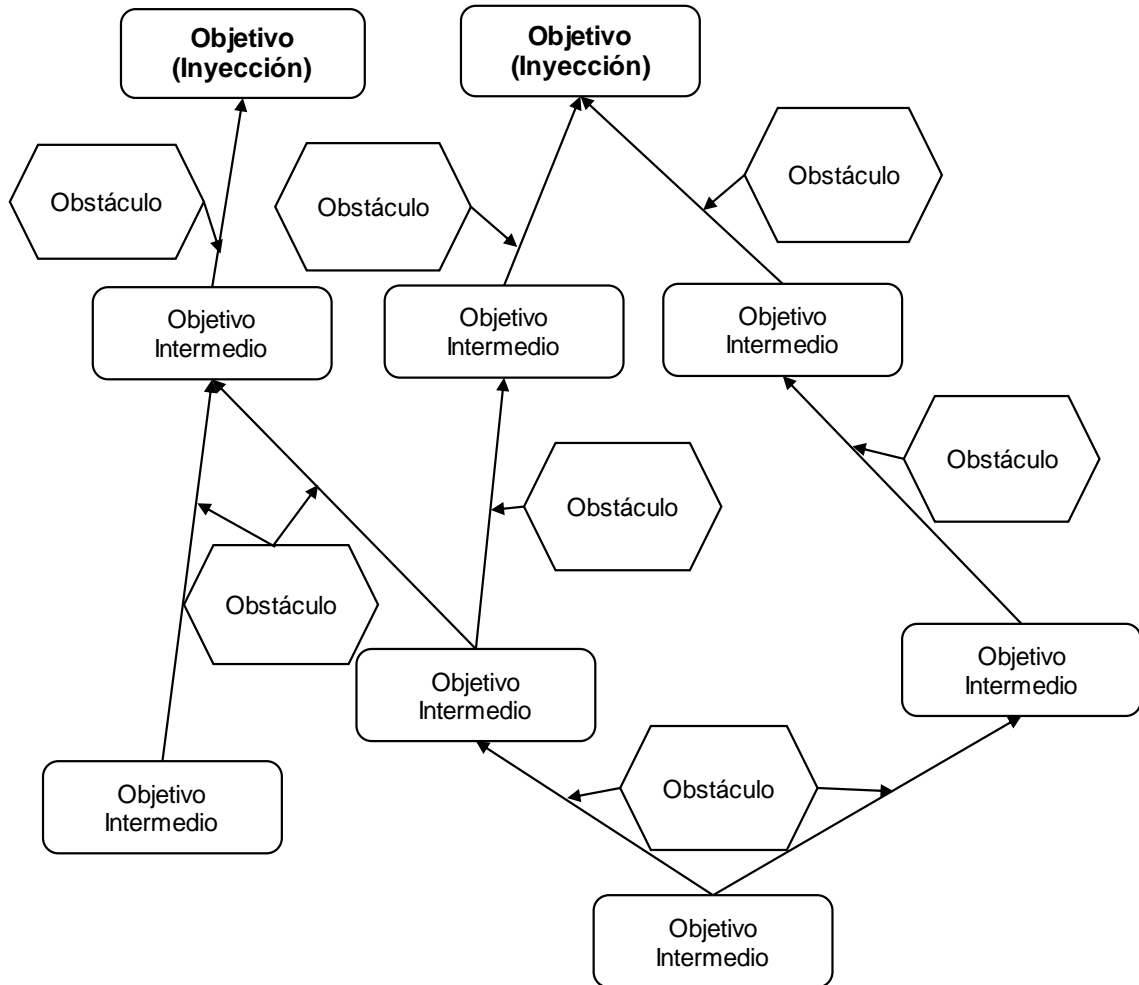
las inyecciones que se obtuvieron son las que se van a utilizar en este nuevo diagrama, el cual presenta la realidad futura. Sirviendo el ARF para definir cuál será la situación en el futuro, y si se implementó los cambios propuestos en la situación actual, logrando determinar los Efectos Deseables (EDs).

Al realizar el ARF tendrá una estructura similar a ARA, que se observa en la Figura 4, la diferencia es que este se construye de abajo hacia arriba, y se lee de arriba hacia abajo, en la Figura 7, se puede ver el ejemplo del ARF, teniendo una perspectiva más clara de cómo quedará. Para construirlo se deben seguir nueve pasos que establece Bolaños (2014), los cuales son:

1. Reúna toda la información pertinente y los materiales necesarios.
2. Describa los Efectos Deseables (EDs).
3. Agregue las Inyecciones y los Requisitos de La Nube.
4. Llene las Brechas entre las entidades.
5. Identifique bucles de reforzamientos positivos.
6. Identifique posibles ramas negativas.
7. Desarrolle las Ramas Negativas.
8. Poda las Ramas Negativas.
9. Incorpore la Inyección de la Poda a su ARF.

Figura 8

Árbol de Prerrequisito



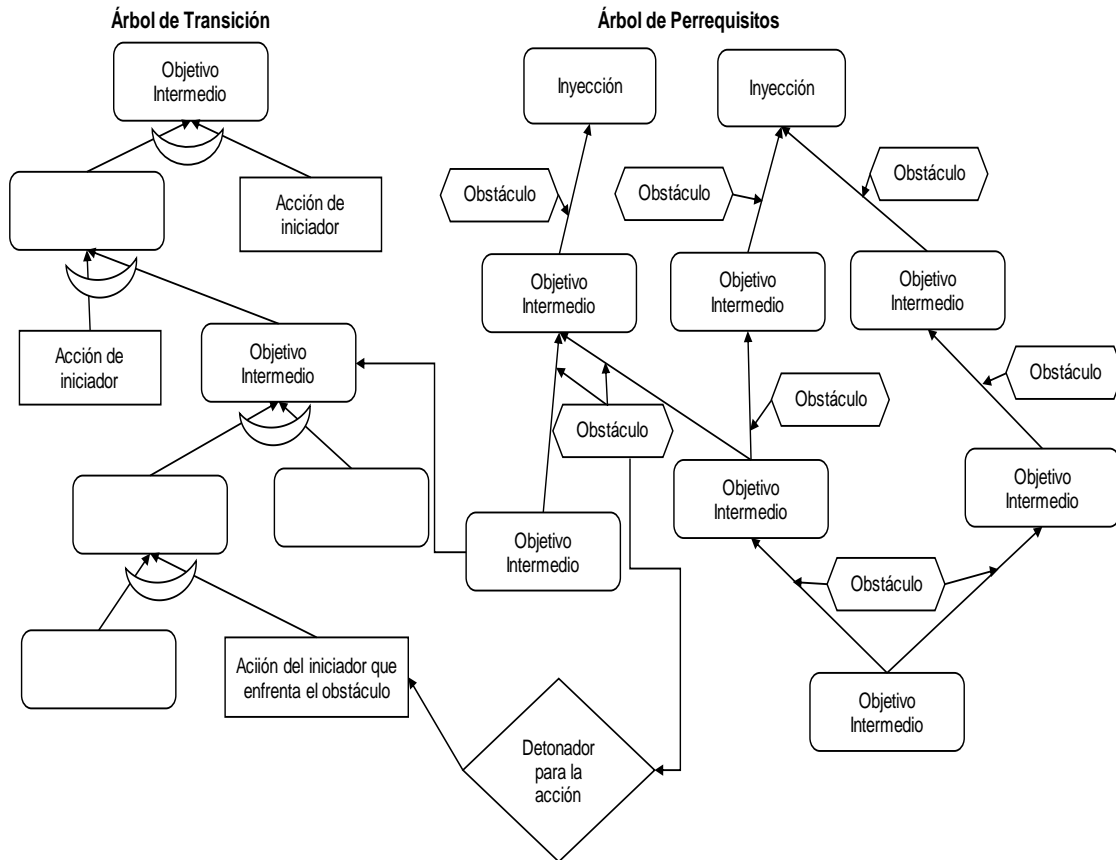
Nota. (García, 2009)

❖ **Árbol de Transiciones (AT)**

Según García (2009), en este se muestra la transición de la situación actual a la situación futura, como lo indica su nombre; por lo tanto, este brinda de manera más detallada como se implementarán los cambios presentados en el APR, en la Figura 9 se puede observar un ejemplo.

Figura 9

Transición de APR a AT



Nota. (García, 2009)

Estrategias Competitivas

La estrategia como ya se mencionó busca dar una ventaja competitiva en la organización, razón por la cual sale a luz el concepto estrategia competitiva, de acuerdo con lo que menciona Tarziján (2018), esta busca responder preguntas de cómo obtener una ventaja competitiva, de qué forma se podrá mantener esta con el pasar del tiempo, y cuál es la mejor forma de competir para obtener un mejor lugar en el mercado en el que se desenvuelva. Por lo cual con la estrategia se busca una ventaja competitiva, es decir algo que los diferencie y por

medio de esta determinar cómo se logrará esa ventaja, qué se va a mejorar, y cuáles serán los recursos para obtenerla.

La ventaja competitiva busca diferenciar a la empresa de la competencia, así lo indican Porter (2008, 2015), Arrellano (2007), y Buendía (2013), puesto que es cuando una empresa cuenta con una posición mejor que la de sus contrincantes, con esta asegura a sus clientes y se puede defender de fuerzas competitivas, esta le hace ganar participación en el mercado. La ventaja competitiva se crea a partir de la mejora, la innovación y el cambio, logrando de esta manera ofrecer precios más bajos, de no ser así dar beneficios que sean acorde al precio mayor, logrando con cualquiera de las opciones satisfacer las necesidades de los clientes.

Estrategias competitivas de Porter

Una de las teorías más analizadas en la relación a las estrategias competitivas en las establecidas por Porter (2000), plantea tres tipos de estrategias competitivas básicas, las cuales son: el liderazgo por costos, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación.

➤ Liderazgo por costos

Esta busca por medio de la reducción de costes vender los productos a un precio menor que la competencia, por lo general esta estrategia la realizan empresas grandes. En la actualidad se basa en una correcta retribución de la cadena de valor; por lo tanto, el outsourcing toma un papel importante, esto en las actividades que no son competitivas en la empresa, logrando un menor coste. El liderazgo por costos lleva a la empresa sufrir cambios en su proceso productivo, ya sea por una planta más grande, maquinaria que economice y aumenten la producción, es decir la empresa hará todos los cambios posibles en la cadena de valor para reducir los costes, pero en la actualidad con los cambios tecnológicos esto podría

traer problemas. Así mismo, si otra empresa del mismo sector se propone establecer esta estrategia, podría generar una competencia catastrófica.

➤ Diferenciación

Como lo indica su nombre se busca crear una diferencia en el producto o servicio ofrecido por la organización, logrando con esto que los clientes noten una característica o varias por la cual sea único, gracias a esta diferenciación no se verá tanto el precio, los consumidores se fijaran más en la diferencia siendo fieles al producto o servicio, un ejemplo muy actual es el iPhone con su sistema operativo y el estatus que da su marca, siendo estas dos características de diferenciación muy marcadas en el producto, sin importar su precio, el cual es muy elevado tiene una gran cantidad de clientes fieles.

➤ Enfoque

El enfoque busca un segmento del mercado específico, es decir la empresa se centra en un nicho de mercado tratando de satisfacer sus necesidades, esta se diferencia de las anteriores, porque se centra en lo que quieren los clientes en el nicho y las otras dos se centran en objetivos. En la Figura 10, se muestran las tres estrategias genéricas.

Figura 10

Estrategias genéricas

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Todo un sector	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTES
	Solo un segmento	SEGMENTACIÓN ENFOCADA A LA DIFERENCIACIÓN	SEGMENTACIÓN ENFOCADA A LOS COSTES BAJOS
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo coste
VENTAJA ESTRATÉGICA			

Nota. (Fernández, 2012, p. 6)

Estrategia Océano azul.

La estrategia océano azul es una de las más conocidas y estudiadas en las últimas décadas, Kim y Mauborgne (2015), presentan dos horizontes, los océanos rojos y azules, describiendo el primero como los sectores del mercado que ya son conocidos, donde las barreras sectoriales están establecidas; por consiguiente, se trata de adquirir una mayor demanda que sus rivales, porque el mercado se comienza a saturar, dando paso a productos genéricos; por ende, la rentabilidad y el crecimiento sufren un deterioro, solo pocos se pueden mantener en la competencia, pero muchas empresas desaparecen o mueren en el proceso, lo que ocasiona un océano lleno de sangre, por las víctimas de la competencia, tornándose rojo y de ahí su nombre.

Los océanos azules los describen como mercados inexplorados, donde se puede crear demanda, y la oportunidad de crecimiento sea muy rentable. Algunos de los océanos azules nacen más allá de los límites establecidos en los sectores, pero la mayoría de los océanos azules se crean del interior de los océanos rojos, esto ampliando las fronteras, y al contrario del océano rojo en este las reglas del juego aún no están establecidas, de tal manera que no se debe preocupar por la competencia.

Proponen herramientas y esquemas para que las organizaciones puedan ejecutar y formular de manera sistemática y procesable la estrategia océano azul, logrando que sea similar a las estrategias empleadas en los océanos rojos, esto con el sentido de contar con herramientas que respalden su funcionamiento. Con esto se logra la confianza de los ejecutivos en la estrategia, entre las cuales están: el cuadro estratégico, el esquema de cuatro acciones y la matriz de eliminar, reducir, incrementar y crear.

Como lo dice su nombre, se busca desarrollar una estrategia centrada en los océanos azules, y para formular esta se debe seguir varios principios que plantean Kim y Mauborgne (2015) en su libro, los cuales son: reconstruir o redefinir las fronteras del mercado, focalizarse en la perspectiva global no en las cifras, ir más allá de la demanda actual y aplicar la secuencia estratégica correcta, estos principios llevarán a la correcta ejecución de la estrategia.

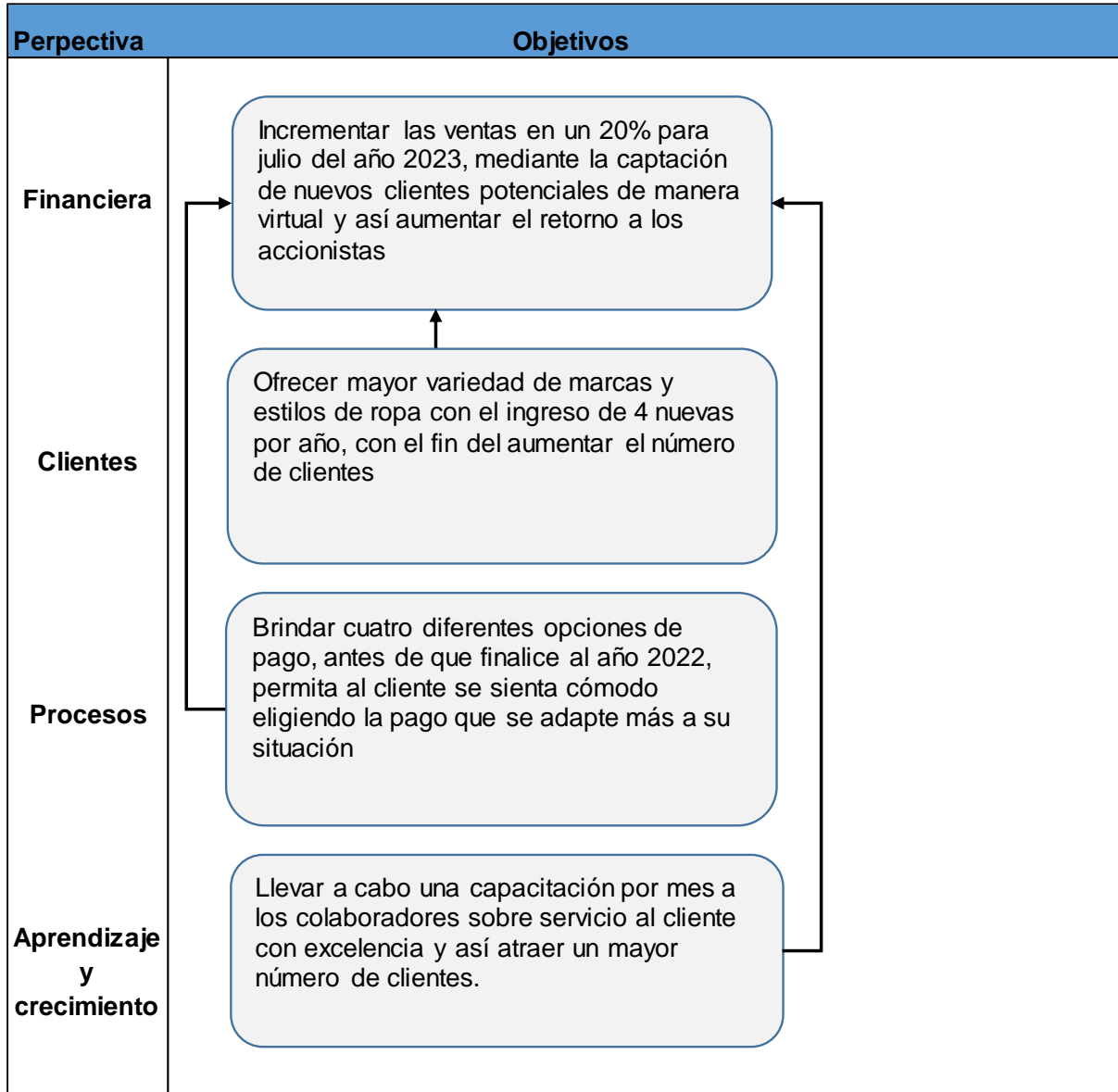
Se entiende la importancia de la estrategia propuesta por Kim y Mauborgne (2015), la de buscar esos océanos azules mediante la metodología que ellos plantean, pero dejan claro que los océanos rojos siempre serán una parte importante, porque los océanos azules llegan en algún momento a convertirse en rojos, esto por la incursión de competencia.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

El mapa estratégico y el CMI son dos herramientas que se utilizan para reflejar la estrategia a seguir, para Bisbe (2010), el mapa estratégico representa de forma gráfica el orden que tendrá la estrategia de la organización, esto abarcando cuatro perspectivas, la financiera, de clientes, procesos y aprendizaje-crecimiento, de estas se sacan los objetivos de mejora, los cuales pueden relacionarse entre sí, cumpliendo una relación causa-efecto. La Figura 11 muestra un ejemplo de cómo se puede observar un mapa estratégico, consiguiendo tener una visión más clara.

Figura 11

Mapa Estratégico



Nota. Elaboración propia, fundamentado en la teoría presentada por (Savkín, 2019)

Es importante la creación del mapa estratégico porque según Bisbe (2010), es la base para elaborar el CMI, ya teniendo los datos del mapa estratégico se obtienen los indicadores

con los cuales se puedan medir los objetivos, y así alcanzar la meta que se quiere obtener con el objetivo. En la Tabla 2, se puede observar un ejemplo de cómo se puede desarrollar un CMI.

Tabla 2

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Logro en base 100%	Estado	Encargado
Financiera	Incrementar las ventas en un 20% para julio del año 2023, mediante la captación de nuevos clientes potenciales de manera virtual y aumentar el retorno a los accionistas	Número de marcas nuevas ingresadas al año	Ventas 2022 / ventas 2023	20%			Personal de ventas
Clientes	Ofrecer mayor variedad de marcas y estilos de ropa con el ingreso de 4 nuevas por año, con el fin del aumentar el número de clientes	Número de formas de pago	(# marcas calzado año actual) – (# marcas ropa año pasado)	4			Encargada de tienda

Continuación de la Tabla 2.

Procesos	Brindar cuatro diferentes opciones de pago, antes de que finalice al año 2022, permita al cliente se sienta cómodo eligiendo la forma de pago	Número de capacitaciones en servicio al cliente por mes	# formas de pago 2022 – # formas de pago 2021	4	Encargada de tienda
Aprendizaje y crecimiento	Llevar a cabo una capacitación por mes a los colaboradores sobre servicio al cliente con excelencia y atraer un mayor número de clientes.	Aumento de ventas para julio del 2022		1	Encargada de tienda

Nota. Elaboración propia fundamentada en la teoría analizada.

Herramientas de planeación

En el siguiente apartado se presentan herramientas de planeación, las cuales se pueden usar en la elaboración de una estrategia empresarial, debido a que permiten que la empresa tenga una visión del futuro y sus posibles escenarios, para Dueñas et al. (2019) estas permiten direccionar a la empresa a escenarios deseados, esto por medio de análisis y diagnósticos, con los cuales se pueda mostrar la probabilidad de estar en esos escenarios deseados, así como la manera de llegar a ellos, estas herramientas son las que permiten a la empresa tener una buena planeación para el porvenir.

Diagnóstico empresarial

Es importante que las empresas antes de querer realizar cambios, se debe entender cuál es la condición de la organización; por lo tanto, un diagnóstico empresarial es la opción, y según Portugal (2017), Bernal et al. (2014), Janićijević (2010), y Valera et al (2019), el diagnóstico empresarial determina cuál es la situación actual de la empresa, tanto en lo interno como a lo externo, definiendo la situación de los aspectos administrativos, operativos y financieros. Dos de las herramientas más usuales para realizar un diagnóstico empresarial son el análisis FODA y el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal (PESTEL).

Análisis FODA

Una de las herramientas más utilizadas para realizar un diagnóstico de la situación de la empresa es el FODA; por consiguiente, en la línea de lo que señala Jiménez (2011), Sarli et al, (2015), Oion y Aranguren (2011), y Barragán y González (2020), es una herramienta para analizar la situación interna y externa de la organización, esto identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueda tener la empresa, y por medio de este diagnóstico determinar estrategias a seguir, deja ver situaciones que la empresa no tenía en consideración. En la Tabla 3, se presenta un ejemplo de preguntas, que se pueden realizar para identificar los factores a analizar según Chapman (2004), estas preguntas pueden variar dependiendo del tema de análisis.

Tabla 3*Matriz FODA de preguntas según tema*

Fortalezas		Debilidades	
✓	¿Ventajas de la propuesta?	✓	¿Desventajas de la propuesta?
✓	¿Capacidades?	✓	¿Brechas en la capacidad?
✓	¿Ventajas competitivas?	✓	¿Falta de fuerza competitiva?
✓	¿PUV's (propuesta única de vetas)?	✓	¿Reputación, presencia y alcance?
✓	¿Recursos, activos, gente?	✓	¿Aspectos financieros?
Oportunidades		Amenazas	
✓	¿Desventajas de la propuesta?	✓	¿Efectos políticos?
✓	¿Brechas en la capacidad?	✓	¿Efectos legislativos?
✓	¿Falta de fuerza competitiva?	✓	¿Efectos ambientales?
✓	¿Reputación, presencia y alcance?	✓	¿Desarrollos de TI?
✓	¿Aspectos financieros?	✓	¿Intenciones de los competidores?
		✓	¿Demanda del mercado?

Nota. (Chapman, 2004, p. 2-3)

En la Tabla 4, se observa un ejemplo de la matriz FODA en acción, en la cual se presenta una serie de factores, que van relacionados con el tema de análisis, en este caso es sobre la construcción de un local.

Tabla 4*Matriz FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Sin pasivos	Falta de capital propio	Conseguir socios	Falta de liquidez
Financiamiento	Falta de terreno propio	Apoyos de Gobierno	Altas tasas de interés
Estudio de prefactibilidad	Pocos empleados	Adquirir nuevos clientes	Cambios en la legislación
Personal capacitado	Falta de equipo y maquinaria moderno.	Nuevas tecnologías	Ingreso de competencia

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 4, se observa una matriz FODA, los datos ahí expuestos se deben describir, para entender porque cada uno se consideran como amenazas, oportunidades, debilidades o fortalezas, luego de realizar la descripción, se procede con la Tabla 5, que según Ramírez (2009), es la escala que se le puede dar a cada uno de los factores en este caso de 1 a 3, y en la Tabla 6, se presenta la ponderación al ya haber establecido los valores a cada factor. Estos ejemplos son desde la perspectiva que tiene el investigador del análisis FODA, lo plantea para ejecutarlo como una herramienta de un plan estratégico.

Tabla 5

Escala de los factores

VALOR	ESCALA
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Nota. (Ramírez, 2009, p. 57)

En la Tabla 6, se presenta la ponderación de los factores continuando con los datos de la Tabla 4. Teniendo en cuenta la escala según Ramírez (2009), se deben asignar las ponderaciones, así como sus totales y el porcentaje respectivo de cada una, los porcentajes de cada factor se obtienen del total general.

Tabla 6*Matriz de totales y porcentajes*

Fortalezas	P	Debilidades	P	Oportunidades	P	Amenazas	P	Total
Sin pasivos	(3)	Falta de capital propio	(3)	Conseguir socios	(2)	Falta de liquidez	(3)	11
Financiamiento	(3)	Falta de terreno propio	(2)	Apoyos de Gobierno	(2)	Altas tasas de interés	(2)	9
Estudio de prefactibilidad	(3)	No contar con un manual de salud ocupacional	(2)	Adquirir nuevos clientes	(3)	Cambios en la legislación	(2)	10
Personal capacitado	(2)	Falta de equipo y maquinaria moderna.	(3)	Rentabilidad en la zona	(3)	Ingreso de competencia	(3)	11
Total	11		10		10		10	41
%	27%		24%		24%		24%	100%

Nota. (Ramírez, 2009, p. 57)

Después de establecer los datos de la Tabla 6, Ramírez (2009), indica que se debe determinar el balance estratégico, el cual es la relación entre el factor de optimización y riesgo. El factor de optimización reúne los datos de las fortalezas y oportunidades; por lo tanto, en este se muestra lo positivo que tiene la empresa, y situaciones con las cuales en un futuro los lleve a tener una ventaja con respecto a la competencia. El factor de riesgo por el contrario muestra

lo negativo de la empresa y las posibles situaciones que pueden llegar a representar una dificultad en un futuro; por consiguiente, está compuesto por los datos de las debilidades y amenazas detectadas. El balance estratégico ideal es cuando el factor de optimización tiene un margen superior al de riesgo, en la Tabla 7, se puede ver el ejemplo del balance estratégico.

Tabla 7

Datos del Balance Estratégico

Factores	F+O	D+A	F+O	D+A
Total	21	20	51%	49%

Nota. (Ramírez, 2009, p. 59)

Análisis CAME

Otra herramienta que se utiliza en el diagnóstico empresarial es el análisis CAME. Este sirve como complemento y para fortalecer el FODA, según Galiana (2021), este análisis brinda la información esencial para establecer las guías de los aspectos encontrados tras realizar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las siglas CAME significan: corregir, afrontar, mantener y explotar, cada una de estas palabras van emparejadas con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades como se logra observar en la Figura 12.

Figura 12

Relación FODA-CAME



Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 8, se observa la matriz del análisis CAME, en la cual se tiene que colocar todas las estrategias a implementar, en los factores negativos y positivos. Esto permite a los funcionarios de una empresa, utilizar el análisis como una herramienta para tomar decisiones, pues le permite conocer la forma de corregir los errores de la empresa, afrontar las situaciones amenazantes para el negocio, utilizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se tienen en el momento, logrando con esto una mejora en la organización.

Tabla 8

Matriz CAME

	Análisis Interno	Análisis Externo
Factores negativos	Estrategias para Corregir Debilidades • •	Estrategias para Afrontar Amenazas • •
Factores positivos	Estrategias para Mantener Fortalezas • •	Estrategias para Explotar Oportunidades • •

Nota. En las viñetas se colocan las estrategias para cada factor. Elaboración propia, fundamentado en el análisis documental.

Análisis PESTEL

Uno de los análisis trascendentales para lograr un diagnóstico empresarial, es el análisis PESTEL, en la línea de lo que señala Alvarado (2015), Lemas et al. (2017), Acurio et al. (2021), y Amador (2022), el análisis PESTEL es la herramienta que se utiliza para dar un diagnóstico de los factores del macroentorno, el cual es una variante del PEST, por esto se analizan seis factores los cuales son: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Con este análisis se quiere identificar las amenazas y oportunidades y el nivel de impacto que tendrá sobre la organización, así como el posible tiempo de duración del factor, por lo cual, se sabrá cuáles amenazas y oportunidades se tienen que priorizar. En la Tabla 9, se muestra la matriz PESTEL, con algunos ejemplos de factores.

Tabla 9

Matriz del análisis PESTEL

CRITERIO		CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	DURACIÓN	TOTAL	OPORTUNIDAD	AMENAZA
				Alto = 3 pts. Medio = 2 pts. Bajo = 1 pt	> 3 años = 3 pts. 1 año a 3 años = 2 pts. < 1 año = 1 pt			
P	POLÍTICO	P1	Corrupción en la Administración Pública	1	3	3		X
		P2						
		P3						
E	ECONÓMICO	E1	PIB creciendo a niveles muy bajos	2	3	6		X
		E2						
		E3						
S	SOCIAL	S1	Expansión del negocio a otras zonas	3	3	9	X	
		S2						
		S3						
T	TECNOLÓGICO	T1	Brechas digitales en el área rural	3	3	9		X
		T2						
		T3						
E	ECOLÓGICO	E1	Contar con paneles solares	3	3	9	X	
		E2						
		E3						
L	LEGAL	L1	Nueva legislación tributaria más severa	2	3	6		X
		L2						
		L3						

Nota. Elaboración propia, fundamentado en el video de (Mansilla, 2021)

Una vez realizada la matriz del PESTEL se puede presentar los resultados en un gráfico, o hacer un resumen como se observa en la Tabla 10, para diferenciar las amenazas de las oportunidades, en este caso se les coloca color rojo a las amenazas, entendiendo que ese dato también sería negativo. Con el resumen también se puede ver de manera más clara los factores en los que más atención se debe tener, ya serán positivos o negativos.

Tabla 10

Resumen del PESTEL

ASPECTO	RESULTADO
POLÍTICO	30
ECONÓMICO	3
SOCIAL	15
TECNOLÓGICO	9
ECOLÓGICO	9
LEGAL	3

Nota. Elaboración propia fundamentado con la Tabla 9.

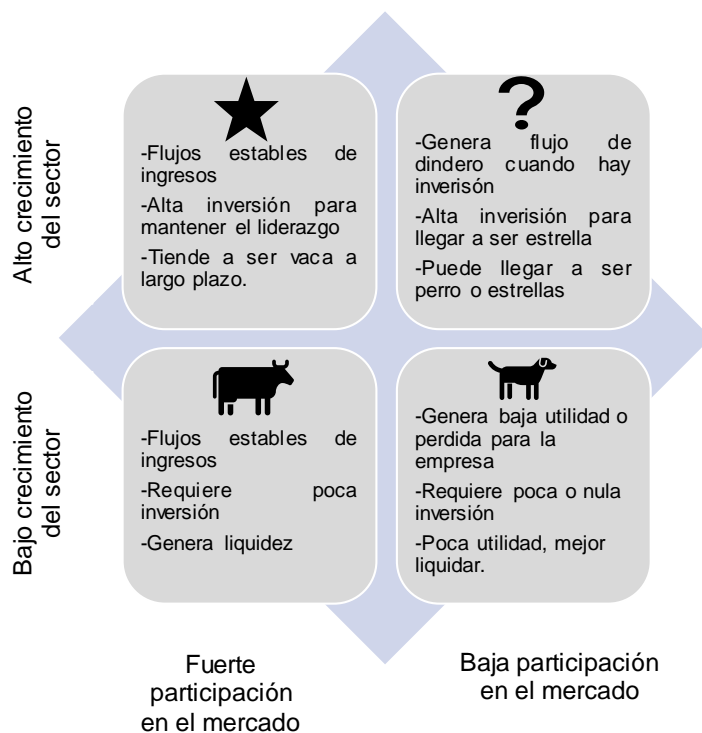
Metodología Boston Consulting Group (BCG)

Una herramienta de planeación importante para el análisis del entorno de un producto fue creada por Boston Consulting Group en los años 70, cuya fue bautizada con ese mismo nombre. Para Gómez (2016), la matriz BCG le da una relevancia importante al análisis de la cartera de productos y servicios de la empresa, es una matriz fácil de hacer, razón por la que es tan popular, en la Figura 13, se puede observar la matriz BCG, la cual está conformada por cuatro tipos de productos que son: los perros, los vaca, los estrella y los incógnitos.

Los productos suelen tener transformaciones durante su existencia, y en la matriz BCG se puede observar el comportamiento que tienen. Así lo menciona Gómez (2016), que la matriz se comporta de acuerdo con las manecillas del reloj, por esta razón el proceder usual se da cuando los perros se convierten en incógnitos, los incógnitos se vuelven en estrella, los estrella en vacas lecheras, las vacas lecheras en perros. El escenario deseado es contar con estrategias con las cuales se llegue a tener productos estrella, eso sería lo ideal para cualquier organización.

Figura 13

Matriz BCG



Nota. (Gómez, 2016, p. 30)

Como se observa con la matriz se logra identificar la participación y crecimiento de los productos de la empresa, identificando de esta manera cuales productos o servicios es en los que se debe invertir más recursos, así como saber cuáles están generando muchas perdidas, alcanzando determinar las estrategias de mejora, o si simplemente se debe desistir con el producto. En general esta metodología da una visión clara de la cartera de productos-servicios.

Matriz Ansoff

La matriz Ansoff es una herramienta creada por Ansoff, razón por la cual lleva su nombre, por lo tanto; Slusarczyk y Morales (2016) mencionan que sirve para evaluar las opciones de la empresa en relación con productos y mercados, mostrando esto de manera gráfica, con el objetivo de aumentar las ventas y el retorno de lo que se invierte. Esta matriz muestra cuatro combinaciones de escenarios presentes y futuros, del producto-mercado en los cuales la empresa basará su desarrollo, así se puede observar en la Figura 14.

Figura 14

Matriz Ansoff



Nota. (Slusarczyk y Morales, 2016, p. 37)

La penetración del mercado según Slusarczyk y Morales (2016), se da cuando la empresa quiere ganar mayor participación en el mercado que ya existe, con un producto también existente. La estrategia de desarrollo de productos se origina cuando se desarrolla una nueva marca y producto en un mercado ya existente. La estrategia desarrollo de mercados se da cuando se quiere vender un producto-servicio en un mercado ya existente. La estrategia de diversificación se da cuando se adquiere otra empresa, se desarrollan nuevos producto-servicios o marca, es decir la empresa no se centra en un solo negocio, producto-servicio o marca.

Procesos administrativos y operativos

Es importante diferenciar los procesos administrativos de los operativos, procesos que se encuentran en cualquier empresa, ya sea de manera empírica o profesional son desarrollados por los administradores.

Proceso administrativo

Toda empresa debe contar con un proceso administrativo, algunas ni saben que están en una de sus etapas, hasta que se los hacen saber. Pero ¿qué es? Según Blandez (2016), Luna (2020), Duque (2018), y Klischewski y Lenk (2002), el proceso administrativo es un conjunto de etapas sucesivas, las cuales tiene relación entre ellas dependiendo una de la otra, con las cuales se logra el objetivo de la organización, las cuales son: planeación, organización, dirección y control. En ocasiones algunas de estas etapas son realizadas empíricamente por algunos propietarios de empresas, pero lo ideal es entender en cual etapa se está, y poder, de esta forma, identificar herramientas y técnicas planteadas en diferentes teorías, con las cuales se logre mejorar los procesos administrativos, al igual que determinar las fallas de este, al final es un proceso continuo de retroalimentación como se puede observar en la Figura 15.

Figura 15

Ciclo del Proceso Administrativo



Nota. Elaboración propia

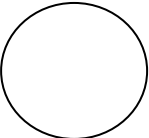
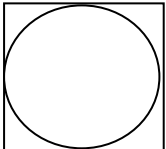
Procesos operativos

Esten consientes o no los encargados de una empresa de los procesos operativos, estos siempre se dan en cualquier tipo de organización. Para Moreira (2009), Lucas (2014), Pérez (2009), y Zaratiegui (1999), son en los cuales se pone en acción los objetivos estratégicos de la empresa, es decir con estos se realiza el producto o servicio con el que se logra cumplir los requisitos de los clientes, por lo cual son las actividades primarias de la cadena de valor.

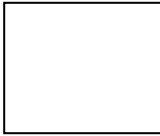
Es importante que la empresa tenga claro los procesos operativos de la misma, de esta manera se evitara(n) trabas. Franklin (2009), menciona que estos procesos están compuestos por procedimientos, los cuales deben estar descritos en un documento y representados de manera gráfica y con una simbología definida. Por esta razón en la Figura 16 se muestra la simbología propuesta por la Organización Internacional para la Normalización (ISO) en su Norma ISO 9000, con esta simbología se puede realizar el diagrama del proceso operativo, los cuales se conocen como diagramas de flujo.

Figura 16

Simbología del diagrama de flujo

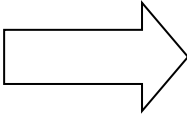
Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Operación e inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.

Continuación de Figura 16.



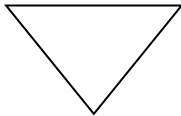
**Inspección y
Medición**

Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos.



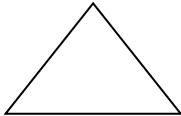
Transporte

Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.



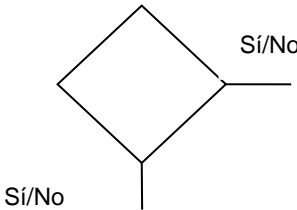
Entrada de bienes

Indica los productos o materiales que ingresan al proceso.



Almacenamiento

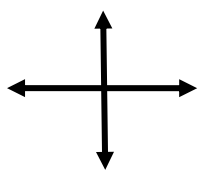
Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.



Decisión

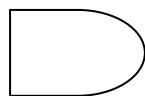
Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.

Continuación de la Figura 16.



Líneas de flujo

Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.



Demora

Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.



Conector

Conector dentro de una página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.



Conector de página

Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Nota. (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009, p. 10-11)

Diferencia entre Plan Estratégico y Plan de Negocios.

Es importante para las empresas tener claro la diferencia entre un Plan Estratégico y un Plan de Negocio, en donde se pueda determinar cuál de los dos es el que se debe realizar en su organización. En la Tabla 12, se puede observar cual es el objetivo, alcance y enfoque de cada uno. Se agregan dos más los cuales, según Weinberger (2009), es usual que se les confunda con los ya mencionados, en primera instancia por desinformación o simplemente por desconocimiento se piense que son lo mismo. Por eso el Estudio de Factibilidad y la Evaluación de Proyectos se plantean en Tabla 11, logrando identificar claramente la diferencia entre estos.

Tabla 11

Diferencia entre herramientas de planeación

Herramienta de planificación	Objetivo	Alcance	Enfoque
Plan de negocios	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis del entorno• Análisis interno Modelo del negocio. <ul style="list-style-type: none">• Plan estratégico• Planes de acción por áreas• Demostrar viabilidad de la idea de negocio.	En el análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado.

Continuación de la Tabla 11.

Plan estratégico	Establecer el plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Análisis del entorno• Visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia genérica, filosofía y valores institucionales	En la proyección de la empresa.
Estudio de factibilidad	Conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión definiendo al mismo tiempo los principales elementos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none">• Estudio de mercado.• Aspectos técnicos• Aspectos administrativos.• Aspectos financieros	En evaluar la viabilidad del proyecto en términos fundamentalmente técnicos u operativos
Evaluación de proyectos	Conocer la rentabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Comparar flujos de ingresos y egresos.	<ul style="list-style-type: none">• Sobre la base del flujo de caja se determina el VAN y el TIR	En evaluar el proyecto en términos de liquidez y rentabilidad

Nota: (Weinberger, 2009, p.39)

Capítulo III. Marco Metodológico

Enfoque de Investigación

El enfoque de la investigación determina la manera en que se aproximará al objeto de estudio, esto brinda una perspectiva para el tema, la cual varía dependiendo de los resultados esperados. Para Mata (2019), el enfoque se refiere a la naturaleza que tiene el estudio, que se clasifica como cuantitativa, cualitativa o mixta; por ello, aquí se define el tipo de enfoque que se implementará en la investigación, de acuerdo con lo que se desea determinar en el estudio.

La presente investigación va enfocada de manera mixta, esto quiere decir que los resultados se presentarán de forma cualitativa y cuantitativa. Es cualitativa porque se trabaja con datos recolectados de diferentes fuentes de información, y técnicas las cuales están relacionadas con este enfoque. En la línea de lo que señala Álvarez et al.(2020), Canales et al. (1994), Iño (2018) y Ruiz (2012), la investigación cualitativa es interpretativa, esta identifica diferentes conductas y actitudes, implicando recopilar y analizar datos no numéricos, consiguiendo dar respuesta a las preguntas investigación; por consiguiente, se identifica que la dirección a tomar de esta de investigación es en gran parte un enfoque cualitativo, debido a la gran cantidad de información que se utilizará de investigaciones ya realizadas, así como la aplicación de técnicas de observación en la organización.

Se trabaja con un enfoque cuantitativo, el cual según Lerma (2009), Ferreyro y Longhi (2014), Pacheco (2015), y Costa et al. (2020), es un método basado en una investigación empírica-analista, donde sus estudios se basan en números estadísticos los cuales dan respuesta a las causas-efectos concretos. También menciona que tiene como objetivo obtener respuestas de la población a preguntas específicas, como se identifica este enfoque permite generalizar los datos de la muestra, es decir que estos involucren a toda la población de

estudio, permite recopilar datos, interpretar y demostrar la información por medio de gráficos, así como facilitar el análisis de las encuestas por medio de variables numéricas. Este enfoque tiene sus ventajas, una es la mayor confiabilidad de la información, la generalización, que recolecta información de un número relativo de participantes, proporciona información numérica la cual da una perspectiva y los resultados son útiles para la toma de decisiones, ya que, proporciona números duros los cuales brindan confianza.

Al tener ambos conceptos claros, se determina que el enfoque concreto de esta investigación es el mixto, este método es la combinación del método cualitativo y cuantitativo. Estos son complementarios y favorecen a la investigación reduciendo sesgos, de esta forma se tendrán más alternativas con relación a herramientas y técnicas. En este caso la investigación es con una orientación cualitativa-cuantitativa, porque se inclina más al primer enfoque, puesto que, no cuenta con muestra.

Tipo de Estudio

En el siguiente apartado se explicará el tipo de estudio que se implementará en la investigación, entendiendo según lo indicado por Coll (2020), es la profundidad de análisis que puede alcanzar un investigador en diferentes etapas de la investigación, es decir son los distintos estudios que pueden hacer para obtener esa profundidad sobre un tema determinado, de cual se desea obtener resultados y conclusiones. En esta investigación se implementarán varios tipos de estudio, los cuales combinados lograrán cumplir con el objetivo de esta investigación, estos son: el descriptivo, estudio de caso, investigación acción.

Descriptivo

La investigación cuenta con un estudio descriptivo, que en la línea de lo que señala Ramos (2020), Hernández et al. (2014), Hernández (1991), y Müggenburg y Pérez (2007), es

un estudio en el cual se describe los sujetos-objetos y fenómenos relacionados, se definen sus variables y se recolectan los datos para su solución, con lo cual se logra plantear conclusiones, también dicho estudio se utiliza en el método cuantitativo y cualitativo, ya que, este busca describir una serie de características de lo investigado, presentando los resultados de manera narrativa, gráfica o numérica.

Por lo ya mencionado se determina que esta investigación se inclina al método descriptivo, debido a su plasticidad y su interacción con los métodos cualitativos y cuantitativos, de este modo se identifica idoneidad de este tipo de estudio en la presente investigación la cual va enfocada en el método mixto, donde se analizarán diferentes fuentes de información de otros autores, así como de primera mano en la empresa, usando también datos numéricos que se puedan obtener en la organización.

Este estudio descriptivo se realizará al dar el diagnóstico actual de la organización, por consiguiente; se describirá sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. De igual manera se describirá las diferentes herramientas, estrategias competitivas, procesos, y la formulación de la estrategia empresarial.

Estudio de caso

En este sentido la investigación debe tener profundidad, por lo tanto; con el método estudio de caso se logra este cometido, así lo afirma Martínez (2006), que con este se puede recolectar los datos de una variedad de fuentes de información, esta información puede ser cuantitativa o cualitativa, algunas de las fuentes pueden ser: documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa. Por lo ya mencionado se implementará el estudio de caso en las entrevistas a los miembros de la junta directiva, así como en el análisis de la

información documental brindada por la organización, logrando como ya se indicó una mayor profundidad del trabajo.

Investigación acción

Para Vidal y Rivera (2007), la investigación acción se parece al método mixto, porque utiliza datos cualitativos y cuantitativos, con la diferencia de que se centra en un problema en específico, esta puede ser practica o participativa. También con esta se busca una transformación de mejora continua en una empresa, por lo tanto; esta involucra indagación tanto individual como grupal, logrando con esto establecer un plan de acción para resolver el problema.

En este caso la investigación acción se implementa al realizar los talleres participativos, con los cuales se busca realizar el análisis FODA y PESTEL, herramientas con las que se busca la mejora de la empresa, al saber cuál es la situación actual, podrá establecer el plan de acción.

Fuentes e instrumentos de investigación

En este apartado se describirá y explicará las fuentes de información que se utilizarán en esta investigación, de igual forma los instrumentos a implementar para recopilar los datos necesarios para cumplir con los objetivos y variables del presente documento.

Fuentes de información

Las fuentes son las que le darán credibilidad al estudio o investigación, existen tres tipos: las primarias, las secundarias y terciarias, en este caso se utilizarán las dos primeras. Para Cabera (2010), Broca (2017), Coll (2021), y Moranta y Gonzáles (2015), este tipo de fuentes es obtenida de primera mano, de investigaciones ya realizadas, dicha información no

ha sido alterada por otros autores, también se menciona que esta información se puede obtener directamente del objeto-persona de estudio. Algunos ejemplos de fuentes primarias según Moranta y Gonzáles (2015) son “los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros.”(p.3), por lo cual, se entiende que hay una gran variedad de posibilidades para obtener esta información de primera mano, de las cuales muchas se utilizarán en este trabajo, entendiendo que estas fuentes son las más cercanas a la realidad.

Las fuentes secundarias de acuerdo con lo que señala Cabera (2010), Gonzáles (2003), Cruz (2019), y Torres (2009), es toda la información que se recolecta de investigaciones ya realizadas es decir de fuentes primarias, se analizan para obtener respuesta o desarrollar una teoría ya establecida, logrando interpretarla y plasmarla en un nuevo documento, la base de estas fuentes provienen de las primarias, es información ya existente en alguna parte, y se ha recopilado para otro propósito, siguiendo esta línea se considera a las primarias como las que le dan más credibilidad a una investigación, pero las fuentes secundarias no la disminuyen si no que agrandan o amplían la información obtenida de primera mano.

Técnicas e instrumentos de investigación

Los instrumentos y técnicas de investigación nos llevan a obtener información de primera mano, en este caso la entrevista, observación, talleres participativos y el análisis documental, son los que brindarán la información necesaria para cumplir el objetivo de este trabajo, por consiguiente; en este apartado se presenta una explicación de los instrumentos a utilizar.

Entrevista. En este trabajo se desarrollará una entrevista, con la cual se recolectará la información de los miembros de ASOAGRIC y UTRAIPZ, por lo tanto; se realizarán entrevistas estructuradas y de profundidad. La entrevista en la línea de lo que mencionan Sánchez, et al. (2021), Useche et al. (2019), Torres, et al. (2019), Campoy y Gomes (2009), consta de una comunicación efectiva entre el investigador y entrevistado, con el fin de obtener información veraz, es importante rescatar que el investigador debe realizar un cuestionario con preguntas abiertas las cuales le permitan recopilar información congruente al tema en estudio, es sumamente importante que la entrevista sea muy bien elaborada, ya que, es un instrumento muy importante para la investigación.

También se utilizará la entrevista en profundidad, la cual según Robles (2011), se presenta de una manera más natural como una conversación entre iguales, donde no se cuenta con una lista de preguntas y el entrevistado no piensa mucho sus respuestas, razón por la cual esta se tiene que dar cara a cara para lograr esa comunicación, el entrevistador debe tener claro lo que desea saber, para lograr por medio de la conversación obtener la información de manera no forzada, logrando respuestas sinceras de los entrevistados.

Observación. La observación es una de las técnicas a utilizar, la cual se aplicará cuando se haga trabajo de campo, según lo que señala Orellana y Sánchez (2006), Kawulich (2005), y Campos y Martínez (2012) esta da el punto de vista del investigador, el cual verá la realidad de problema de estudio, logrando identificar si los entrevistados o sujetos de estudio brindaron toda la información que solicitó, todo se da de manera visual, por lo cual se realizan apuntes para posteriormente establecer posibles soluciones al problema, es una de las mejores técnicas, porque se involucra muchos factores que ocurren en el momento de su aplicación.

Talleres participativos. Se realizarán talleres participativos con los miembros de la junta directiva de la empresa ASOAGRIC, para la elaboración del análisis FODA y PESTEL, se entiende por participación en la línea de lo que señala Candelo et al. (2003), ser parte del proceso y con esa participación tomar las decisiones para la transformación, en este caso el análisis de la información pertinente, cada uno de los miembros tienen que aportar y ser parte del proceso, para lograr cumplir con el objetivo del taller.

Se implementará un taller participativo con un grupo nominal, según Alberich et al. (2009), con este grupo se busca combinar la reflexión individual y la colectiva, indica que los involucrados pueden ser personas con conocimiento del problema en estudio, o simplemente personas interesadas, las cuales serán afectadas por la investigación, se desea que el grupo sea lo más homogéneo, ya que, lo deseado es llegar a un objetivo en común, y si hay muchas discrepancias en los puntos de vista, dificultará el objetivo de esta técnica.

Análisis documental. En esta investigación se contará con análisis documental, con el cual se busca analizar documentos brindados por la organización y que sean relevantes para el estudio, según Arias (2020), el análisis documental es la revisión de documentos, los cuales tienen que ser datos de fuentes primarias, permitiendo al investigador establecer la información de mayor relevancia, ordenarla, clasificarla y analizarla, para lograr plantear su visión con respecto al estudio que realiza, así como establecer las conclusiones.

Este análisis para Arias (2020), se puede implementar tanto en el enfoque cualitativo como cuantitativo, por lo tanto; en la presente investigación será adecuado por el enfoque mixto que esta abarca, también se adapta a la investigación descriptiva, ya que, se describirá la información obtenida de los documentos brindados por la empresa. También menciona algunos de los documentos que se pueden analizar los cuales son: “reportes de ingeniería, hojas contables, estados financieros, cartas, diarios, revistas, libros, documentos audiovisuales.”

(Arias, 2020, p.55), siendo estos una gran variedad de documentos de los cuales se puede recabar los datos necesarios.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de variables.

En este apartado se conceptualizará las variables de la investigación, las cuales derivaron de los objetivos específicos, también se indicará los instrumentos y operacionalización de las variables, las cuales son: diagnostico empresarial, análisis FODA, análisis PESTEL, herramientas de planeación, estrategias competitivas, costos, ingresos, rentabilidad, procesos administrativos, procesos operativos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de procesos internos, perspectiva clientes, perspectiva finanzas e indicadores de desempeño.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable diagnostico empresarial.

Un diagnóstico empresarial es con el cual se indica la situación actual de la organización, según Muñiz (2017), “sirve para conocer, evaluar, analizar todos aquellos aspectos externos e internos que pueden afectar a una empresa.” (“Introducción”, párrafo 56), por su parte Portugal (2017), menciona que “el diagnóstico empresarial se compone de una herramienta simple de gran utilidad con el fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que imposibilitan su progreso.” (p.9), alcanzando a determinar el mal funcionamiento de un proceso, identificando las causas que provocan su mala ejecución, por consiguiente; es un diagnóstico importante para lograr mejoras en la empresa.

La variable se operacionalizará por medio de los indicadores internos y externos, los cuales determinarán la situación actual de la empresa, logrando con esto la mejora.

Esta variable se instrumentalizará con una entrevista y taller participativo a los miembros de la junta directiva ASOAGRIC y un análisis documental, obteniendo los datos necesarios para cumplir con el diagnóstico empresarial.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta utilizada para saber la situación de la empresa tanto interna como externa, según Ramírez (2017) este sería lo siguiente:

Análisis situacional también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica. (p. 54)

La operacionalización de la variable se dará por los siguientes indicadores: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, los cuales brindarán la información necesaria para cumplir con el objetivo.

La instrumentalización de esta variable se da por medio de una entrevista de profundidad y un taller participativo, instrumentos con los cuales se recolectará toda la información para la elaboración del análisis FODA.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Análisis PESTEL.

Una herramienta de la planeación estratégica, que se utiliza para medir el impacto macroentorno en un futuro es el PESTEL, Pérez (2018), mencionado por Nevárez et al. (2020), que el PESTEL es:

Una técnica de análisis estratégico para determinar el entorno externo que afecta los siguientes factores, a saber, político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. El mismo consiste en determinar las fuerzas que afectan el entorno específico: sector, mercado de empleo, grupos meta, competencia, entre otros. Es una técnica para analizar negocios que permite y determina el contexto en el que se mueve, a su vez, permite el diseño de estrategias para defenderse, aprovechar o adaptarse a cualquier cosa que afecte el sector. (p. 23)

Esta variable se operacionalizará por medio de los indicadores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, por lo tanto; lograr con estos indicadores establecer las estrategias oportunas en la organización.

Se instrumentalizará con un taller participativo y una entrevista de profundidad, con lo cual se recolectará la información pertinente, para realizar el análisis PESTEL.

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

Estas herramientas permiten que la empresa tenga una visión del futuro y sus posibles escenarios, para Dueñas et al. (2019), “el uso de estas herramientas permite además direccionar rumbos compartidos y deseados de una organización a través de un análisis de probabilidades condicionadas de ocurrencia de los escenarios.” (p. 1), estas herramientas son las que permiten a la empresa tener una buena planeación para el porvenir.

La operacionalización de esta variable se dará por medio de los indicadores herramientas y documentos, con los cuales se logrará el objetivo de esta variable.

Esta variable se instrumentalizará con un análisis documental, con el cual se establecen las herramientas de planeación idóneas.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable estrategias competitivas.

Según Castro (2010), “La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.” (p. 251), por lo tanto; una estrategia competitiva es la que busca una mejor posición en el mercado para la empresa, logrando con esta una ventaja competitiva con la cual se diferencie, con esto se estaría siendo más competitivo en el mercado, ya que, se establecerá como se competirá en el sector, y como generar valor para el consumidor.

La operacionalización de esta variable se dará por medio de los indicadores diferenciación, participación en el mercado, segmento del mercado, liderazgo en costos, y con los cuales se establecerán las estrategias competitivas más oportunas a implementar en la estrategia empresarial.

La instrumentalización de la variable se dará por medio de la técnica conocida como análisis documental, con el cual se establecerá las estrategias competitivas a implementar en la empresa.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Costos.

Los costos son lo que la empresa invierte para tener un producto o servicio del cual se obtendrá después un ingreso, Cárdenas (2016), menciona que:

La palabra “costo” tiene dos acepciones básicas: puede significar, en primer lugar, la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa. La segunda acepción se refiere a lo que es sacrificado o desplazado en lugar de la cosa elegida. El primer concepto expresa los factores técnicos de la producción y se llama costo de inversión y, el segundo manifiesta las posibles consecuencias y se le conoce como coste de situación. (“Naturaleza, conceptos y clasificación de costos”, párrafo. 37)

Se puede concluir que los costos significan todo lo invertido en la empresa para obtener un beneficio a futuro, sin costos no habrá ingresos.

Esta variable se operacionalizará con los indicadores, costes de mantenimiento (mano de obra, materiales y servicios contratados), de los cuales se establecerán las estrategias más oportunas para disminuir los costos.

Esta variable se instrumentalizará por medio de la técnica conocida como análisis documental y trabajo de campo, logrando establecer las estrategias para reducir los costos.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Ingresos.

Los ingresos se obtienen de la inversión realizada por la empresa, para Gil (2015), “Un ingreso es toda aquella ganancia que se recibe por la venta de un bien o servicio, que generalmente se hace efectiva mediante un cobro monetario.” (párr. 1). También el Ministerio de la Presidencia (2007), en El Plan General de Contabilidad español define los ingresos como:

Incrementos en el patrimonio neto de la empresa durante el ejercicio, ya sea en forma de entradas o aumentos en el valor de los activos, o de disminución de los pasivos, siempre que no tengan su origen en aportaciones, monetarias o no, a los socios o propietarios, en su condición de tales. (p. 16)

La operacionalización de esta variable se dará por medio de los indicadores ventas y socios, de estos se establecerán las estrategias más oportunas para aumentar los ingresos.

Esta variable se instrumentalizará por medio de las técnicas conocidas como análisis documental y trabajo de campo, con ambas se establecerá las estrategias para lograr un aumento en los ingresos.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable rentabilidad.

En la línea de lo que indican Chacón (2007), “la rentabilidad empresarial no es más que una de las formas a través de las cuales se puede expresar la efectividad organizacional o, lo que es lo mismo, un desempeño organizacional excelente.” (p. 41), por su parte Morillo (2001), menciona lo siguiente:

Una medida relativa de las utilidades es la comparación de las utilidades netas obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera o del propietario). (p. 36)

Para Forero et al. (2008), se entiende:

En el argot financiero a la productividad de los fondos comprometidos en una empresa se le conoce como rentabilidad. Siendo esta, el indicador por excelencia del éxito empresarial, pues de su análisis puede lograrse una visión amplia de todos los factores que inciden, favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor de la empresa, donde la calidad puede jugar un papel importante. (p.46)

La rentabilidad define en gran medida si la empresa está teniendo éxito o no, al final las empresas lo que buscan es ser rentables.

Esta variable se operacionalizará con los indicadores liquidez, solvencia e indicadores financieros, de estos se obtendrán las estrategias más oportunas, con las que se logrará una mejora en la rentabilidad.

Se instrumentalizará con las técnicas conocidas como análisis documental y trabajo de campo, con ambas se establecerá las estrategias para lograr una mayor rentabilidad.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Procesos Administrativos.

Según Cipriano (2014) los procesos administrativos “es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuáles se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p. 36), por lo tanto, los procesos administrativos son donde se dan las bases para la operación, por consiguiente; es aquí donde se establecen los procesos operativos.

La operacionalización de la variable se dará con los indicadores productividad, eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, ganancia y rotación de inventario, logrando con establecer las estrategias para mejorar o crear procesos administrativos de la empresa.

Esta variable se instrumentalizará con las técnicas conocidas como análisis documental y trabajo de campo, con ambas se establecerá las estrategias para lograr una mejora en los procesos administrativos.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable Procesos Operativos.

Para Quiroa (2021), los procesos operativos “son conocidos como procesos claves dentro de una empresa. Son considerados como procesos claves porque influyen de manera

directa en la satisfacción o insatisfacción de los clientes” (párr. 2), por lo tanto; si consideran que estos constituyen las actividades primarias de la cadena de valor, es porque están ligados directamente con la elaboración del producto o servicio.

Se operacionalizará con los indicadores eficiencia, eficacia, efectividad y productividad, logrando con estos establecer las estrategias para mejorar o crear los procesos operativos.

Esta variable se instrumentalizará por medio de las técnicas conocidas como análisis documental y trabajo de campo, con ambas se establecerá las estrategias para lograr una mejora o crear los procesos operativos.

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

En esta perspectiva se plantean los objetivos e indicadores para mejorar el aprendizaje y crecimiento de la organización, según Kaplan y Norton (2002), en esta se busca lo siguiente:

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando. (p. 39)

Por lo tanto, esta trate de brindar una guía con la cual identifican las capacitaciones y entrenamiento de los colaboradores.

La operacionalización de la variable será por medio de los indicadores capacitaciones, renovación, clima social, motivación y sistemas de información.

Esta variable se instrumentalizará con la técnica trabajo de campo, con el cual se determinará en que se necesita capacitación.

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

Según Kaplan y Norton (2002), la perspectiva de procesos internos es en la cual “los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.” (p.40), teniendo en cuenta lo anterior también indican que se establecen procesos nuevos con los cuales la organización debe alcanzar los objetivos establecidos, dichos procesos se pueden estar omitiendo y a la hora de realizar el análisis se identifican.

Se operacionalizará la variable con los indicadores de capacidad, productividad, calidad, competitividad, tiempo medio para tomar decisiones, precio de materia prima, ambientales.

Esta variable se instrumentalizará por medio del trabajo de campo, con el cual se determinará como mejorar o crear procesos internos.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable perspectiva clientes.

En esta perspectiva según Kaplan y Norton (2002), es en la cual:

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada e implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la

rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. (p. 39-40)

Por consiguiente, con esta se logra establecer estrategias hacia el cliente, basándose en el mercado que se sitúa.

Se operacionalizará la variable con los siguientes indicadores: clientes nuevos, reclamos, satisfacción de clientes y tasa de retención de clientes, con los cuales se logrará determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Esta variable se instrumentalizará por medio del trabajo de campo, con el cual se determinará como aproximarse a los clientes.

Conceptualización, instrumentalización y operacionalización de la variable perspectiva finanzas.

La perspectiva de finanzas brinda indicadores financieros con los cuales se proporciona una visión clara de lo que está logrando la estrategia, Kaplan y Norton (2002), indican lo siguiente:

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, supuesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad. (p. 39)

Por lo tanto; esta perspectiva como su nombre lo indica se enfoca en la parte financiera de la empresa, y en los indicadores que reflejen la mejora en la organización.

Se operacionalizará la variable con los indicadores de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad, con los que se determinará si se está logrando lo planteado en la perspectiva.

Esta variable se instrumentalizará por medio del trabajo de campo, con el cual se determinará los indicadores financieros a aplicar.

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

Según Armijo (2009), afirma lo siguiente:

Los indicadores de desempeño en una organización están presentes en toda la extensión del sistema de control de gestión, y como tal aportan a los tres niveles de decisiones de la planificación estratégica, control de gestión y operativa. Desde esta perspectiva son elementos fundamentales para la toma de decisiones directivas y para entregar información sobre las variables claves y estratégicas de la organización.” (p. 75)

Se operacionalizará con los indicadores calidad, eficiencia, eficacia, económico y producción, con los que se determinará si la empresa está logrando el desempeño deseado.

Esta variable se instrumentalizará por medio del trabajo de campo, con el cual se determinará las herramientas para determinar el desempeño.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de la Información

Realizar un diagnóstico de ASOAGRIC en el área administrativa, operativa y financiera

En el siguiente apartado se muestran los resultados del objetivo: “realizar un diagnóstico de ASOAGRIC en el área administrativa, operativa y financiera”. Para este diagnóstico se realizó un diagnóstico empresarial, un análisis FODA y el análisis PESTEL.

Diagnóstico empresarial

Al momento de realizar el diagnóstico empresarial, se logra identificar que la empresa no cuenta con filosofía organizacional, por lo tanto, se realizó un taller participativo con el cual se logró determinar la misión, visión y valores de la empresa, esto con miembros de la junta directiva de ASOAGRIC y UTRAIPZ, el taller se realizó en una mesa redonda, donde se obtuvo la opinión de los participantes para darle respuesta a las preguntas, y estas opiniones en conjunto fueron estableciendo la respuesta más adecuada a cada interrogante, luego con estas respuestas se logra establecer una propuesta de misión, visión y valores de la empresa ASOAGRIC, establecida por los miembros de la junta directiva.

Misión. En este apartado se muestra las respuestas que se obtuvieron de primera mano, con las cuales se determina la misión de ASOAGRIC.

Se planteó la pregunta: ¿Por qué motivo se crea ASOAGRIC?, logrando tener como respuesta: Crear una empresa para beneficiar a los pequeños productores (asociados), con la idea del proyecto de Sacha Inchi. Pregunta con la que se logró identificar tanto el motivo como la idea por la cual se creó ASOAGRIC, pregunta con la que se determina parte de la misión de la empresa.

Se deseaba saber lo que la empresa quiere hacer por lo cual se le planteo la pregunta: ¿Qué viene hacer? (qué vende, produce, etc.), a lo que los miembros de la junta respondieron lo siguiente: producir Sacha Inchi (derivados), y diferentes productos agropecuarios. Con la respuesta se logra determinar que su principal venta y producción será la Sacha Inchi y todos sus derivados, pero este será su primer proyecto productivo, ya que, la idea es producir diferentes productos agropecuarios y sus derivados.

También se les planteo la pregunta: ¿Cuál es el perfil del cliente ideal de ASOAGRIC?, los miembros de la junta directiva respondieron: Se busca un cliente que quiera un producto de calidad y saludable. Empresas que vendan este tipo de productos. Se llega identificar que el perfil del cliente ideal de ASOAGRIC, son las personas y empresas que deseen un producto de calidad y saludable.

Continuando con la misma línea, se planteó la pregunta: ¿Qué diferencia ASOAGRIC de la competencia?, y se tuvo como respuesta: Impacto social en la zona de Pérez Zeledón, bienestar para los asociados y consumidores, ofrecer productos de calidad y valor agregado. Por lo tanto, se identifica que lo que diferencia a la empresa de la competencia es el deseo de buscar el bienestar de sus asociados y consumidores, ofreciendo un producto de calidad y una posibilidad de crecimiento.

La última pregunta que se planteó es la siguiente: ¿Cuál es el propósito social de ASOAGRIC?, a lo que se respondió: Una alternativa de desarrollo y bienestar de los asociados de UTRAIPIZ. Se determina que ASOAGRIC busca que los asociados de UTRAIPIZ tenga una opción de crecimiento económico, logrando que tengan bienestar en su vida cotidiana.

De todas las preguntas anteriormente planteadas, se logra obtener una propuesta de misión, la cual fue creada en conjunto con los miembros de la junta directiva, por lo cual, se estableció la siguiente misión:

“Somos una asociación de productores Agropecuarios, enfocados en desarrollar proyectos para mejorar la economía de los asociados y sus familias, mediante la innovación, investigación e implementación de productos de alto valor agregado, que satisfaga a los clientes.”

Visión. En este apartado se muestra las respuestas que se obtuvieron de primera mano, con las cuales se determina la Visión de ASOAGRIC.

La primera pregunta que se presentó en el taller fue: ¿Cómo ven a ASOAGRIC en algunos años?, y se tuvo como respuesta de los miembros de la junta lo siguiente: Una empresa solvente y consolidada. Expansión a nivel nacional (productiva) e internacional (venta). Siendo esta respuesta corta, clara y concisa, de lo que se desea para la empresa en el futuro, por lo cual, se determina que con esa expansión que se espera se logrará la solvencia y consolidación esperada.

Luego se planteó la pregunta: ¿Cuáles consideran que son los objetivos de ASOAGRIC a corto, mediano y largo plazo?, logrando obtener como respuesta: Consolidar el proyecto de producción, industrialización y comercialización de Sancha Inchí de 1 a 2 años. Desarrollar nuevos proyectos relacionados con la agricultura. Logrando identificar que la empresa tiene dos objetivos claros al momento de realizar el taller, pero importantes para determinar la visión.

También se preguntó lo siguiente: ¿Cómo se adaptará ASOAGRIC a los desafíos que se presenten en el mercado?, a lo que se respondió: Innovando, investigando, elaborando estrategias de mercado, adaptándose a los cambios en la industria. Logrando con esta

respuesta identificar que la empresa tiene visión de cómo afrontar los desafíos de un futuro en el mercado.

Siguiendo la misma línea se preguntó: ¿Cómo se quiere que ASOAGRIC sea conocida/percibida en el mercado?, de la cual se obtuvo como respuesta lo siguiente: Como una organización de confianza para los pequeños y medianos agricultores. Como una empresa comprometida con el desarrollo social, económico y ambiental en la región. Logrando identificar que su principal visión es ser reconocida como una empresa que además de dar beneficios a los agricultores, le brinden también la confianza para trabajar con ellos, así como la de realizar buenas prácticas en sus procesos productivos.

Se planteó la pregunta: ¿Qué cualidades tendrán los profesionales que trabajarán en ASOAGRIC?, la respuesta de los miembros de la junta directiva fue: Personas comprometidas con la organización y que tengan valores. La respuesta a la pregunta es breve, pero lo miembros mencionaron que para tener una visión de las cualidades de sus miembros deberían realizar un perfil de personal deseado, por lo tanto, plantean la respuesta de forma resumida de lo que desean.

La última pregunta planteada para elaborar la visión de ASOAGRIC es: ¿Qué desea aportar ASOAGRIC en la sociedad a futuro?, a lo que se tuvo como respuesta: Desarrollo económico bienestar social. Identificando así que su aporte a los agricultores de la zona será tanto económico, como para su bienestar.

Con esta serie de preguntas se logró redactar una misión, por parte de los miembros de la junta directiva, la cual es la siguiente:

“Ser la Asociación Líder en generar alternativas de desarrollo económico y social, que impacten de forma positiva a la sociedad”

Valores. En este apartado se hicieron una serie de preguntas para determinar los valores de ASOAGRIC, las cuales fueron respondidas por los miembros de la junta directiva, las preguntas y respuestas se presentan a continuación en la Tabla 12.

Tabla 12

Preguntas y respuestas de los valores de ASOAGRIC

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué es lo que se valora en el sector de ASOAGRIC?	Integridad, honestidad, responsabilidad, respeto, compromisos.
¿Qué es lo que ASOAGRIC valora?	Solidaridad, perseverancia, trabajo
¿En qué cree ASOAGRIC?	Miembros (Asociados). En los cultivos innovadores y alternativos.
¿Cómo colaboran los valores de ASOAGRIC en la sociedad?	Son fundamentales para el funcionamiento integro con los asociados, clientes y colaboradores.

Nota. Elaboración propia.

Análisis FODA de ASOAGRIC

En la Tabla 13, se observa la matriz FODA con los diferentes factores identificados, en los cuales se deben trabajar para lograr una mejora en la organización.

Tabla 13*Matriz FODA de ASOAGRIC*

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cuenta con equipo y maquinaria.	Falta de capital propio.	Incorporar nuevos asociados.	No cumplimiento de los socios con las cuotas de materia prima.
Respaldo económico de UTRAIPZ.	Falta de filosofía organizacional.	Apoyos de Gobierno.	Cambios climáticos que afecten la producción de los asociados.
Sin pasivos.	Pocos empleados.	Incorporación de nuevos productos.	Cambios en la legislación.
Personal capacitado.	Carece de estructura organizacional.	Nuevas tecnologías.	Ingreso de competencia.
Cuentan con asociados.	Dependencia de los asociados con respecto a materia prima.	Producir en un terreno propio.	Cambios en la economía nacional.
Disposición a realizar cambios.	No se cuenta con una base de datos con información de asociados, clientes, competencia, etc.	Capacitación de los asociados.	Plagas que afecten la producción.

Nota. Elaboración propia.

Se resalta la importancia de tratar los factores, por medio de la cuantificación de estos, dándoles un valor numérico según la escala que se presenta en la Tabla 14, se entiende que el valor se da según el impacto que el factor puede tener con respecto a ASOAGRIC, la escala de impacto será de 1 a 3, siendo el 3 el valor más alto como se observa en la Tabla 14.

Tabla 14

Escala de valor para ASOAGRIC

VALOR	ESCALA
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Nota. (Ramírez, 2009, p. 57)

En la Tabla 15, se puede identificar los valores dados a cada factor que se identificó en la Tabla 13, datos que dan la visión clara de la situación actual de la empresa, y en qué factores se debe trabajar más. Esta es una forma de cuantificar los datos de la matriz FODA, con lo que se logra determinar los factores en los que la empresa se debe centrar más, por lo tanto, se trabaja primero en los que tienen mayor puntuación, ya sea individual, grupal, logrando determinar a la empresa ASOAGRIC, en que debe trabajar primero.

Tabla 15

Matriz de totales y porcentajes ASOAGRIC

FORTALEZAS	P	DEBILIDADES	P	OPORTUNIDADES	P	AMENAZAS	P	Total
Cuenta con equipo y maquinaria.	(3)	Falta de capital propio.	(3)	Incorporar nuevos asociados.	(3)	No cumplimiento de los socios con las cuotas de materia prima.	(3)	12
Respaldo económico de UTRAIPZ.	(3)	Falta de filosofía organizacional.	(1)	Apoyos de Gobierno.	(2)	Cambios climáticos que afecten la producción de los asociados.	(3)	9
Sin pasivos.	(3)	Pocos empleados.	(1)	Incorporación en nuevas zonas del territorio nacional.	(2)	Cambios en la legislación.	(2)	8
Personal capacitado.	(1)	Carece de estructura organizacional.	(3)	Nuevas tecnologías.	(2)	Ingreso de competencia.	(3)	9

Continuación de la Tabla 15.

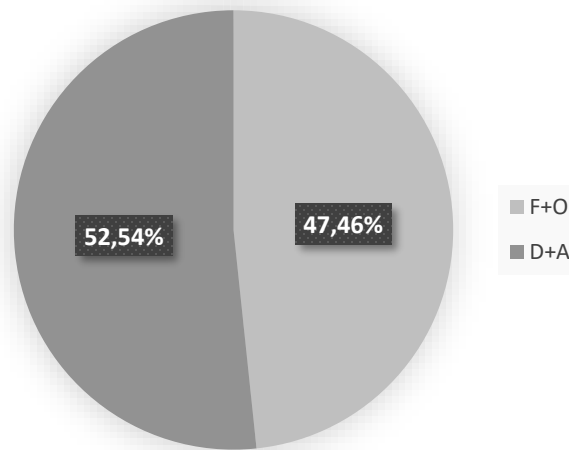
Cuentan con asociados.	(1)	Dependencia de los asociados con respecto a materia prima.	(3)	Producir en un terreno propio.	(3)	Cambios en la economía nacional.	(3)	10
Disposición a realizar cambios.	(2)	No se cuenta con una base de datos con información de asociados, clientes, competencia, etc.	(3)	Capacitación de los asociados.	(3)	Plagas que afecten la producción.	(3)	11
Total	13		14	15		17		59
Porcentaje	22,03%		23,73%	25,42%		28,81%		100%

Nota. Elaboración propia fundamenta en (Ramírez, 2009, p. 57)

En la Figura 17, se determina el balance estratégico el cual no es positivo, se entiende que en este caso los resultados cuantitativos son favorables para el factor de riesgo (amenazas y debilidades), el cual presente un porcentaje mayor que el factor de optimización (fortalezas y oportunidades), dando como resultado un balance estratégico negativo, representado por un margen de 5,08%, diferencia que es muy crítica, lo ideal es cuando el factor de optimización tiene un margen significativo superior al de riesgo. En este caso al ser superior el factor de riesgo se debe poner en marcha estrategias que afronten las debilidades y amenazas al corto y mediano plazo.

Figura 17

Balance Estratégico de ASOAGRIC



Nota. Elaboración propia

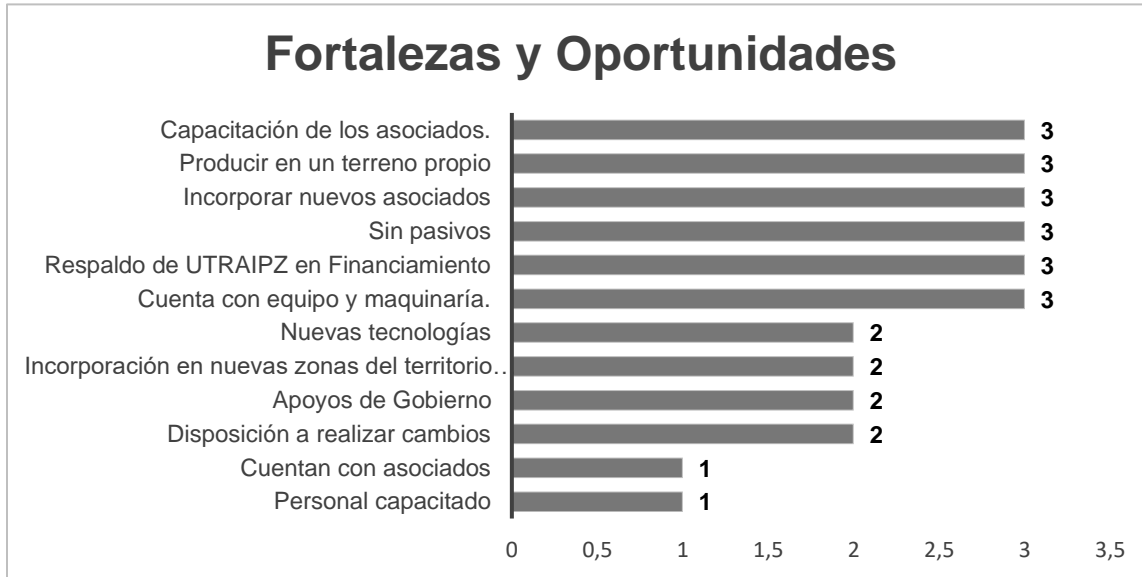
Se puede identificar en la Figura 18, con la más alta calificación las fortalezas: sin pasivos, respaldo económico de UTRAIPZ, cuenta con equipo y maquinaria, siendo esta las fortalezas más fuertes de la empresa, razón por la cual se deben mantener con la calificación alta de 3, y esto se puede lograr con estrategias. En cuanto a las fortalezas con menor

calificación que son: personal capacitado, disposición a realizar cambios y cuenta con asociados, se deben establecer estrategias para que lleguen a la calificación más alta.

Por otra parte, tenemos las oportunidades, en las cuales se tiene mayor calificación: producir en un terreno propio, incorporar nuevos asociados y capacitación de los asociados, las cuales tienen una calificación 3, por tal motivo se determina que estas son las oportunidades en las cuales se debe centrar la empresa, para establecer estrategias para lograr aprovecharlas. También se identifica con una calificación de 2 a las oportunidades: nuevas tecnologías, apoyos del gobierno, e incorporación en nuevas zonas del territorio nacional, esta calificación se da porque son oportunidades en las que la empresa tiene menos interés que las anteriores, pero las cuales son importantes para el futuro de la organización, oportunidades que puede aumentar su calificación con el pasar del tiempo y la importancia que le de la empresa, por lo cual se debe establecer estrategias para aprovechar esas oportunidades.

Figura 18

Fortalezas y oportunidades de ASOAGRIC



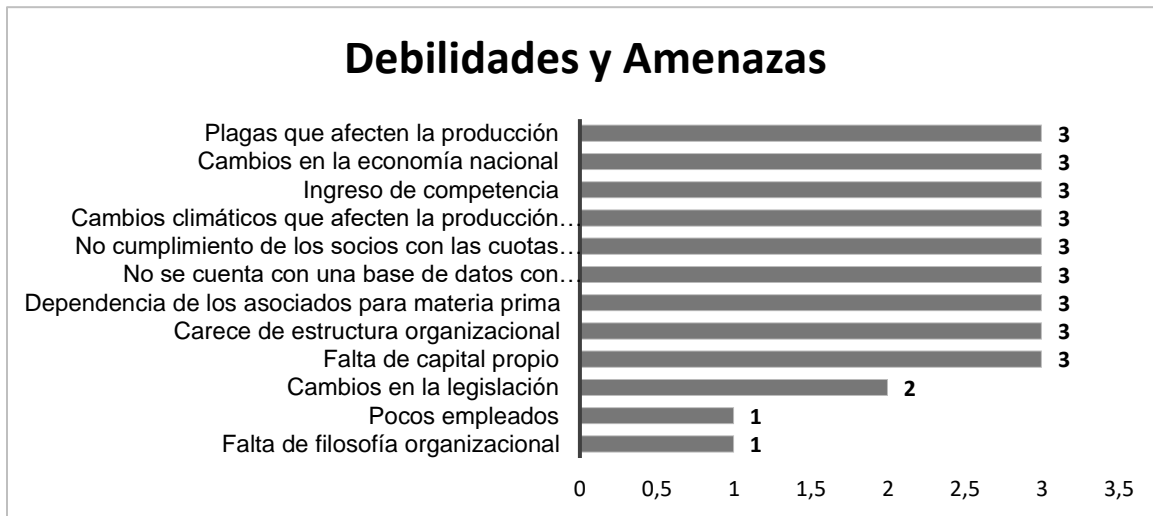
Nota. Elaboración propia.

En la Figura 19, se puede identificar que las amenazas con mayor calificación, la cual es de 3 son: cambios en la economía nacional, cambios climáticos que afectan la producción de los asociados, ingreso de competencia, plagas que afecten la producción y no cumplimiento de los socios con las cuotas de materia prima, por lo cual se logra determinar que son las amenazas que más pueden afectar a la empresa, y que tendrán mayor impacto de darse, por lo tanto, se planteará estrategias para afrontar en su momento estas amenazas. También se identifica que la amenaza con menor calificación es cambios en la legislación, se considera que afectará en menor medida que las anteriores, pero de igual forma puede afectar tanto a la empresa como las anteriores, por lo tanto, se debe establecer estrategias con las cuales se puedan afrontar y prevenir esta amenaza.

Por otra parte, las debilidades que se les asigno mayor calificación la cual es de 3 son: no se cuenta con una base de datos con información de asociados, clientes, competencia, etc., carece de estructura organizacional, dependencia de los asociados con respecto a materia prima y falta de capital propio, estas debilidades se deben de afrontar a corto o mediano plazo, debido a que son muy importantes para la organización, por lo cual, se establecerán las estrategias adecuadas para afrontar estas debilidades. También se determina que las debilidades con menor calificación que es 1, se deben afrontar también de manera oportuna y rápida, las cuales son: falta de filosofía organizacional y pocos empleados, son dos debilidades que se pueden afrontar con la misma importancia que las anteriores, pero afectan en menor medida a la organización.

Figura 19

Debilidades y Amenazas de ASOAGRIC.



Nota. Elaboración propia.

Análisis CAME de ASOAGRIC

En la Tabla 16, se presenta la matriz CAME con las diferentes estrategias por factores, logrando tener un análisis más completo de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, determinando como sacar beneficio de éstas.

Tabla 16

Análisis CAME de ASOAGRIC

	Análisis Interno	Análisis Externo
Factores negativos	<p>Estrategias para Corregir Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • D1: Iniciar con la producción y venta de productos. Buscar recursos externos. • D2: Elaborar un documento con la filosofía organizacional. • D3: Contratar más personal para el área productiva. • D4: Plasmar en un documento la estructura organizacional. • D5: Producir parte de la materia prima. • D6: Crear una base de datos con información de asociados, clientes, competencia, etc. 	<p>Estrategias para Afrontar Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • A1: Mantener contacto con proveedores. • A2: Prevenir a los asociados de estos m . • A3: Afrontar los cambios que se realicen en la legislación. • A4: Mejorar la calidad, producción, marketing, precio y valor añadido. • A5: Afrontar los cambios en la economía • A6: Adquirir productos que afronten las plagas.

Continuación de Tabla 16.

Factores positivos	Estrategias para Mantener Fortalezas	Estrategias para Explotar Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> • F1: Mantenimiento de equipo y maquinaria, adquirir nueva maquinaria, mejorar la existente. • F2: Contar con capital propio. • F3: Evitar el endeudamiento. • F4: Mantener al personal capacitado y acrecentar. • F5: Mantener los asociados e incorporar nuevos. • F6: Continuar con la disposición de realizar cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> • O1: Reclutar nuevos asociados. • O2: Identificar la viabilidad de adquirir apoyo del gobierno. • O3: Explorar nuevas zonas de país con potencial. • O4: Incorporar nuevas tecnologías que mejoren el funcionamiento de la organización. • O5: Aprovechar terreno propio. • O6: Capacitar a los asociados con respecto a la producción.

Nota. Elaboración propia.

Estrategias para corregir las debilidades. En el siguiente apartado se explican las estrategias para corregir las debilidades, permitiendo que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de estas.

D1: Iniciar con la producción y venta de productos. Buscar capital externo.

La forma más eficiente para tener capital propio es iniciar con la producción y por consiguiente la venta de productos, logrando tener ingresos. Para lograr iniciar con la producción, antes se deben realizar algunos estudios y documentos, con los cuales se pueda lograr una visión clara, estos estudios y documentos son: estudio de mercado; con este la empresa logra determinar la viabilidad del producto, manual de políticas y procedimientos;

identificando con este los procesos y procedimientos de cada área, así como las normas que se deben cumplir.

Otra estrategia es buscar capital externo, ya sea por alianzas estratégicas, o por medio de financiamiento bancario, con el cual se pueda desarrollar proyectos, se entiende que con los bancos ahora ofrecen una variedad de financiamientos que pueden beneficiar a la empresa.

D2: Elaborar un documento con la filosofía organizacional.

Es importante contar con un documento donde se plasme la filosofía organizacional, que según Francés (2006), mencionado por Cuan et al. (2020), que está conformada por la misión, visión, valores y estrategias de la empresa, viene a ser como la identidad de la organización. Por lo tanto, contar con esta información documentada y de conocimiento de los asociados darán claridad de lo que desea la empresa.

D3: Contratar más personal para el área productiva.

La empresa cuenta con personal capacitado en el área administrativa, pero en la operativa no, se contrata personal para realizar las actividades, pero no son fijos, por lo que se debe plantear el contratar personal para la producción, aún no se está produciendo porque se está en la etapa de prueba, pero se debe hacer una estimación del personal que se va a necesitar por actividad, por cual se debe contar con perfiles ya estudiados, para la futura contratación.

D4: Plasmar en un documento la estructura organizacional.

La estructura organizacional divide la diferentes áreas de trabajo y sus actividades, define las jerarquías, obteniendo una mejor comunicación en la empresa, se suele presentar con un organigrama. Al encontrarse en un documento será fácil para los miembros de la

empresa saber a quién tienen que responder, de igual forma la empresa será más ordenada, por lo tanto, no estarán los empleados haciendo actividades de otros, o que haya actividades sin hacerse.

D5: Producir parte de la materia prima.

La creación de la empresa es para el beneficio de los asociados, pero depender solamente de estos en cuanto a la materia prima, es muy peligroso ya que puede hacer a la empresa no rentable, al lograr producir parte de la materia prima se puede ofrecer más beneficios a los asociados, y lograr la rentabilidad de la empresa.

D6: Crear una base de datos con información de asociados, clientes, competencia, etc.

La desinformación, el desorden de datos y la falta de ellos, llevan a las empresas por mal camino porque tienen un desconocimiento de sus clientes, competencia, asociados, etc. Por lo tanto, tener una base de datos, donde se pueda ver los clientes, saber sobre los asociados, y en la cual se pueda saber que es lo nuevo que está haciendo la competencia.

Estrategias para Afrontar Amenazas. En el siguiente apartado se explican las estrategias para afrontar las amenazas, logrando que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de estas.

A1: Mantener contacto con proveedores.

Es importante que la empresa se mantenga en contacto con proveedores, esta para evitar el faltante de materia prima por no cumplimiento de las cuotas de los asociados, por consiguiente, tener una entrada de materia prima en caso de presentarse esa situación.

A2: Prevenir a los asociados de estos riesgos.

Ofrecer a los asociados estrategias para afrontar los cambios climáticos que puedan afectar la producción, logrando prevenir una afectación en la producción en ciertos meses del año, logrando que al llegar el momento no se encuentren perjudicados y tampoco afecten a la empresa.

A3: Afrontar los cambios que se realicen en la legislación.

Se debe analizar los cambios, y establecer estrategias para afrontarlos, logrando que estos cambios no afecten a la organización, también puede que estos cambios en la organización terminen generando beneficios, y se conviertan en oportunidades.

A4: Mejorar la calidad, producción, marketing, precio y valor añadido.

Al ingresar nueva competencia la mejor manera en que ASOAGRIC la puede afrontar es por medio, de una mejora en la calidad del producto, una mejora en la producción, mayor marketing del producto, ofrecer un precio que sea competitivo en relación con la calidad que se ofrece y a la que ofrece la competencia, y además de esto ofrecer algo más, un valor añadido que haga el producto más.

A5: Afrontar los cambios en la economía

Los cambios bruscos en la economía, como los que sean visto en los últimos años pueden afectar a la empresa de manera muy grave, por esta razón se debe afrontar estos cambios, con reducciones en las diferentes áreas sin afectar la calidad el producto.

A6: Adquirir productos que afronten las plagas.

Las plagas son normales en la agricultura, razón por la cual la materia prima que ofrecen los asociados puede verse afectada por una nueva plaga o ya existentes, por lo tanto, ASOAGRIC puede contar con productos que afronten estas plagas, y ofrecérselos a sus asociados, descontando el valor de la cancelación del producto prevenir la pérdida de materia prima.

Estrategias para Mantener Fortalezas. En el siguiente apartado se explican las estrategias para mantener las fortalezas, logrando que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de estas.

F1: Mantenimiento de equipo y maquinaria, adquirir nueva maquinaria, mejorar la existente.

La empresa cuenta con algún equipo y maquinaria, pero en estos momentos no se encuentran activas, por lo tanto, la empresa debe brindarle el mantenimiento necesario para verificar que no están en mal estado, un mantenimiento que se debe dar seguido, de igual forma se debe realizar un mantenimiento a la hora de iniciar actividades, para evitar pérdidas de equipo y maquinaria.

Comprar maquinaria nueva que mejore el rendimiento de la producción de la empresa es una gran oportunidad de mejora, de igual manera la maquinaria ya existente se le puede hacer mejoras, con las cuales aumente la capacidad de maniobra.

F2: Contar con capital propio.

A pesar de contar con el apoyo económico para elaborar proyectos por parte de UTRAIPZ, es importante que la empresa cuente con su capital propio, para poder realizar proyectos sin tener que consultar o proponer a UTRAIPZ, sobre lo que se desea realizar.

F3: Evitar el endeudamiento.

ASOAGRIC hasta el momento no cuenta con pasivos, pero se pueden presentar, lo recomendado es que no se adquiera un endeudamiento por varios años, porque puede traer algunas trabas para la empresa, de adquirir deudas que sean a corto plazo.

F4: Mantener al personal capacitado y acrecentar.

La empresa cuenta con personal capacitado en su sector, pero es importante tanto para los que ya están como para los que vienen, brindar capacitaciones en diferentes temas, para aumentar el conocimiento del empleado y lograr una mejora en todas las áreas de la empresa. Aumentar el personal es otra estrategia, y que este sea personal igualmente capacitado, con el cual la empresa logre una mejora en el dinamismo de la organización.

F5: Mantener los asociados e incorporar nuevos.

Es importante que se le haga ver a los asociados la importancia que tienen ellos para la empresa, por lo cual se debe realizar actividades para que se sientan parte de la empresa, así como para atraer nuevos.

F6: Continuar con la disposición de realizar cambios.

ASOAGRIC se encuentra en este momento anuente a realizar cambios en la organización, los cuales den beneficios, la empresa está abierta a escuchar y probar, se

recomienda seguir con este pensamiento, para no estancarse en una idea y no avanzar con los cambios rápidos que se están presentando en el mundo.

Estrategias para Explotar Oportunidades. En el siguiente apartado se explican las estrategias para explotar las oportunidades, logrando que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de estas.

O1: Reclutar nuevos asociados.

Contar con asociados es bueno, pero no quiere decir que estos siempre van a estar, por lo cual la empresa debe realizar actividades para atraer nuevos asociados, que cumplan con los requisitos de la empresa. Entre más asociados reclute la empresa más crecimiento tendrá.

O2: Identificar la viabilidad de adquirir apoyo del gobierno.

La empresa debe identificar aquellos apoyos que brinda el gobierno a las empresas agropecuarias, así como los beneficios para PYMES del sector, hacer del conocimiento de estos beneficios a sus asociados, si se logran aprovechar estos apoyos por parte de la empresa como de los asociados, se logrará beneficios.

O3: Explorar nuevas zonas del país con potencial.

Costa Rica es un país agrícola, por lo cual, ASOAGRIC tiene la oportunidad de abarcar nuevas zonas del país, principalmente de la zona sur donde puede incorporar asociados para adquirir materia prima, así como para ofrecer sus productos, la expansión es una de las formas de crecimiento y éxito de una empresa.

O4: Incorporar nuevas tecnologías que mejoren el funcionamiento de la organización.

Crear una página web en la cual clientes, asociados y empleados puedan encontrar información y comunicación, con la empresa. También la adquisición de maquinaria y equipo moderno, logrando que la producción de la empresa aumente al momento de iniciar actividades, así como ofrecer un producto de mayor calidad.

O5: Aprovechar el terreno propio.

Aprovechar el terreno con el que se cuenta, ASOAGRIC no solo puede obtener la materia prima de sus asociados, sino que puede producirla en un terreno propio, consiguiendo tener una parte de esta por sus propios medios, esto le da beneficios, y en caso de atraso por parte de los asociados puede suplirlos con su producción.

O6: Capacitar a los asociados con respecto a la producción.

Sin duda es una gran estrategia brindar a los asociados capacitaciones, de cómo manejar la producción y mejorar sus prácticas agrícolas, logrando que con estas puedan ofrecer un producto de mayor calidad, así como obtener mejores cosechas, logrando con esto beneficiar tanto ellos como a la empresa.

Análisis PESTEL

En la Tabla 17 se puede observar la matriz del análisis PESTEL, así como sus criterios y factores de interés, logrando con esto el punto de partida para profundizar en el análisis, luego de esta matriz esta la explicación de los factores. Son fundamentales para el funcionamiento integro con los asociados, clientes y colaboradores.

Tabla 17

Análisis PESTEL de ASOAGRIC

Políticos	Económicos
Políticas de comercio exterior	Entorno de crisis a nivel mundial
Legislación futura	Situación económica actual
Entidades regulatorias	Impuestos
Políticas publicas	Intereses y tasas de cambio
Acuerdos sectoriales y tratados de libre comercio.	

Sociales	Tecnológicos
Tendencias de estilo de	Adaptación a las tecnologías emergentes en
Punto de vista de los medios	el sector
Imagen de la marca	Información y comunicación
Relaciones públicas y publicidad	Acceso a nuevas tecnologías

Continuación de Tabla 17.

Ecológico	Legales
Conservación del medio ambiente	Legislación sanitaria
Manipulación de residuos	Privacidad de datos
Políticas ambientales	Propiedad intelectual

Nota. Elaboración propia.

Políticos. En el siguiente apartado se explican los factores políticos identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 18, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

P1: Políticas de comercio exterior

Las políticas de comercio exterior buscan el crecimiento económico del país, con el cual se logre el bienestar de la población, logrando mayor empleo, solidez macroeconómica y condiciones que favorezcan el dinamismo, todo esto con el comercio con otros países, la entidad encargada de la política de comercio exterior es el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), según el COMEX (2019), el objetivo general de esta institución es “promover, facilitar y consolidar la inserción inteligente de Costa Rica en la economía mundial y la diversificación de su oferta exportable, coherente con los objetivos de crecimiento económico sostenido y de bienestar social planteados en la política de desarrollo”, con todo lo ya mencionado se puede determinar, que la política de comercio exterior busca el beneficio del

país brindando facilidades para el trato con otros países, lo que vendría a ser un beneficio para las empresas del país que deseen exportar sus productos.

P2: Legislación futura

La incorporación de nuevas leyes, proyectos de ley y decretos que pueden afectar negativa o positivamente en el sector agropecuario. En los últimos años se han visto huelgas por el descontento con algunas de estas leyes, como se dio en el presente año 2023 en marzo. Se entiende que los cambios en la legislación pueden traer consecuencias positivas o negativas para la empresa.

P:3 Entidades regulatorias

Se debe estar al tanto de los cambios que se establezcan por estas entidades, dependiendo de las actividades que realice la empresa puede ser afectada negativa o positivamente por la normativa, lo normal es que estas entidades como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), establezcan regulaciones para la sana competencia y las buenas prácticas agrícolas, no para perjudicar a los productores, si no lo contrario.

P:4 Políticas públicas

Las políticas públicas que existen en la actualidad se deben analizar para ver si no se está cumpliendo con la normativa, así como estar preparado para nuevas políticas que vengan en el futuro para el sector.

P:5 Acuerdos sectoriales y tratados de libre comercio.

Identificar las diferentes posibilidades que le brindan a la empresa los actuales tratados y acuerdos, así como estar informados de futuros que puedan afectar a la empresa positiva o

negativamente. Por lo tanto, la empresa debe tener presente los tratados actuales que existen con los productos que desean producir.

Económicos. En el siguiente apartado se explican los factores económicos identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 18, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

E:1 Entorno de la crisis a nivel mundial

La crisis que se vive en la actualidad en el 2023, que viene provocada por diferentes factores que no se van a mencionar, pero se debe tener presente esta situación tanto en la actualidad como en el futuro, para realizar estrategias con las cuales se pueda afrontar esta situación.

E:2 Situación económica actual

La situación económica actual del país, es importante tenerla presente, porque esta puede afectar directamente a la organización. Según el Banco Mundial (2023) la situación actual del país es:

A pesar de que Costa Rica logró un crecimiento mayor al esperado en 2022 (4,3 por ciento), se espera que el crecimiento se modere a 2,7 por ciento en 2023, reflejando el desafiante entorno externo. No obstante, el país debería continuar ese crecimiento en un 3,1 por ciento en 2024, respaldado por los dinámicos sectores exportadores de Costa Rica. (párr.9)

E:3 Impuestos

Tener conocimiento de los impuestos es importante en toda organización antes de comenzar con sus funciones, así como estar preparados para futuros cambios en los mismos.

E:4 Intereses y tasas de cambio

La empresa debe tener presente los cambios en los intereses y tasas de cambio, para saber en qué momento se puede adquirir un préstamo, al igual se debe saber el tipo de cambio para aprovechar la venta o compra en dólares.

Sociales. En el siguiente apartado se explican los factores sociales identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 18, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

S:1 Tendencias de estilo de vida

Conocer las tendencias de estilo de vida de las personas es importante para saber que ofrecerles y como ofrecérselos, la empresa puede ver la oportunidad de abarcar una población con un estilo de vida saludable.

S:2 Punto de vista de los medios

Los medios de comunicación son una fuente de información para los ciudadanos, por lo cual tener un punto de vista positivo de su parte, le darán un gran impulso a la empresa en la zona en la que realice sus labores, siendo esto publicidad positiva, por lo cual lo ideal es buscar comunicar por este medio la idea de la organización.

S:3 Imagen de la marca

La empresa ASOADRIC aún no es conocida, por lo cual puede elaborar estrategias que lleven a que las personas tengan una percepción positiva, dándole una ventaja al momento de iniciar funciones, logrando tener un vínculo como marca con sus asociados y clientes, al hacerlos sentir parte de la empresa con las actividades en las que se les vincule.

S:4 Relaciones públicas y publicidad

La publicidad es importante para dar a conocer a la empresa, elaborar buenas estrategias de marketing con las que se atraigan clientes es vital en cualquier organización, invertir en actividades y publicidad para colocar un producto en el mercado.

Tecnológicos. En el siguiente apartado se explican los factores tecnológicos identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 18, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

T:2 Adaptación a las tecnologías emergentes en el sector

Las tecnologías se mantienen en cambio constante, por lo tanto, las empresas deben mantenerse informadas de las nuevas tecnologías, porque otras empresas pueden aventajarse gracias a las nuevas tecnologías. Adaptarse o adquirir nuevas tecnologías del sector, ya sea en maquinaria, equipo, etc.

T:3 Información y comunicación

Tener un sitio donde se pueda colgar información y comunicar cosas a los asociados, así como que los clientes puedan ver información de la empresa. Por lo tanto, crear un sitio web en el cual se encuentre toda la información de la empresa, así como poder comunicarse con la organización.

T:4 Acceso a nuevas tecnologías

La empresa tiene la posibilidad de acceder a nuevas tecnologías que le beneficien, ya que, están disponibles solo que se debe tomar el riesgo, porque se tiene que realizar una inversión alta, porque es lo único que puede evitar que las empresas accedan a nuevas tecnologías.

Ecológico. En el siguiente apartado se explican los factores ecológicos identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 18, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

EC:1 Conservación del medio ambiente

La empresa debe adaptarse y acatar las normativas vigentes en el país en cuanto al medio ambiente, así como tener estrategias para la conservación. El tener buenas prácticas puede dar una buena imagen de la empresa.

EC:2 Manipulación de residuos.

Saber qué hacer con los residuos generados por la empresa, y saber cómo trabajar con ellos, y si es posible sacarles algún beneficio. Por lo cual, la empresa debe saber cuáles son las formas más adecuadas de manipular sus residuos, así como crear un manual sobre esto.

EC:3 Políticas ambientales

Tener presente todas las políticas ambientales del país, y estar preparado para futuras que puedan afectar la producción, y el funcionamiento de la empresa.

Legales. En el siguiente apartado se explican los factores legales identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 18, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

L:1 Legislación sanitaria

La empresa debe cumplir con toda la legislación vigente sanitaria, esto para evitar posibles trabas en el futuro, o al momento de iniciar funciones, así como hacer del conocimiento a sus asociados de estas normas.

L:2 Privacidad de datos

La empresa debe tener en cuenta la privacidad de los datos de sus clientes, asociados y empleados, porque puede traer afectaciones legales para la empresa, y perjudicar su funcionamiento.

L:3 Propiedad intelectual

Se debe tener cuidado con la propiedad intelectual a la hora de realizar publicidad, crear logos, crear sitios web, etc. El no tener presente esto puede llevar a la empresa a demandas, perjudicando su imagen, por lo que se debe tener presente siempre la propiedad intelectual.

Matriz cuantificada del análisis PESTEL. En la Tabla 18, se puede observar la cuantificación de los datos del análisis PESTEL, y la identificación de los factores como oportunidades o amenazas, se entiende que el impacto es el que se puede tener antes durante o después de iniciar sus funciones, la duración, es tiempo que se puede prolongar esta situación, o en el que se encontrará presente en la empresa, el total es la multiplicación de ambos datos.

Tabla 18

Matriz cuantificada del análisis PESTEL de ASOAGRIC

CRITERIO	CÓDIGO	DESCRPCIÓN	IMPACTO	DURACIÓN	TOTAL	OPORTUNIDAD	AMENAZAS	
			Alto = 3	> 3 años = 3				
			pts.	pts.				
			Medio = 2	1 año a 3				
pts.	años = 2 pts.							
			Bajo = 1 pt	< 1 año = 1 pt		Marcar con "X"	Marcar con "X"	
P	POLÍTICO	P1	Políticas de comercio exterior	2	3	6	X	
		P2	Legislación futura	3	3	9		X
		P3	Entidades regulatorias	2	3	6		X
		P4	Políticas publicas	2	3	6		X
		P5	Acuerdos sectoriales y tratados de libre comercio	3	3	9	X	
E	ECONÓMICO	E1	Entorno de crisis a nivel mundial	3	3	9		X
		E2	Situación económica actual	3	3	9		X
		E3	Impuestos	3	3	9		X
		E4	Intereses y tasas de cambio	2	3	6	X	

Continuación de la Tabla 18.

		S1	Tendencias de estilo de vida	2	3	6	X	
S	SOCIAL	S2	Punto de vista de los medios	2	2	4	X	
		S3	Imagen de la marca	3	3	9	X	
		S4	Relaciones públicas y publicidad	3	3	9	X	
T	TECNOLÓGICO	T1	Adaptación a las tecnologías emergentes en el sector	3	3	9	X	
		T2	Información y comunicación	3	2	6	X	
		T3	Acceso a nuevas tecnologías	3	3	9	X	
EC	ECOLÓGICO	EC1	Conservación del medio ambiente	3	3	9		X
		EC2	Manipulación de residuos	3	3	9	X	
		EC3	Políticas ambientales	2	3	6		X
L	LEGAL	L1	Legislación sanitaria	3	2	6		X
		L2	Privacidad de datos	1	3	3		X
		L3	Propiedad intelectual	1	3	3		X

Nota. Elaboración propia, fundamentado en el video de (Mansilla, 2021)

En la Tabla 19, se puede observar el resumen del análisis PESTEL, para lograr este resumen se debe sumar las oportunidades y amenazas de cada criterio y restarse entre sí. Los resultados en rojo son en los que predomina las amenazas, con este resumen se busca que se empiece a trabajar con los criterios que tengan mayor puntuación, por lo tanto, se logra determinar que el criterio con mayor resultado es el social con 28 puntos siendo una puntuación positiva al ser oportunidades, le sigue el económico con 18 puntos siendo este un valor negativo al ser amenazas, otro dato significativo es el tecnológico con una puntuación de 16 la cual también es positiva, luego le sigue el legal con 12 puntos los cuales son negativos, y por últimos el político y ecológico con 6 puntos. Logrando determinar que son negativos 4 de 6 criterios analizados. Para iniciar con la elaboración de estrategias para afrontar o aprovechar, se debe ver los resultados más altos según el resumen, buscar el criterio en la tabla, ver las descripciones e identificar en ellas los totales más altos e iniciar con ellos, que viene a ser los prioritarios.

Tabla 19

Resumen del análisis PESTEL de ASOAGRIC

Criterio	Resultado
Político	6
Económico	18
Social	28
Tecnológico	16
Ecológico	6
Legal	12

Nota. Elaboración propia.

Identificar las herramientas y modelos más adecuadas para la elaboración e implementación de la estrategia empresarial en ASOAGRIC

En este apartado se logra identificar qué herramientas y metodologías de planificación se implementan en la estrategia empresarial, de igual manera se presenta la forma en que se realizan las estrategias competitivas.

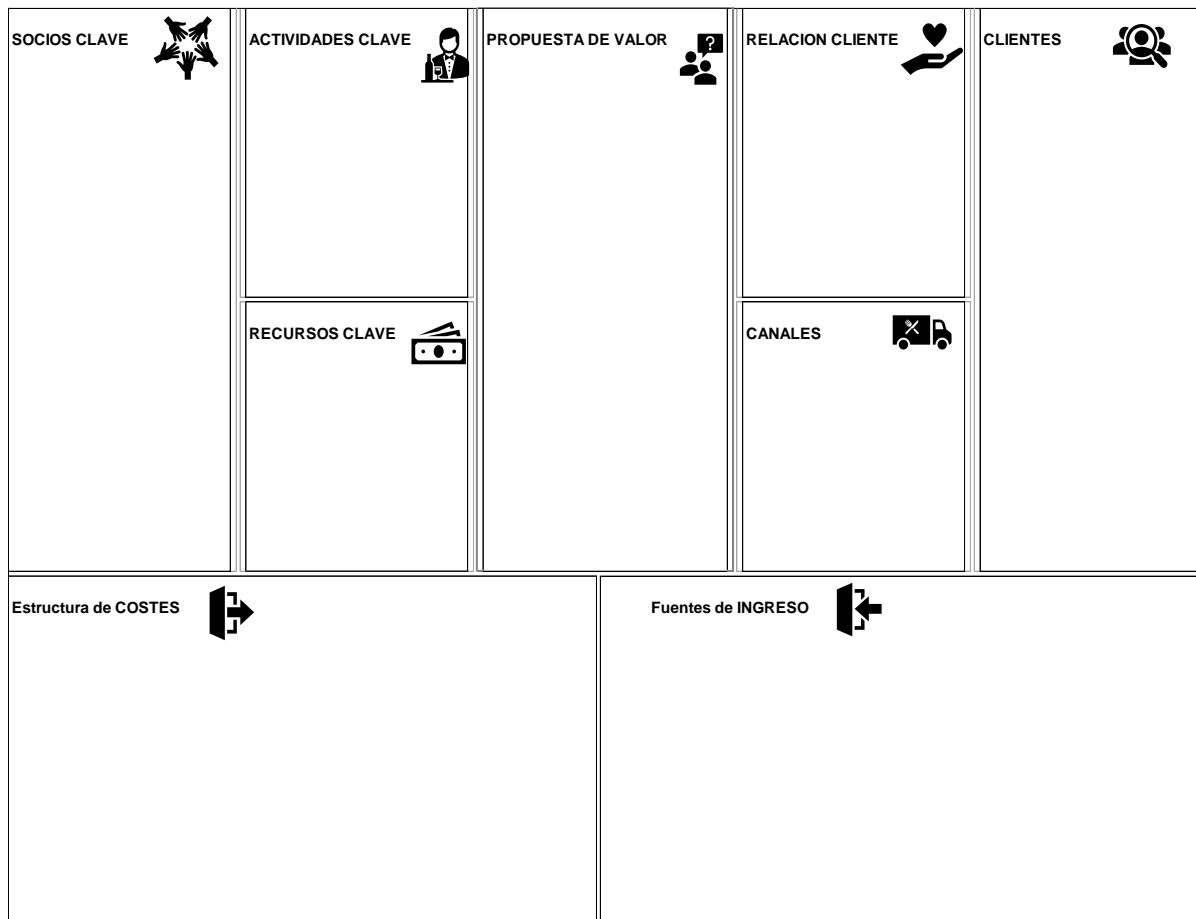
Herramientas de planificación

Se logra determinar que las herramientas de planificación más adecuadas para la estrategia empresarial son: CANVAS, el FODA, CAME, PESTEL, matriz Ansoff, fuerzas de Porter, objetivos SMART, diagrama de flujo, cuadro de mando integral y mapa estratégico, se consideran como las herramientas más adecuadas para elaborar el plan de negocio en ASOAGRIC.

CANVAS. De acuerdo con lo que indica Sarmiento et al (2015), este es un lienzo donde se puede ver el modelo de negocio en plenitud, por lo tanto, se considera importante para el plan de negocio, con lo cual se logra que los miembros de ASOAGRIC tengan claro lo que se quiere hacer en la empresa, por consiguiente, su planteamiento es como el de la Figura 20.

Figura 20

Modelo CANVAS



Nota. Elaboración propia, basada en el análisis documental.

Ansoff. Con la matriz Ansoff se determina el tipo de producto y el mercado en que se desarrollará ASOAGRIC, es decir, esta herramienta le permite a la empresa tener una visión clara del mercado en el que se desarrolla y con cuál producto se insertará. Por ello, se define el tipo de estrategia a implementar para la empresa según la matriz Ansoff. La explicación de esta matriz se puede observar en el punto 2.2.2.6., de este documento en la parte del marco teórico, donde se explica su finalidad y funcionamiento.

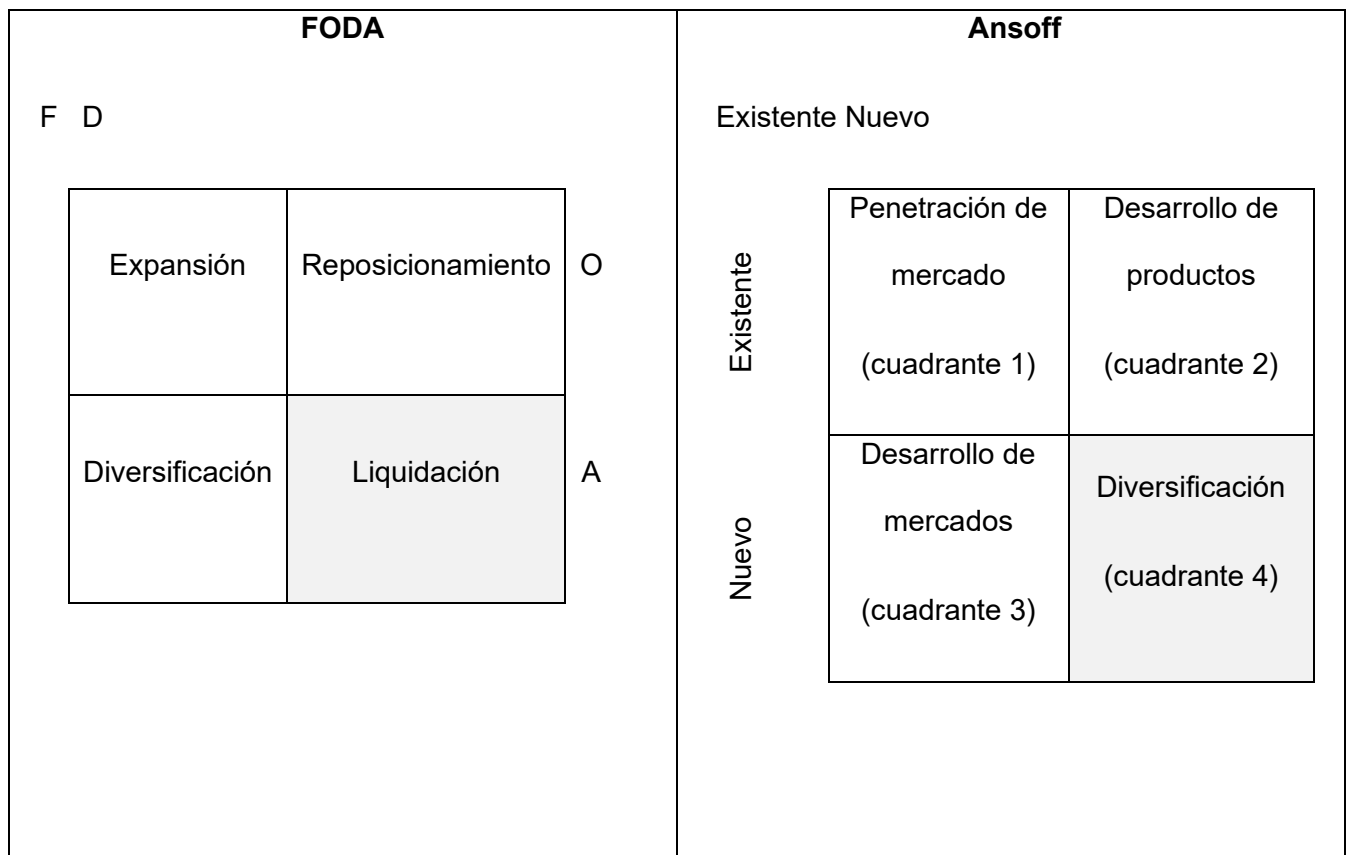
Para saber cuál estrategia se usa de la matriz Ansoff, se utiliza el método planteado por Dvoskin (2004), en el cual se utiliza la información del análisis FODA para determinar el

cuadrante en el cual se ubica la empresa, menciona que la plantilla de FODA se superpondrá sobre la plantilla de Ansoff, después se aplica el cuadrante que relacione el producto/mercado, y se adapta a ASOAGRIC. Explica el autor que el paso a seguir, para lograr la identificación del cuadrante de Ansoff en el que se ubicará la empresa, se debe determinar la preponderancia entre fortaleza o debilidad y oportunidades o amenazas, se logra con esto ubicar uno de los cuadrantes de Ansoff.

En la Figura 21, se puede observar las matrices de ambos métodos, entonces la preponderancia se saca de los porcentajes de las combinaciones F-O, F-A, D-A, D-O. A manera de ejemplo se observa en el FODA que la combinación D-A es la que se identificó con mayor porcentaje, consiguiendo que en la matriz Ansoff de ubique en el cuadrante 4, según lo ya mencionado.

Figura 21

Relación FODA-Ansoff



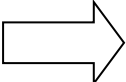
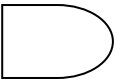




Nota. Elaboración propia, baso en la metodología de Dvoskin (2004).

Diagrama de Flujo. Con el diagrama de flujo se logra representar los pasos, las decisiones y secuencias de un proceso de trabajo, con lo que se logra presentar de forma clara y fácil cada uno de los procesos de ASOAGRIC. Por lo tanto, los miembros de la empresa tendrán de forma clara los procedimientos que le corresponden en el proceso, y su orden, evitando trabas por el desconocimiento de sus funciones. En la Tabla 21, se puede observar un ejemplo de cómo se aplica esta herramienta, y en la Tabla 20, la simbología que se usa.

Tabla 20

Simbología del diagrama de flujo

Significado Simbología	
	Operación
	Inspección
	Transporte
	Demora
	Almacenamiento
	Líneas de flujo

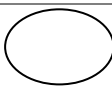



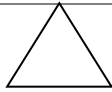
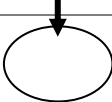
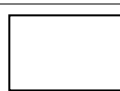

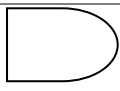

Nota. Elaboración propia, basada en el análisis documental.

Tabla 21

Ejemplo de diagrama de flujo de cambio de aceite

Proceso Cambio de Aceite					
Descripción del proceso	Simbología				Tiempo en minutos
Cliente llega al taller.					0
La secretaria lo recibe y le indica donde estacionar el vehículo.					3
El mecánico lo atiende y le indica donde colocar el vehículo.					4
Se revisan los filtros.					5
Se cambian los filtros de ser necesario.					5
Se le echa el aceite.					3
Se revisa que el vehículo funcione correctamente.					2
Se confecciona la factura.					3

Continuación de la Tabla 21.

Se entrega el vehículo						1
Despedida						1
Total del servicio en minutos						27

Nota. En la tabla anterior se muestra el diagrama de la reparación de una llanta, elaboración propia, basada en el análisis documental.

Las 5 fuerzas de Porter. En este análisis se busca identificar la posición de la empresa en el mercado detectando y anticipando tendencias, en este caso al ser un plan de negocios el que se realiza como estrategia empresarial, y como la empresa no está en funcionamiento, se determina que la aplicación de estas fuerzas da una visión clara de los competidores, los clientes, proveedores, y productos/servicios sustitutos, que tendrá la empresa. Según Carlson y Villarreal (2020), estas fuerzas son: amenaza de nuevos competidores, rivalidad de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación con el cliente y amenaza de productos sustitutos.

En base a la teoría planteada por Mansilla (2021), en su video sobre las 5 fuerzas de Porter, plantea una metodología donde se cuantifican los datos cualitativos obtenidos, por consiguiente; en la Tabla 22 se observa el ejemplo de cómo se implementa en el plan de negocio de ASOAGRIC, entendiendo que el valor se da según la relación sea positiva o negativa, por lo tanto, 1 es relación positiva y 0 es relación negativa, el color en el número puede ser rojo o verde, con esto se indica si favorece a la empresa o no, siendo el color verde el que favorece.

Tabla 22

5 Fuerzas de Porter cuantificación

Alta rivalidad entre los competidores	V	Alta amenaza de nuevos competidores	V	Alta amenaza de productos sustitutos	V	Alto poder de negociación de los proveedores	V	Alto poder de negociación de los clientes	V
Número de competidores	1	Niveles de precios	0	Cantidad de productos sustitutos	0	Cantidad de proveedores	0	Nivel de organización	1
Tamaño de los competidores	0	Niveles de inversiones	0	Aceptación de los productos sustitutos	0	Concentración de proveedores	0	Nivel de información	0
Promedio	0,5 0		0,0 0		0,0 0		0,0 0		0,5 0

Nota. Elaboración propia, fundamentado en el video de (Mansilla, 2021)

Objetivos SMART. Con el planteamiento de los objetivos con la metodología SMART, se logra identificar de manera clara lo que se desea, el concepto SMART hace referencia a un acrónimo en inglés, en el cual cada letra identifica un aspecto fundamental a la hora de redactar el objetivo, estas siglas en español significan: específico, medible, alcanzable, realista y temporal, Steffens y Cadiat (2016), describen los conceptos de la siguiente manera.

Específico: Se debe conocer con exactitud lo que se desea lograr, por lo cual, este debe ser conciso, claro y simple.

Medible: Se debe asegurar que el objetivo se está logrando, por lo tanto, se debe medir con algún indicador para que pueda ser controlado.

Alcanzable: Establecer objetivos realistas, es decir objetivos que estén adecuados a las capacidades de la organización.

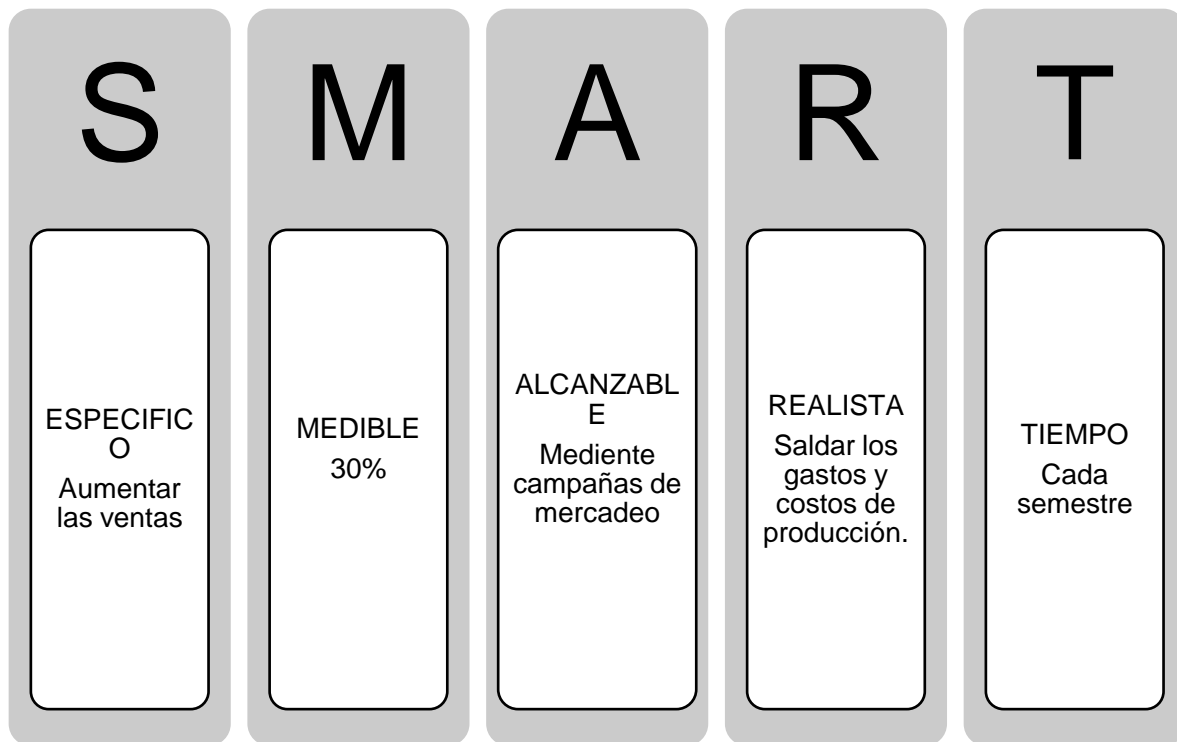
Realista: Los objetivos deben ser claros e importantes para que motiven al equipo a lograrlos.

Temporal: Estos se deben establecer para una fecha determinada en la cual se debe cumplir con el objetivo planteado.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se aplica la metodología SMART en este trabajo, los cuales sirven para otras herramientas utilizadas en el plan de negocios, por consiguiente, en la Figura 22, se puede observar su aplicación, logrando determinar el objetivo que sería en este caso el siguiente: "Aumentar las ventas en un 30% cada semestre, mediante campañas de mercadeo, para lograr saldar los gastos y costos de producción."

Figura 22

Ejemplo de Objetivo SMART

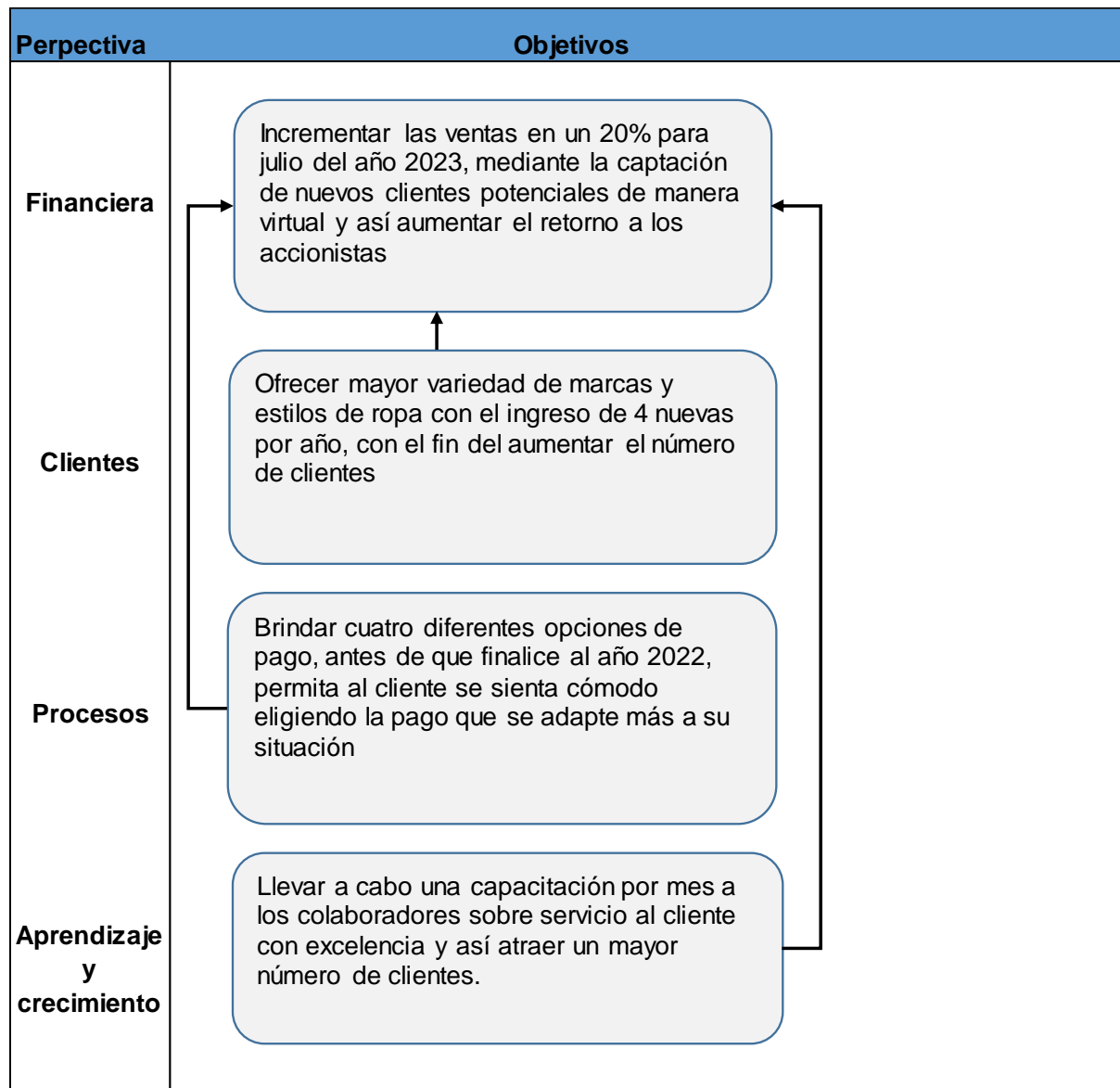


Nota. Elaboración propia, basada en el análisis documental.

Mapa estratégico. El mapa estratégico es una herramienta que se utiliza en este trabajo de manera conjunta con los objetivos establecidos en el método SMART, y luego con el CMI, como se puede observar en la Figura 23 la relación de los objetivos entre sí, y la perspectiva en que se ubica.

Figura 23

Ejemplo de mapa estratégico



Nota. Elaboración propia.

Cuadro de Mando Integral. Al realizar el Mapa Estratégico, se procede con el CMI, según Portugal (2017), “es un conjunto de indicadores con un peso de medida, que muestran en un reporte global el estado en que se encuentra la estrategia principal de la empresa.”, teniendo esto presente, se procede a implementar la herramienta como se observa en la Tabla 23, donde se plantean los indicadores, la fórmula y la meta deseada, con lo que se logra determinar si la empresa está logrando los objetivos establecidos por perspectiva.

Tabla 23

Ejemplo de CMI

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Logro en base 100%	Estado	Encargado
Financiera	Incrementar las ventas en un 20% para julio del año 2023, mediante la captación de nuevos clientes potenciales de manera virtual y así aumentar el retorno a los accionistas	Número de marcas nuevas ingresadas al año	Ventas 2022 / ventas 2023	20%			Personal de ventas

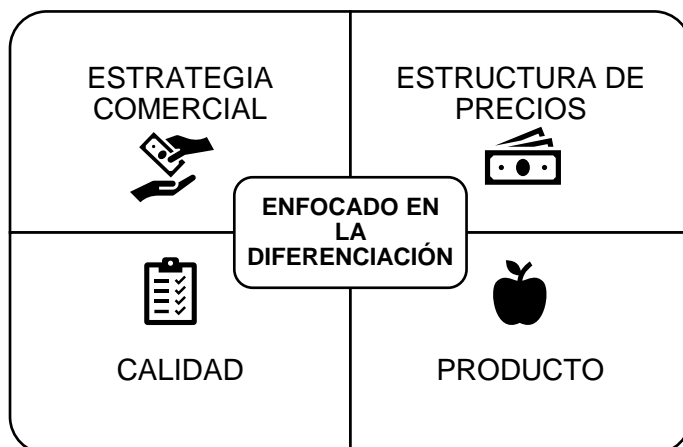
Nota. Elaboración propia, fundamentada en la teoría analizada.

Estrategias competitivas

Estas se desarrollan en el plan de negocio con la metodología plantea por Porter (2000), en la cual se plantean tres estrategias genéricas, las cuales son: el liderazgo por costos, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación, logrando determinar en este apartado, que para ASOAGRIC las estrategias más adecuadas a implementar son las relacionadas con: la segmentación enfocada a la diferenciación. Esencialmente porque la organización tiene la idea de ofrecer un servicio a los agricultores, quienes se convertirán en asociados, y por quienes se crea ASOAGRIC, con lo anterior se quiere iniciar con un producto proveniente de la Sacha Inchi, el cual es aceite. En la Figura 24 se observa en que se centran las estrategias planteadas.

Figura 24

Estrategias enfocadas en la diferenciación



Nota. Elaboración propia, basado en el análisis documental.

Proponer acciones orientadas a reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad de ASOAGRIC

En el siguiente apartado se presentan una serie de acciones para reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad, en este caso las acciones llevan a una mejora en ASOAGRIC, cuando esté en marcha sus operaciones.

Acciones para reducir costos en ASOAGRIC

La empresa aún no incurre en costos porque aún no está en funcionamiento, pero como toda organización tendrá costos fijos, variables y semifijos o semivARIABLES, estas son las tres categorías más comunes. Al no saber los costos que tiene la empresa por no estar en operación, se plantean en la Tabla 24, una serie de acciones que se pueden tomar en el futuro. Estas se plantean de tal forma para aplicarse en el momento en cual se identifiquen excesos en los costos, o que la se desee reducir estos.

Tabla 24*Acciones para reducir costos en ASOAGRIC*

Acción para reducir costos	Descripción
Mejorar el rendimiento energético	Identificar formas de reducir el consumo de energía en el proceso productivo, por lo tanto: se debe identificar la maquinaria más moderna y que consuma menos energía, incentivar las buenas prácticas con el personal con respecto al ahorro de energía, también se pueden buscar fuentes alternativas para disminuir los costos por energía-
Gestionar los residuos	Establecer medidas para reducir la creación de residuos en el proceso productivo de la empresa, y si es posible reutilizar o reciclar, es aún mejor, porque la además de estar reduciendo costos se da una buena imagen. Es importante contar con un manual de manipulación de residuos.

Continuación de la Tabla 24.

Mejorar el proceso de producción	Analizar el proceso productivo, y determinar con esto ineficiencias u oportunidades mejora, por lo tanto: se pueden automatizar algunas tareas, cambiar la organización del proceso y establecer métodos más eficientes que lleven la reducción de los costos.
Analizar los costos y presupuesto	Analizar de manera periódica los costos incurridos en producción y determinar si estos van de acuerdo con el presupuesto, identificando en que áreas se está excediendo con los costos de producción, y tomar las medidas necesarias para optimizar los recursos.
Gestionar la cadena de suministro	Negociar con los proveedores de insumos y materia prima precios más competitivos, o establecer con ellos acuerdos a largo plazo, logrando con esto un precio más estable.

Nota. Elaboración propia.

Acciones para aumentar ingresos en ASOAGRIC

La empresa aún no tiene ingresos por producción, por lo cual las estrategias o acciones para aumentar los ingresos se plantean para el futuro, esto si se pone en marcha la producción en el año 2024, las estrategias se pueden implementar en ese periodo. Se debe considerar que muchas de estas estrategias estarán en el plan de negocio de ASOAGRIC, y por esto, se plantean varias acciones para aumentar los ingresos, las cuales son: incrementar la visibilidad y marketing, mejorar la eficiencia operativa y desarrollar nuevos productos.

Incrementar la visibilidad y marketing. Se determina que ASOAGRIC debe implementar estrategias de marketing efectivas, con las cuales se pueda aumentar la visibilidad de la empresa, para ello se plantean las siguientes estrategias de marketing en la Tabla 25.

Tabla 25*Estrategias de marketing para aumentar ingresos de ASOAGRIC*

Estrategia de Marketing	Descripción de la estrategia	Cómo aplicarla
Presencia en redes sociales	Las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn ofrecen la posibilidad de llegar a audiencias específicas, con lo que se puede llegar al nicho de mercado que ASOAGRIC quiere abarcar. La empresa debe decidir cuanto tiempo quiere aplicar esta estrategia, porque las plataformas de redes sociales cobran una cuota mensual por el servicio, y llegar al público que se desea llegar, eso sí son cuotas accesibles.	Realizar un video corto, conciso y con toda información principal del producto, que este dure máximo 10 segundos, para que la audiencia vea antes de quitarlo gran parte de este. También se puede realizar una serie de imagines que brinden la información necesaria de empresa, logrando que éstas imagines sea llamativas. Con esta publicidad se logrará que clientes potenciales visiten las redes sociales de la empresa.
Participación en eventos de la industria	El país se suelen hacer ferias, en las que la empresa puede participar, en las cuales estén relacionadas con la industria en la que se encuentra la empresa, estos eventos son una gran vitrina para el producto que ofrece la empresa.	Estar pendiente de los diferentes eventos que se realicen a nivel nacional e internacional, para consultar la posibilidad de ser participante. Cuando se le brinde el espacio, la empresa debe mandar un responsable o varios que tenga tanto conocimiento del producto como de ASOAGRIC, muestras del producto, el producto, afiches con información.

Continuación de la Tabla 25

Colaboración con influencers	Los influencers son personalidades que son seguidos por muchas personas, y estos suelen influir en los gustos de sus seguidores, por lo cual, adquirir sus servicios para que realicen promociones del producto que ofrece la empresa es importante.	Identificar los influencers que realizan contenido relacionado con todo lo que tiene que ver con la salud personal. Adquirir los servicios de los influencers, brindarles un guion sobre los datos positivos del producto, y que ellos lo adapten a sus carisma y forma de comunicar con su audiencia.
Marketing de contenidos	Este involucra todo lo relaciona contenido, por lo tanto, es crear diversos tipos de contenido, como artículos de blog, videos, infografías, ebooks, podcasts, estudios de caso, publicaciones en redes sociales, entre otros.	Crear contenido en las diferentes redes sociales creadas para ASOAGRIC, ya que, al captar audiencia con la publicidad pagada por medio de las redes sociales, se debe capturar su atención con contenido relevante e informativo para la audiencia que decidió saber más del producto, al ver la ver la publicidad. Por lo cual, tener videos, fotografías, entre otros, es importante para la retención de esta audiencia interesada, lo ideal es tener una persona encargada de las redes sociales y la creación de este contenido.

Nota. Elaboración propia.

Mejorar la eficiencia operativa. Para aumentar los ingresos otra acción a tomar es la mejorar la eficiencia de todas las áreas de la empresa, esto mediante la optimización de procesos, aumento de la productividad de los empleados, la reducción de costos innecesarios, automatizar tareas, establecer indicadores de rendimiento claves (KPI), capacitación de personal y optimización de la gestión de inventarios. En la Tabla 26, se pueden ver las diferentes acciones de mejora de la eficiencia operativa.

Tabla 26

Mejora de la eficiencia operativa para aumentar los ingresos de ASOAGRIC.

Mejora de eficiencia operativa	Descripción de la estratégica	Cómo aplicarla
Optimización de procesos	Se trata de mejorar la eficiencia de la productividad y calidad de los procesos de ASOAGRIC, por medio de la identificación opciones de mejora, el análisis de los procesos para determinar y diseñar soluciones para las falencias.	Se identifican los procesos claves de la empresa, una vez identificados se procede a determinar las falencias, las cuales puede ser: actividades innecesarias, simplificación tareas, cuellos de botella, automatizar tareas manuales, entre otros. Se continua con el diseño de las soluciones de mejora, las cuales pueden llevar a la implementación de nuevas tecnologías, cambios en los flujos de trabajo, reasignar responsabilidades, estas son algunas posibles soluciones que se pueden presentar. Al diseñar las soluciones se procede con la implementación, al implementar se tiene medir y monitorear los resultados, esto se realiza con indicadores clave de rendimiento (KPI), que sirven para medir la eficiencia y la efectividad de los procesos que se optimizaron, por lo cual, sirven para dar un seguimiento y establecer mejorar en los procesos ya optimizados, logrando una mejora continua.

Continuación de la Tabla 26

Aumento de la productividad de los empleados	Empleados que den el máximo en sus funciones, y logren lo establecido por la empresa es objetivo principal del aumento de la productividad de los empleados, por lo tanto, la empresa le debe brindar todas facilidades para que se ese aumento.	Se deben establecer metas claras, las cuales sean medibles y realistas. Brindar capacitaciones que les permita a los colaboradores que efectúen su trabajo de manera más eficiente. Fomentar un ambiente de trabajo positivo, por medio de la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el reconocimiento del desempeño sobresaliente, evitar que las cargas de trabajo generen un exceso de estrés, logrando un impacto significativo en la productividad. Brindar retroalimentación y reconocimiento.
Optimización de la gestión de inventarios	Se logra maximizar la eficiencia y reducir los costos asociados al mantenimiento de inventarios, el tener una buena gestión de inventarios evitara atrasos por falta de algún material que sea vital para la producción.	Implementar un análisis ABC, con el cual se identifiquen los productos más importantes para el proceso productivo y que nunca deben faltar en inventarios. Realizar revisiones regulares de inventarios para tener monitorean la falta de productos. Implementar sistemas de gestión de inventarios, es decir software que faciliten en tiempo el real el seguimiento y control de productos.

Nota. Elaboración propia.

Desarrollar nuevos productos. La empresa tiene como idea comenzar con un producto, que es el aceite de Sacha Inchi, pero se puede expandir la gama de productos, los cuales pueden ser derivados de la Sacha Inchi. Es claro que entre más productos más ingresos se tienen, también se puede seguir la línea de ofrecer productos relacionados con la salud y la alimentación saludable. En la Tabla 27, se muestra las etapas que llevan al desarrollo de un nuevo producto.

Tabla 27

Elaboración de nuevos productos para aumentar los ingresos

Etapas	Descripción de la etapa.
Investigación del mercado	Se debe comenzar con una investigación de deseos y necesidades de los potenciales clientes, recopilar toda la información sobre las tendencias de mercado y competencia que revele oportunidades existentes.
Generación de ideas	Reunir a miembros de la empresa e iniciar con una lluvia de ideas, fomentar la participación de todos y hacer ver que todas las ideas son trascendentales para esta etapa, ya que, ideas que parezcan locas pueden ser las elegidas.
Evaluación de ideas	Después de la lluvia de idea se analizan cada una de ellas, logrando identificar el mayor potencial en el mercado, más viabilidad técnica y que se ajuste a la estrategia empresarial.

Continuación de Tabla 27

Desarrollo del concepto	Se determinan los beneficios para los clientes, características claves del producto, que tendrá diferente a la competencia, en esta etapa también se puede hacer prototipos de cómo se verá el producto.
Diseño y desarrollo	Se convoca a un grupo que se encargue de la ingeniería, marketing, diseño, fabricación, logrando el cumplimiento de requisitos técnico y con las expectativas de los clientes potenciales y mercado.
Pruebas y mejora	Realizar pruebas del producto para encontrar problemas o posibles mejoras, estas pruebas se pueden dar medio de muestras que se les brinden a los clientes, y recibir sus comentarios acerca del producto, logrando con esto identificar los factores de mejora para complacer a los clientes.
Lanzamiento y comercialización	Se realizar estrategias de marketing para el lanzamiento del producto, logrando un impacto de entrada. Se deben definir los canales de distribución, realizar estrategias promocionales efectivas, así como establecer los precios según forma de compra de los clientes.

Continuación de Tabla 27

Seguimiento y mejora continua	Monitorear el desempeño del producto, y recopilar información de los clientes es vital para identificar opciones de mejora, logrando que el producto siga siendo competitivo.
-------------------------------	---

Nota. Elaboración propia

Maximizar la Rentabilidad de ASOAGRIC

Una de las prioridades de la empresa al iniciar operaciones es aumentar la rentabilidad año tras año, por lo tanto, la empresa debe establecer acciones que lleven al aumento. Al no estar en funcionamiento en la empresa, se presentan una serie de acciones que se pueden tomar en el futuro, cuándo se deseen establecer estrategias para aumentar la rentabilidad de la empresa. Por consiguiente, se presenta la Tabla 28, con las posibles acciones a tomar por ASOAGRIC cuando este en operaciones.

Tabla 28*Acciones para maximizar la rentabilidad de ASOAGRIC*

Acciones	Descripción de la Acción
Aumentar los precios	Se debe analizar la competencia, y determinar si el valor que se ofrece a los clientes es suficiente para que con aumento de precio no perder clientes.
Analizar y optimizar costos	Se analiza los costos para determinar si existen costos innecesarios, así como establecer mejores acuerdos con los proveedores, optimizar procesos logrando disminuir costos.
Mejorar la eficiencia operativa	Se identifican las áreas y los procesos internos que se puedan optimizar, mejoran así la cadena de suministro, automatizar tareas, capacitar al personal, adquirir tecnología mas más eficiente.
Mejorar la gestión de flujo de efectivo	Se debe tener un monitoreo contante de los flujos de efectivo de la empresa, logrando una optimización de los ingresos y gastos,

Continuación de la Tabla 28

Diversificar las fuentes de ingresos	Buscar nuevos productos o servicios, expandir el mercado meta, buscar asociaciones estratégicas y productos que sean complementarios, estas son algunas de las opciones para diversificar las fuentes de ingresos.
--------------------------------------	--

Realizar análisis financiero periódicos	Realizar análisis financieros periódicos con los que se logre identificar oportunidades de crecimientos, así como áreas de mejora, dichos análisis se deben realizar con indicadores financieros.
---	---

Nota. Elaboración propia.

Determinar los procesos administrativos a considerar para obtener resultados satisfactorios en la implementación de una estrategia empresarial para ASOAGRIC.

Se identifican los procesos administrativos y se determina las acciones a considerar para obtener los resultados deseados, además se realizan diagramas de flujos para los procesos operativos de la empresa. Por ende, se establecen acciones que ASOAGRIC deberá considerar en un futuro para obtener resultados satisfactorios, entendiendo que la empresa no cuenta con los procesos establecidos, este apartado será sumamente importante para el plan de negocios.

Procesos administrativos

En cuanto a los procesos administrativos se dispondrá en este apartado de información relevante de las etapas para lograr un buen actuar, y una mejora al momento de iniciar operaciones en ASOAGRIC. Al no estar en actividades la empresa, se establecen

acciones necesarias para obtener resultados satisfactorios al momento de implementar el plan de negocios.

Tabla 29

Acciones para maximizar la rentabilidad de ASOAGRIC

Acciones	Descripción
Capacitación de la junta directiva de ASOAGRIC.	Una parte de la junta directiva tiene experiencia en cuanto a la creación y puesta en marcha de una empresa, pero todas las empresas son una nueva aventura, por lo tanto, una capacitación en relación con la producción de Sacha Inchi, de aceite y otros derivados, dan a los mandos superiores una perspectiva y conocimiento más adecuado al poner en marcha a la organización.
Establecer un manual de políticas y procedimientos.	Con este se establecen las políticas de la empresa, y se detallan los procesos, por lo cual, es importante para que el personal nuevo en la empresa tenga una visión clara del proceso y los pasos a seguir, de la misma forma tendrá presente las políticas a seguir en la empresa.

Nota. Elaboración propia.

Procesos operativos

Al no contar ASOAGRIC con procesos establecidos, en este apartado se muestran los procesos que tendrá la empresa. Estos se presentan en un diagrama de flujo, los

procesos son los siguientes: inscripción de asociados, extracción de aceite, compra y reclutamiento. En los diagramas de flujos se presenta una columna de tiempo, estos son aproximaciones, ya que, la empresa no está en operación y no se puede proponer un tiempo real tomado en el proceso en acción; por tal razón, las estimaciones se tratan de aproximar a la realidad. Cuando se proponen días en el tiempo, es porque son procedimientos que no intervienen directamente con la producción de la empresa, y que pueden ser abarcados en los días establecidos como máximos, además de que son procedimientos que pueden intervenir con las funciones diarias de algunos empleados.

En la Tabla 30, se observa el proceso de inscripción de asociados, los tiempos establecidos son aproximados, por esto, los que son muy elevados son procedimientos en los cuales se establecen un tiempo aproximado para hacer el procedimiento, debido a que son procesos más administrativos, los cuales se pueden hacer en una en minutos, horas o días. Su causa es porque pueden existir circunstancias que primen de su ejecución el mismo día, pues, este es un proceso que no sería común de realizar todos los días, pero que es importante tener plasmadas sus etapas en un diagrama de flujo, para que los miembros de ASOAGRIC tenga conocimiento de que hacer para incluir un nuevo asociado.

Tabla 30

Proceso de Inscripción de Asociados

Proceso de Inscripción Asociados						
Descripción del proceso	Simbología					Tiempo
	○	□	→	⌋	△	
Llega el posible asociado	○	□	→	⌋	△	0
La secretaria lo recibe y atiende la consulta	○	□	→	⌋	△	5 m
Se le brinda el formulario	○	□	→	⌋	△	3 m
Espera que el asociado responda el formulario	○	□	→	⌋	△	72 h
Se recibe el formulario	○	□	→	⌋	△	5 m
Se hace llegar el formulario al gerente	○	□	→	⌋	△	3 h
Revisión de la solicitud	○	□	→	⌋	△	48 h
Envía el resultado a la secretaria	○	□	→	⌋	△	24 h
Se envía la aprobación o negación de la solicitud	○	□	→	⌋	△	24 h
Agrega al sistema el nuevo asociado	○	□	→	⌋	△	24 h
Total de tiempo						8 d 3 h 11 m

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 31 se propone el diagrama de flujo para el proceso de extracción de aceite de Sacha Inchi.

Tabla 31

Proceso Extracción de Aceite

Proceso Extracción de Aceite						
Descripción del proceso	Simbología					Tiempo
	○	□	→	◐	△	
Limpieza de las semillas	○	□	→	◐	△	20 m
Descascarado de las semillas de Sacha Inchi	○	□	→	◐	△	60 m
Se tuestan las semillas	○	□	→	◐	△	60 m
Trituración de las semillas	○	□	→	◐	△	60 m
Prensado de las semillas trituradas	○	□	→	◐	△	60 m
Separación de residuos sólidos por medio de decantador	○	□	→	◐	△	30 m
Filtración del aceite	○	□	→	◐	△	30 m
Se envasa el aceite	○	□	→	◐	△	30 m
Comprobación de la calidad del aceite	○	□	→	◐	△	30 m
Almacenamiento del aceite	○	□	→	◐	△	10 m
Total de tiempo						6 h 30 m

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 32 se plantea el diagrama de flujo de procesos de compra de Sacha Inchi, pero dicho proceso se puede aplicar para cualquier proceso de compra de materia prima en ASOAGRIC, ya que, los procedimientos serán los mismos.

Tabla 32

Proceso Compra de Sacha Inchi

Proceso Compra Sacha Inchi						
Descripción del proceso	Simbología				Tiempo	
	○	□	→	⬮		△
Selección del proveedor	○	□	→	⬮	△	10 m
Contactar al proveedor	○	□	→	⬮	△	30 m
Se realiza el pedido	○	□	→	⬮	△	20 m
Se realiza el pago	○	□	→	⬮	△	10 m
El proveedor realiza el envío	○	□	→	⬮	△	48 h
Recepción y verificación de la mercadería	○	□	→	⬮	△	20 m
Almacenamiento de la mercadería	○	□	→	⬮	△	20 m
Total de tiempo						49 h 50 m

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 33 se observa el diagrama flujo del proceso de reclutamiento de ASOAGRIC, este proceso debe ser utilizado para todos procesos de contratación del personal que desea realizar la empresa.

Tabla 33

Proceso de Reclutamiento

Proceso de Reclutamiento						
Descripción del proceso	Simbología					Tiempo
	○	□	→	⌋	△	
Se define el perfil del postulante	○	□	→	⌋	△	1 d
Publicación de la oferta de empleo	○	□	→	⌋	△	30 m
Recepción de las solicitudes	○	□	→	⌋	△	5 d
Se seleccionan candidatos	○	□	→	⌋	△	8 h
Se entrevista a los candidatos seleccionados	○	□	→	⌋	△	2 d
Verificación de antecedentes u referencias	○	□	→	⌋	△	8 h
Se contacta al candidato seleccionado	○	□	→	⌋	△	1 h
Se realiza la firma del contrato de trabajo	○	□	→	⌋	△	20 m
Inducción del nuevo empleado	○	□	→	⌋	△	3 d
Total de tiempo						11 d 17 h 50 m

Nota. Elaboración propia.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El diagnóstico del área administrativa, operativa y financiero de la empresa concluye que la empresa no contaba con estructura organizacional, por lo cual, se establece la misión, visión y valores de ASOAGRIC. Con el análisis FODA se determina que la empresa debe enfocarse en las estrategias para afrontar las debilidades y amenazas, las cuales se establecen en el CAME. Con el PESTEL se logra concluir que la mayoría de los criterios son negativos, lo que indica que existen más amenazas que oportunidades.

Se subraya que las herramientas de planeación más adecuadas para la elaboración del plan de negocios son: CANVAS, FODA, CAME, PESTEL, matriz Ansoff, fuerzas de Porter, objetivos SMART, diagrama de flujo, cuadro de mando integral y mapa estratégico. También se llega a la conclusión de que las estrategias competitivas más adecuadas para ASOAGRIC son las de segmentación enfocada a la diferenciación.

Se determinan las acciones para reducir costos, aumentar ingresos y maximizar la rentabilidad, las cuales se realizan con el propósito de ser implementadas a futuro, debido a que la empresa no ha iniciado funciones operacionales, pero se puede deducir que estas acciones en un futuro se pueden implementar para la mejora de la empresa.

Se resalta que para una mejora en los procesos administrativos la empresa debe capacitar a la junta directiva de ASOAGRIC y establecer un manual de políticas y procedimientos. También se establecen en diagramas de flujos los procesos que tendrá la empresa, los cuales son: proceso de inscripción de socios, extracción de aceite, compra de Sacha Inchi y reclutamiento.

En la propuesta de plan de negocios se determina la viabilidad de su aplicación, esto por medio del análisis técnico que determina la maquinaria y equipo necesarios en

ASOAGRIC, así como el costo de construcción de la planta. También se define toda la normativa legal que tiene que cumplir la empresa para poder operar. Se determina un organigrama que despliega las jerarquías de la empresa.

Se logra comprender con el estudio financiero presente en la propuesta, un VAN mayor a uno, el cual indica que el proyecto es rentable, además deja una ganancia de $\text{C}\$9\,449\,159$ al final del periodo de estudio. El TIR termina de afirmar la viabilidad del proyecto dando un 12,36% lo cual es superior al 10,50% de la tasa de oportunidad del inversionista, que es la mínima esperada por la inversión, por lo tanto, el TIR es un dato muy positivo. El ID da la tranquilidad de saber que se lograra cubrir la inversión y además de eso que se tendrán ganancias. Por último, PRI deja más claro la factibilidad del proyecto, el cual logrará casi al final del periodo recuperar el dinero invertido.

Recomendaciones

Se recomienda realizar las estrategias que se recabaron con el análisis CAME el cual se derivó del análisis FODA. Estas estrategias al ser implementadas lograrán una mejora significativa en la empresa, también se debe realizar un análisis interno al menos una vez cada dos años, para identificar si se logran las mejoras y en que nuevos factores se deberá trabajar.

Se sugiere que las acciones para reducir costos, aumentar ingresos y rentabilidad, se implementen de ser necesario un año después de iniciar operaciones, porque es un periodo adecuado para identificar de forma clara dónde y cómo aplicar estas acciones de mejora.

ASOAGRIC debe implementar las estrategias de marketing mix para lograr una buena aceptación del producto por los posibles clientes, estas estrategias van enfocadas en el aceite de Sacha Inchi, pero las de distribución y promoción se pueden adaptar a otros productos.

De acuerdo con los datos que presento la parte financiera del plan de negocios, se encarga a ASOAGRIC, implementar lo más pronto posible este en la organización, para evitar variaciones significativas en su información, además de que este análisis demostró su viabilidad.

Capítulo VI. Propuesta de Plan de Negocios ASOAGRIC

Resumen ejecutivo

La Asociación Agroindustrial Comercial (ASOAGRIC), es una organización sin fines de lucro, pero con la convicción de ayudar a los pequeños productores de la zona de Pérez Zeledón, por medio del desarrollo de proyectos, con los cuales se logre un mejor estado económico de los agricultores asociados. La empresa comenzará con un proyecto de producción de aceite de Sacha Inchi, donde sus proveedores serán productores de la zona, de igual forma la organización brindará capacitaciones a los asociados para la producción. La misión de la empresa brinda de forma concisa la idea de su objetivo como organización la cual es: "Somos una asociación de productores Agropecuarios, enfocados en desarrollar proyectos para mejorar la economía de los asociados y sus familias, mediante la innovación, investigación e implementación de productos de alto valor agregado, que satisfaga a los clientes", dejando claro que la asociación es por y para los agricultores.

Se ofrecerá un producto de alta calidad como lo es el aceite de Sacha Inchi, con el cual la empresa proyecta una producción de 2000 litros al año. Para esto necesitará invertir en maquinaria, equipo e infraestructura, por ende, la empresa tiene que realizar una inversión significativa la cual sería de ₡116 397 504, de los cuales un 80% serían por financiamiento o donación de alguna entidad gubernamental, y el restante 20% sería por parte de la asociación.

Según los indicadores financieros TIR, VAN, ID y PRI, determinan la viabilidad de la inversión en la producción de aceite de Sacha Inchi. El VAN da como resultado ₡9 449 159, lo que indica que la empresa tendrá ese monto como ganancia al final del periodo, lo cual es un dato positivo porque indica que la empresa recupera lo invertido, además tendrá una ganancia, por este motivo y otros se resalta la viabilidad del plan de negocios de ASOAGRIC.

Descripción del negocio

En este apartado se describe de forma general el negocio que desarrolla la empresa, mostrando como se distingue de la competencia, sus principales características.

Descripción de la idea empresarial

En el 2020 se constituyó ASOAGRIC, quién viene a representar un brazo de UTRAIPZ, así lo indican sus fundadores, según el Acta de Constitución de la empresa esta es una entidad de carácter privado no lucrativo y por su naturaleza será de duración indefinida, esta se ubicará en las oficinas UTRAIPZ ubicadas en San Isidro del General en el cantón de Pérez Zeledón, esta asociación está compuesta por la Asamblea General, Junta Directiva, y Fiscalía, siendo la Asamblea General el órgano máximo. También se menciona en el Acta de Constitución que los fines de la asociación son:

- a) Trabajar por el desarrollo integral agroindustrial y la comercialización, de los productores y productoras y sus productos, basado en principios de sostenibilidad ambiental que posibiliten un trabajo digno a sus habitantes de tal manera que puedan satisfacer las diferentes necesidades alimentarias, educativas, de salud, seguridad, espirituales, recreativas y de superación dentro de un marco de valores de integración familiar, solidaridad, honestidad y responsabilidad.
- b) Buscar un mejor desarrollo social y económico para todos los asociados, sus familias y todos los habitantes del cantón de Pérez Zeledón.
- c) Promover la cooperación y participación activa y voluntaria de la población, para alcanzar el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad.
- d) Promover las vías de comunicación para el desarrollo económico, social y cultural de la comunidad mediante la colaboración y coordinación con el Gobierno, la Municipalidad, los organismos nacionales o internacionales, buscando que contribuyan al desarrollo de la comunidad mediante la participación activa en conjunto con la comunidad, e informarlos de los programas y

planes formulados a efecto de conseguir su participación. (Acta de Constitución de ASOAGRIC, 2020, Artículo 3)

Por lo tanto, la idea de negocio es brindar a los agricultores la oportunidad de desarrollo y crecimiento, por medio del trabajo en conjunto para producir productos agropecuarios, arrancando con la producción de aceite de Sacha Inchi. Logrando por medio del desarrollo de proyectos una mejora en la economía de los asociados y sus familias.

Elección del nombre de la empresa

El nombre de la empresa fue decidido por los miembros de la junta directiva y se llega a la conclusión de que el nombre que iba acorde con la idea es de Asociación Agroindustrial Comercial (ASOAGRIC).

Logotipo de ASOAGRIC

El logotipo representa parte de la identidad de la empresa, por lo cual, debe ser fácil de entender y que los clientes lo relacionen de inmediato con la empresa, es una de las principales características que se le dio. Se determinó el estilo o forma del logo, según los siguientes parámetros.

Grafismo: se propone un círculo verde relleno con dos manos en su interior las cuales sostienen una planta, y en la parte inferior de las manos unas letras separadas con el nombre de la asociación, una gráfica simple, con la cual se pueda expresar de forma fácil y clara lo que representa la empresa, un diseño acorde a lo que se ve en la actualidad en organizaciones similares.

Colores: se escogió una gama de colores acorde a la industria en que se desarrolla la empresa, brindando el color más fuerte al nombre de la empresa siendo este negro, un color con un tono más suave para el relleno del círculo, las manos y planta de color blanco,

por lo tanto, cuenta con una paleta de tres colores, logrando que resalte el nombre por encima del resto.

Claim: En este caso el claim no sé agrego porque se vería sobre saturado el logo.

Figura 1

Logo de ASOAGRIC



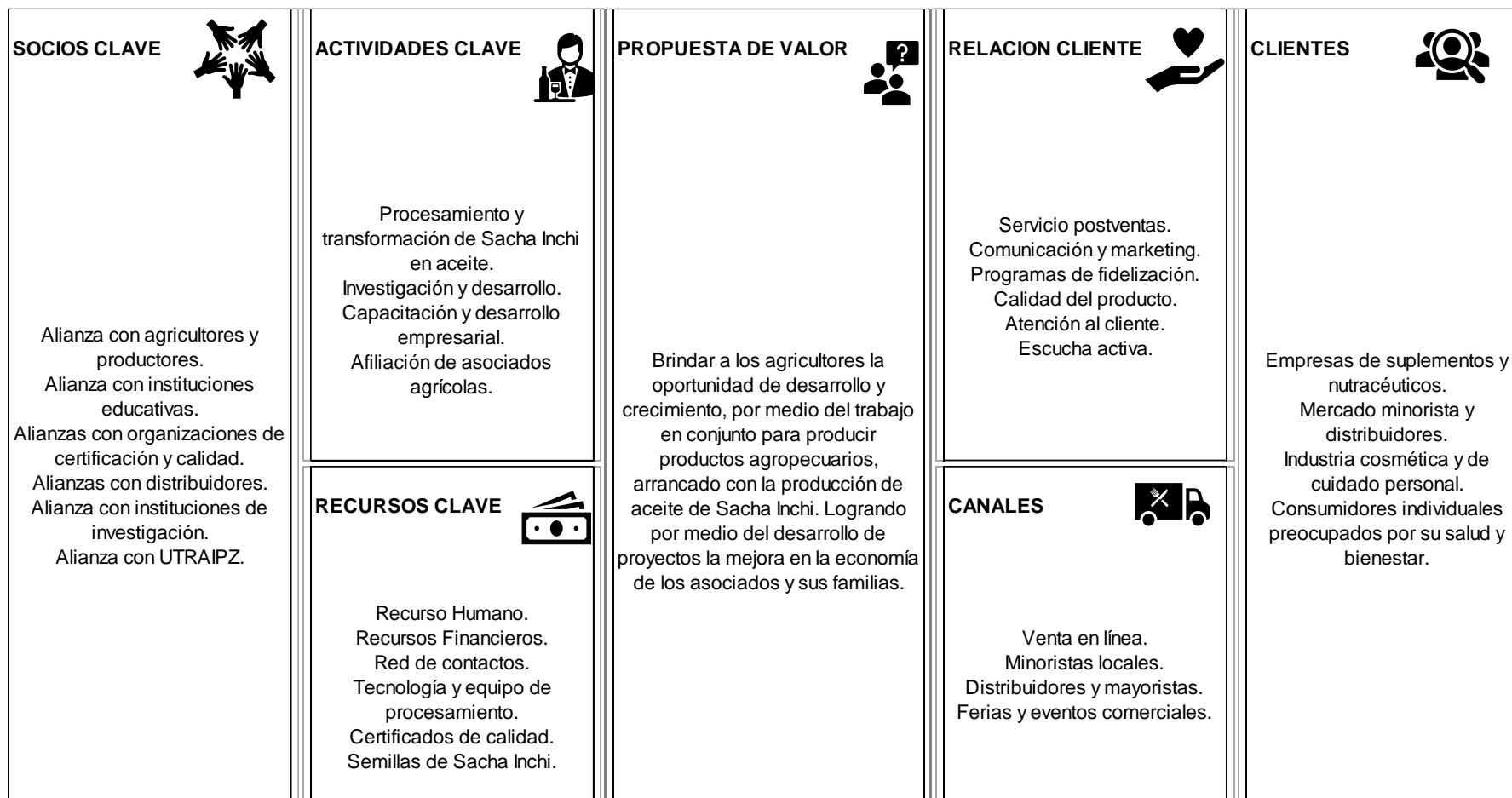
Nota. Elaborado por ASOAGRIC.

Modelo CANVAS de ASOAGRIC

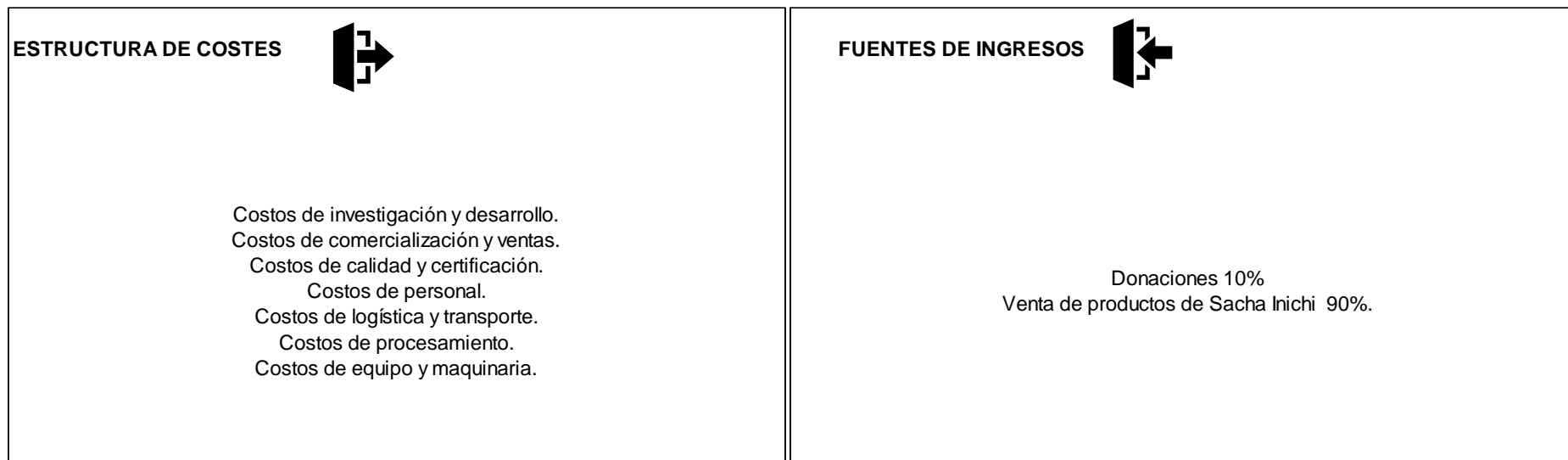
En la Tabla 1, se puede observar el modelo CANVAS de ASOAGRIC, este es un análisis global de lo que ofrece la empresa al mercado, así como presentar de forma clara la propuesta de valor de la empresa. Se presenta con este modelo para que sea de fácil comprensión, y se pueda observar de manera grafica la propuesta de valor de ASOAGRIC.

Figura 2

Modelo CANVAS de ASOAGRIC



Continuación de la Figura 2



Nota. Elaboración propia.

Misión, visión y valores de ASOAGRIC

A continuación, se presentan la misión, visión y valores, los cuales fueron creados en conjunto por los miembros de la junta directiva de ASOAGRIC y el autor de este documento.

Misión. Somos una asociación de productores Agropecuarios, enfocados en desarrollar proyectos para mejorar la economía de los asociados y sus familias, mediante la innovación, investigación e implementación de productos de alto valor agregado, que satisfaga a los clientes.

Visión. Ser la Asociación líder en generar alternativas de desarrollo económico y social, que impacten de forma positiva a la sociedad.

Valores. Declaración de valores de ASOAGRIC.

Integridad: La integridad de trabajar de forma honesta y con transparencia, el respeto sobre las normas y políticas de la empresa es uno de los valores de ASOAGRIC.

Honestidad: Ser transparente, ofrecer la información precisa a los clientes, empleados y asociados, no engañar en las transacciones comerciales, cumplir con las tareas y responsabilidades asignadas, es importante la honestidad en las actividades de ASOAGRIC.

Responsabilidad: El compromiso de ASOAGRIC de asumir las consecuencias de las decisiones y acciones, que se tomen en relación con sus asociados, empleados, proveedores, el medio ambiente y sociedad, por lo tanto, una actitud ética, con el compromiso de cumplir con los deberes y obligaciones.

Respeto: El compromiso de ASOAGRIC para reconocer las diferencias de cada individuo y entidad, tratándolos con equidad, consideración y cortesía.

Compromiso: Representa la dedicación y disposición de ASOAGRIC para cumplir con las metas y objetivos establecidos de manera constante, logrando el bienestar de todas las partes involucradas, los empleados, clientes, asociados y la sociedad en general.

Solidaridad: Es la disposición de ASOAGRIC para apoyar y colaborar con los demás, sea a lo interno de la organización, como a la sociedad en general,

Perseverancia: Comprende la capacidad de ASOAGRIC para mantener firme sus metas y objetivos, esto a pesar de los obstáculos y desafíos que se presenten, por lo anteriormente dicho, es la capacidad de aprender de los fracasos y dificultades, tener la voluntad de seguir adelante hasta lograr el éxito como asociación.

Innovación: ASOAGRIC es una empresa enfocada en fomentar la creatividad, la búsqueda de soluciones nuevas y mejoradas, alcanzando de manera proactiva el cambio, ofreciendo mejoras en los procesos, valor agregado a los clientes, mejoras en los productos y servicios.

Análisis del mercado y la empresa

En este apartado se realiza un análisis del entorno externo e interno de ASOAGRIC, logrando determinar cómo se actuará en el mercado en que se desenvuelve la empresa.

Análisis externo

El análisis externo está enfocado en todo aquello que pueda afectar a ASOAGRIC, pero los cuales no están dentro de la organización, no obstante, son factores que tienen un impacto significativo en la estrategia, el desempeño y los resultados. Con este análisis se comprende la posición en el mercado en la cual se encuentra ASOAGRIC, alcanzando a identificar las oportunidades y amenazas de su entorno.

Análisis PESTEL. En la Tabla 1 se puede observar la matriz del análisis PESTEL, así como sus criterios y factores de interés, logrando con esto el punto de partida para profundizar en el análisis, luego de esta matriz está la explicación de los factores, que son fundamentales para el funcionamiento integro con los asociados, clientes y colaboradores.

Tabla. 1

Análisis PESTEL de ASOAGRIC

Políticos	Económicos
Políticas de comercio exterior	Entorno de crisis a nivel mundial
Legislación futura	Situación económica actual
Entidades regulatorias	Impuestos
Políticas publicas	Intereses y tasas de cambio
Acuerdos sectoriales y tratados de libre comercio.	

Continuación de la Tabla 1

Sociales	Tecnológicos
Tendencias de estilo de vida	Adaptación a las tecnologías emergentes en el sector
Punto de vista de los medios	Información y comunicación
Imagen de la marca	Acceso a nuevas tecnologías
Relaciones públicas y publicidad	

Ecológico	Legales
Conservación del medio ambiente	Legislación sanitaria
Manipulación de residuos	Privacidad de datos
Políticas ambientales	Propiedad intelectual

Nota. Elaboración propia.

Políticos. En el siguiente apartado se explican los factores políticos identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 1, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

P1: Políticas de comercio exterior

Las políticas de comercio exterior buscan el crecimiento económico del país, con el cual se logre el bienestar de la población, logrando mayor empleo, solidez macroeconómica y condiciones que favorezcan el dinamismo, todo esto con el comercio con otros países, la entidad encargada de la política de comercio exterior es el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), según el COMEX (2019), el objetivo general de esta institución es “Promover,

facilitar y consolidar la inserción inteligente de Costa Rica en la economía mundial y la diversificación de su oferta exportable, coherente con los objetivos de crecimiento económico sostenido y de bienestar social planteados en la política de desarrollo” Con todo lo ya mencionado se puede determinar, que la política de comercio exterior busca el beneficio del país brindando facilidades para el trato con otros países, lo que vendría a ser un beneficio para las empresas del país que deseen exportar sus productos.

P2: Legislación futura

La incorporación de nuevas leyes, proyectos de ley y decretos que pueden afectar negativa o positivamente en el sector agropecuario. En los últimos años se han visto huelgas por el descontento con algunas de estas leyes, como se dio en el presente año 2023 en marzo. Se entiende que los cambios en la legislación pueden traer consecuencias positivas o negativas para la empresa.

P:3 Entidades regulatorias

Se debe estar al tanto de los cambios que se establezcan por estas entidades, dependiendo de las actividades que realice la empresa puede ser afectada negativa o positivamente por la normativa, lo normal es que estas entidades como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), establezcan regulaciones para la sana competencia y las buenas prácticas agrícolas, no para perjudicar a los productores, si no lo contrario.

P:4 Políticas públicas

Las políticas públicas que existen en la actualidad se deben analizar para ver si no se está cumpliendo con la normativa, así como estar preparado para nuevas políticas que vengan en el futuro para el sector.

P:5 Acuerdos sectoriales y tratados de libre comercio.

Identificar las diferentes posibilidades que le brindan a la empresa los actuales tratados y acuerdos, así como estar informados de futuros que puedan afectar a la empresa positiva o negativamente. Por lo tanto, la empresa debe tener presente los tratados actuales que existen con los productos que desean producir.

Económicos. En el siguiente apartado se explican los factores económicos identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 2, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

E:1 Entorno de crisis a nivel mundial

La crisis que se vive en la actualidad en el 2023, que viene provocada por diferentes factores que no se van a mencionar, pero se debe tener presente esta situación tanto en la actualidad como en el futuro, para realizar estrategias con las cuales se pueda afrontar esta situación.

E:2 Situación económica actual

La situación económica actual del país, es importante tenerla presente, porque esta puede afectar directamente a la organización. Según el Banco Mundial (2023), la situación actual del país es:

A pesar de que Costa Rica logró un crecimiento mayor al esperado en 2022 (4,3 por ciento), se espera que el crecimiento se modere a 2,7 por ciento en 2023, reflejando el desafiante entorno externo. No obstante, el país debería continuar ese crecimiento en un 3,1 por ciento en 2024, respaldado por los dinámicos sectores exportadores de Costa Rica. (parr.9)

E:3 Impuestos

Tener conocimiento de los impuestos es importante en toda organización antes de comenzar con sus funciones, así como estar preparados para futuros cambios.

E:4 Intereses y tasas de cambio

La empresa debe tener presente los cambios en los intereses y tasas de cambio, para saber en qué momento se puede adquirir un préstamo, al igual se debe saber el tipo de cambio para aprovechar la venta o compra en dólares.

Sociales. En el siguiente apartado se explican los factores sociales identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 2, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

S:1 Tendencias de estilo de vida

Conocer las tendencias de estilo de vida de las personas es importante para saber que ofrecerles y como ofrecérselos, la empresa puede ver la oportunidad de abarcar una población con un estilo de vida saludable.

S:2 Punto de vista de los medios

Los medios de comunicación son una fuente de información para los ciudadanos, por lo cual tener un punto de vista positivo de su parte, le darán un gran impulso a la empresa en la zona en la que realice sus labores, siendo esto publicidad positiva, por lo cual lo ideal es buscar comunicar por este medio la idea de la organización.

S:3 Imagen de la marca

La empresa ASOADRIC aún no es conocida, por lo cual, puede elaborar estrategias que lleven a que las personas tengan una percepción positiva, dándole una ventaja al momento de iniciar funciones, adquiriendo tener vínculo como marca con sus asociados y clientes, al hacerlos sentir parte de la empresa con las actividades en las que se le vincule.

S:4 Relaciones públicas y publicidad

La publicidad es importante para dar a conocer a la empresa, elaborar buenas estrategias de marketing con las que se atraigan clientes es vital en cualquier organización, invertir en actividades y publicidad para colocar un producto en el mercado.

Tecnológicos. En el siguiente apartado se explican los factores tecnológicos identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 2, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

T:2 Adaptación a las tecnologías emergentes en el sector

Las tecnologías se mantienen en cambio constante, por lo tanto, las empresas deben mantenerse informadas de las nuevas tecnologías, pues otras empresas pueden aventajarse gracias a las nuevas tecnologías. Adaptarse o adquirir nuevas tecnologías del sector, ya sea en maquinaria, equipo, etc.

T:3 Información y comunicación

Tener un sitio donde se pueda colgar información y comunicar cosas a los asociados, así como que los clientes puedan ver información de la empresa. Por lo tanto, crear un sitio web en el cual se encuentre toda la información de la empresa, así como poder comunicarse con la organización.

T:4 Acceso a nuevas tecnologías

La empresa tiene la posibilidad de acceder a nuevas tecnologías que le beneficien, ya que, están disponibles solo que se debe tomar el riesgo, porque se tiene que realizar una inversión alta, porque es lo único que puede evitar que las empresas accedan a nuevas tecnologías.

Ecológico. En el siguiente apartado se explican los factores ecológicos identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 2, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

EC:1 Conservación del medio ambiente

La empresa debe adaptarse y acatar las normativas vigentes en el país en cuanto el medio ambiente, así como tener estrategias para la conservación. El tener buenas prácticas puede dar una buena imagen de la empresa.

EC:2 Manipulación de residuos.

Saber qué hacer con los residuos generados por la empresa, y saber cómo trabajar con ellos, y si es posible sacarles algún beneficio. Por lo cual, la empresa debe saber cuáles son las formas más adecuadas de manipular sus residuos, así como crear un manual sobre esto.

EC:3 Políticas ambientales

Tener presente todas las políticas ambientales del país, y estar preparado para futuras que puedan afectar la producción, y el funcionamiento de la empresa.

Legales. En el siguiente apartado se explican los factores legales identificados en la matriz PESTEL de la Tabla 2, para un mayor entendimiento de ASOAGRIC en cuanto a la importancia de cada uno.

L:1 Legislación sanitaria

La empresa debe cumplir con toda la legislación vigente sanitaria, esto para evitar posibles trabas en el futuro, o al momento de iniciar funciones, así como hacer del conocimiento a sus asociados de estas normas.

L:2 Privacidad de datos

La empresa debe tener en cuenta la privacidad de los datos de sus clientes, asociados y empleados, ya que puede traer afectaciones legales para la empresa, y perjudicar su funcionamiento.

L:3 Propiedad intelectual

Se debe tener cuidado con la propiedad intelectual a la hora de realizar publicidad, crear logos, crear sitios web, etc. El no tener presente esto puede llevar a la empresa a demandas, perjudicando su imagen, por lo que se debe tener presente siempre la propiedad intelectual.

Matriz cuantificada del análisis PESTEL

En la Tabla 2, se puede observar la cuantificación de los datos del análisis PESTEL, así como la identificación de los factores como oportunidades o amenazas, se entiende que el impacto es el que se puede tener antes durante o después de iniciar sus funciones, la duración es el tiempo que se puede prolongar esta situación, o en el que se encontrará presente en la empresa, el total es la multiplicación de ambos datos

Tabla. 2

Matriz cuantificada del análisis PESTEL de ASOAGRIC

CRITERIO	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	DURACIÓN	TOTAL	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
			Alto = 3 pts.	> 3 años = 3 pts.			
			Medio = 2 pts.	1 año a 3 años = 2 pts.			
			Bajo = 1 pt	< 1 año = 1 pt			
					Marcar con "X"	Marcar con "X"	
P	POLÍTICO	P1	2	3	6	X	
		P2	3	3	9		X
		P3	2	3	6		X
		P4	2	3	6		X
		P5	3	3	9	X	
E	ECONÓMICO	E1	3	3	9		X
		E2	3	3	9		X
		E3	3	3	9		X
		E4	2	3	6	X	

Continuación de la Tabla 2

S	SOCIAL	S1	Tendencias de estilo de vida	2	3	6	X	
		S2	Punto de vista de los medios	2	2	4	X	
		S3	Imagen de la marca	3	3	9	X	
		S4	Relaciones públicas y publicidad	3	3	9	X	
T	TECNOLÓGICO	T1	Adaptación a las tecnologías emergentes en el sector	3	3	9	X	
		T2	Información y comunicación	3	2	6	X	
		T3	Acceso a nuevas tecnologías	3	3	9	X	
EC	ECOLÓGICO	EC1	Conservación del medio ambiente	3	3	9		X
		EC2	Manipulación de residuos	3	3	9	X	
		EC3	Políticas ambientales	2	3	6		X
L	LEGAL	L1	Legislación sanitaria	3	2	6		X
		L2	Privacidad de datos	1	3	3		X
		L3	Propiedad intelectual	1	3	3		X

Nota. Elaboración propia, fundamentado en el video de (Mansilla, 2021)

En la tabla 3, se puede observar el resumen del análisis PESTEL, para lograr este resumen se debe sumar las oportunidades y amenazas de cada criterio y restarse entre sí. Los resultados en rojo son en los que predomina las amenazas, con este resumen se busca que se empiece a trabajar en los criterios que tengan mayor puntuación, por lo tanto, se logra determinar que el criterio con mayor resultado es el social con 28 puntos, siendo una puntuación positiva al ser oportunidades, le sigue el económico con 18 puntos siendo este un valor negativo al ser amenazas, otro dato significativo es el tecnológico con una puntuación de 16 la cual también es positiva, luego sigue el legal con 12 puntos los cuales son negativos, y por últimos el político y ecológico con 6 puntos. Logrando determinar que son negativos 4 de 6 criterios analizados. Para iniciar con la elaboración de estrategias para afrontar o aprovechar, se debe ver los resultados más altos según el resumen, buscar el criterio en la Tabla 3, ver las descripciones e identificar en ellas los totales más altos e iniciar con ellos, que vienen a ser los prioritarios.

Tabla. 3

Resumen del análisis PESTEL de ASOAGRIC

Criterio	Resultado
Político	6
Económico	18
Social	28
Tecnológico	16
Ecológico	6
Legal	12

Nota. Elaboración propia.

Estudio del sector y dimensión del mercado. Se determina el alcance y la amplitud del mercado en que operará ASOAGRIC, comprendiendo a fondo el entorno, obteniendo información sobre el sector y la industria y se evalúa el tamaño del mercado en que se competirá. La dimensión del mercado muestra la extensión geográfica, el tamaño del mercado, el crecimiento del mercado y la segmentación del mercado, puntos que se presentan en este apartado, con los que se determina la dimensión del mercado de ASOAGRIC.

Perfil del consumidor

El perfil de los consumidores está relacionado directamente a las siguientes características sociodemográficas, como se muestra en la Tabla 4, su edad, la cantidad de habitantes, estudios, nivel socioeconómico y empleo. Se entiende que en esta Tabla se plantean los habitantes de la zona Brunca que será el mercado inicial, y los habitantes de Costa Rica, para cuando se realice la expansión.

Tabla. 4*Perfil del Consumidor*

Región	Edad	Habitantes	Estudios		Nivel socioeconómico			Empleo	
			Con	Sin	Alto	Medio	Bajo	Empleado	Desempleado
Brunca	20 a 69	185 726	X	X	X	X		X	X
Costa Rica	20 a 69	2 620 522	X	X	X	X		X	X

Nota. Elaboración propia

Análisis de la industria y el mercado

Se identifican los principales actores, sus modelos de negocio, servicios o productos, y la participación en el mercado, se determina también las tendencias, cambios, las barreras de entrada y salida.

La industria agropecuaria de Costa Rica está compuesta por los actores que se muestran en la Tabla 5. se entiende que algunos de estos actores son competencia directa de ASOAGRIC, por ellos, es importante que se tenga presente por quienes está compuesto el sector agropecuario del país, debido a que es el sector donde la empresa va a ejercer sus funciones.

Tabla. 5*Actores*

Actor	Descripción
Agricultores	Está compuesto por pequeños, medianos y grandes productores agrícolas, quienes cultivan distintos productos.
Ganaderos	Productores de leche y carne por medio de la cría de ganado.
Caficultores	Productores dedicados a la producción de café.
Productores de banano y piña	Productores dedicados a la producción de banano y piña.
Exportadores e importadores	Empresas dedicadas a la exportación e importación de productos agropecuarios y sus derivados.
Agroindustria	Empresas procesadoras que le agregan valor a los productos agrícolas por medio de la transformación y comercialización.
Organizaciones no gubernamentales (ONG)	Instituciones que brindan asistencia técnica, capacitación, apoya a los agricultores y las zonas rurales.
Instituciones gubernamentales	Entidades que forman parte clave en el desarrollo y regulación del sector agropecuario.

Continuación de Tabla 5

Instituciones de educación e investigación	Instituciones académicas y de investigación que trabajan en mejorar las prácticas agrícolas, desarrollo de tecnologías y la capacitación de los agricultores.
Consumidores	Son los que determinan la demanda de los productores agrícolas, ya sean nacionales o internacionales.

Nota. Elaboración propia basada en el análisis documental.

Tendencias y cambios de la agroindustria

Para determinar las tendencias que existen en la industria, se realizó un análisis de diferentes investigaciones y documentos hasta llegar a las tendencias y cambios presentados en la Tabla 6, dando así una visión del mercado en que se desenvuelve ASOAGRIC.

Tabla. 6

Tendencias de la Agroindustria

Tendencias de la Agroindustria	Explicación
Agricultura 4.0	Según lo mencionado por Arce (2019), en su investigación, la agricultura 4.0 es la incorporación de la tecnología digital, que viene a funcionar como aliada para lograr procesos agrícolas más productivos, eficaces y autónomos, su perspectiva va desde la recolección de la cosecha hasta el tratamiento del suelo para cultivar. Estando conformada por software, sistemas que mejoran el proceso de producción, equipos y maquinarias, alcanzando que los procesos sean más económicos, rápidos y sostenibles.
Venta en línea	De acuerdo con lo mencionado por Arias et al. (2021), sobre américa latina y el caribe se indica que en el 2020 hubo un aumento en el uso de aplicaciones y sitios web, para la compra y entrega de productos, el cual fue de un 157%, por lo cual, en la actualidad el uso del internet para vender productos agrícolas es una ventana, y una de las tendencias

Continuación de Tabla 6

Empresas interesadas en proteger la salud e intereses de la sociedad	Westbrook y Angus (2021), mencionados por Arias et al. (2021), indican que después de la pandemia se espera como tendencia para los próximos años que los consumidores busquen organizaciones enfocadas en proteger la salud y los intereses de la sociedad, es decir centradas más en los puntos anteriores que en las utilidades de la empresa.
Bioeconomía	Según Gómez (2021), “es un diálogo entre las ciencias biológicas, las agrícolas, la agronomía, la biotecnología, la biología, la producción y la transformación sostenible de la biomasa renovable.”
Biotecnología	Menciona Gómez (2021), que la tecnología agropecuaria está cambiando la gestión y la administración en cuanto a la producción agropecuaria, siendo esto una tendencia a largo plazo debido a la alta inversión inicial. En si esta tendencia viene a ser una relación entre la biología y la tecnología.

Nota. Elaboración propia, basado en análisis documental.

Barreras de entrada y salida del sector

Toda organización cuenta con barreras de entrada y salida, sin importar la industria se presentan estas dificultades, razón por la que en este apartado se presentan estas barreras, logrando que la empresa tenga en cuenta, cómo puede afectar a la competencia y la viabilidad de sus negocios. A continuación, se presentan algunas de las barreras de entrada y salida de la agroindustria, por lo tanto, que tendrá ASOAGRIC.

Tabla. 7

Barreras de Entrada y Salida

Barreras de entrada	
Barrera	Explicación
Capital intensivo.	El capital intensivo se da cuando la empresa tiene que hacer grandes inversiones de capital, en este caso al ser en la agroindustria se tendrá que contar con equipo, maquinaria, tecnología, insumos, terrenos, construcción y recurso humano capacitado. Por lo cual la empresa tendrá que desembolsar mucho dinero para lograr ingresar a la industria y ser competitiva y además ser rentable.

Continuación de la Tabla 7

Tecnologías y conocimientos especializados.	<p>Contar con acceso a técnicas agrícolas modernas, y que además sean eficientes harán a la empresa competitiva. Por otra parte, la tecnología ya sea en equipo o maquinaria, son muy importantes para ser una empresa competitiva. Esto se considera una barrera, porque no todas las empresas cuentan con el capital para invertir, las grandes sumas que puede traer la adquisición de conocimiento especializado y tecnología.</p>
Acceso a mercados y distribución.	<p>Puede ser complicado establecer canales de distribución eficientes, ya que los canales pueden estar controlados por actores ya establecidos en la industria, al ser nuevos participantes es un desafío llegar a los nuevos mercados.</p>
Cumplimientos de requisitos regulatorios.	<p>La industria está bajo normativas y regulaciones gubernamentales, las cuales están relacionadas con la calidad, la seguridad alimentaria, uso de pesticidas, manejo de residuos entre otros aspectos. Todas estas regulaciones y normativas pueden ser costosas, siendo difícil cumplir con todas por los nuevos participantes.</p>

Barreras de salida	
Barrera	Explicación
Dependencia de insumos y cadenas de suministro.	Si se tiene una fuerte dependencia de proveedores, esto puede traer consigo una salida complicada dada por las obligaciones logísticas y contractuales.
Compromisos a largo plazo y activos fijos.	El capital intensivo es una de las características que tiene involucrarse en la agroindustria, por lo tanto, la inversión en activos fijos, como tierras, maquinaria y plantas de procesamiento, pueden implicar pérdidas financieras significativas al abandonar la industria.
Dependencia de mercados.	Al depender de mercados específicos para la venta de productos, y perder estos, hará que la empresa pueda tener repercusiones en su salida, teniendo pérdidas financieras.
Cambios en las regulaciones.	Los cambios en las regulaciones gubernamentales los cuales estén relacionados con el medio ambiente, la seguridad alimentaria o el uso de pesticidas, pueden dificultar su salida.

Continuación de la Tabla 7

Costos de liquidación.

Al decidir cerrar operaciones esto puede traer consigo costos significativos en liquidación, estos costos pueden ser las indemnizaciones para el personal, desmantelamiento de instalaciones y gestión de residuos.

Nota. Elaboración propia, basada en análisis documental.

Extensión geográfica. A continuación, se determina la extensión geográfica de ASOAGRIC, siendo este local, regional, nacional o internacional, por lo tanto, en la Tabla 8, se muestra la extensión que puede tener, que tan viable sería esta extensión, y el tiempo óptimo para lograr el éxito.

Tabla. 8

Extensión Geográfica

Extensión geográfica	Explicación
Local	La empresa si quiere tener éxito se debe enfocar en su primer año, en ser reconocida en el ámbito local, por medio de promoción y divulgación. Siendo así el cantón de Pérez Zeledón debe ser el primer alcance geográfico de ASOAGRIC.
Regional	Al ya ser una empresa reconocida a nivel local, se procede a extender sus operaciones a nivel regional, siendo la Región Brunca el siguiente alcance geográfico, que se dará después del año en el cual se logra ser reconocidos en Pérez Zeledón, de no ser así se trabaja medio año más en el área local, la expansión no se puede dar si aún haber logrado conquistar el área local.

Nacional	<p>Después de trabajar en el área regional, y lograr ser reconocidos como una empresa, se procede a extenderse a nivel nacional, ASOAGRIC con su modelo de negocio y con la idea de producción, puede que se extienda más rápidamente su producto, pero como empresa el tiempo de extensión será superior, por lo tanto, se espera que después de 5 años en operación la empresa pueda iniciar con la expansión, como proveedor de productos y materia prima extenderse a nivel nacional, no de manera física como organización.</p>
Internacional	<p>Se entiende que si la empresa después de los 5 años de operar, y además logra afrontar la demanda en la expansión nacional, puede involucrarse a nivel internacional, otra opción es que ASOAGRIC considere más rentable la venta al extranjero, por lo tanto, decida no abarcar la extensión nacional.</p>

Nota. Elaboración propia.

Tamaño del mercado y crecimiento. En este apartado se muestra el volumen del mercado agropecuario en el país, representado por la demanda en un periodo específico, dado de manera cuantitativa indicando el alcance y la magnitud del mercado y las unidades vendidas e ingresos.

Se puede observar en la Tabla 9, la producción del año 2021 así como la cantidad vendida, datos importantes para saber la demanda que existe en la actualidad en cuanto a

los productos permanentes, entendiendo que los productos permanentes son aquellos en los que la planta dura más de un año para producir después de su siembra, y que además pasará produciendo durante más años, es decir no dan una sola cosecha si no que permanecen dando cosechas. ASOAGRIC en su modelo de negocio plantea su participación en la agroindustria, y su primer proyecto va enfocado a un producto permanente, por lo tanto, en la Tabla 9, se puede observar los productos más demandados en el país en toneladas métricas, siendo el banano el más vendido, por un total de 2 373 019,50 toneladas métricas, le sigue la caña de azúcar con 2 143 633,40 t, y el tercero más vendido es la palma de aceite 852 232,60 t, es importante como empresa agropecuaria saber y tener presente el comportamiento del mercado.

Tabla. 9*Productos Permanentes en Toneladas*

Productos Permanentes	Producción	Cantidad vendida
Aguacate	12 996,70	11 798,80
Banano	2 384 296,50	2 373 019,50
Café	464 778,50	404 570,80
Caña de azúcar	3 988 367,70	2 143 633,40
Mango	24 269,30	21 965,90
Naranja	175 319,80	92 453,80
Palma de aceite	1 153 435,20	852 232,60
Palmito	3 448,00	2 255,10
Plátano	71 199,90	55 044,80

Nota. Elaboración propia basada en la INEC-Costa Rica. Encuesta Nacional Agropecuaria, 2021.

De acuerdo con lo planteado por Mora (2023), en el documento sobre el desempeño del sector agrícola en el 2022, en sector primario o agropecuario representa un 4,0% del Producto Interno Bruto (PIB), la agroindustria llegó a representar aproximadamente un 9,0%, por lo tanto, se logra entender que la agroindustria es parte importante del mercado nacional y la economía. Por otra parte en López et al (2023), menciona en el informe económico sobre Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que la agroindustria representa un 43% de la

manufactura en Costa Rica, también se indica que en Costa Rica la agroindustria cuenta con un multiplicador de 1,82, lo cual significa que “por cada colón adicional que aumente la producción de esta industria, esto induce una producción total de 1,82 colones al considerar su interrelación con el resto de sectores de la economía en el proceso productivo”, por lo tanto, el sector agroindustrial es un sector en el cual se apuesta por el crecimiento.

Mora (2023) también plantea los ingresos por zona del país, así como por género como se observa en la Tabla 10, donde se logra identificar que la zona rural tuvo un crecimiento significativo siendo este de 8,1%, lo cual es importante para ASOAGRIC ya que es la zona que piensa abarcar, también se determina que hay un crecimiento en la agricultura, ganadería y pesca de 1,2%, siendo esto también un porcentaje significativo y positivo. También se observa que en el 2022 hubo un crecimiento significativo en los ingresos por mujeres siendo este de 14,1%, con lo que se identifica que las mujeres cada día se incorporan más en el sector agropecuario.

Tabla. 10*Ingreso Nacional Agricultura, Ganadería y Pesca en colones*

Indicador general del ingreso	Promedio del ingreso mensual		
	2021	2022	Variación %
Nacional	457 996	473 574	3,4
Agricultura, ganadería y Pesca	308 735	312 398	1,2
Hombres	316 718	315 849	-0,3
Mujeres	251 081	286 550	14,1
Zona Urbana	389 645	351 903	-9,7
Zona Rural	275 024	297 411	8,1

Nota. Sepsa, con información de la ECE, INEC 2021 y 2022.

1.1.1. La competencia

En este apartado se presenta la competencia que tiene ASOAGRIC, tanto la competencia directa como indirecta, por lo cual, se plantean las asociaciones de la zona Brunca, las empresas agroindustriales y por ultimo las empresas productoras de Sacha Inchi y sus derivados, las cuales serán la mayor competencia de ASOAGRIC. En la Tabla 11, se presentan las cooperativas y asociaciones que se encuentran en la zona, y que son competencia de la empresa.

Tabla. 11*La Competencia*

Región	Territorio	Nombre de la organización
Brunca	Buenos Aires Coto Brus	Asociación Conservacionista Red Quercus
Brunca	Buenos Aires Coto Brus	Asociación de Mujeres Organizadas de Biolley (ASOMOBI)
Brunca	Pérez Zeledón	Asociación de Productores Agropecuarios del Águila de Pejibaye
Brunca	Pérez Zeledón	Asociación de Productores Orgánicos de División (APRODI).
Brunca	Osa Corredores Golfito	Cooperativa Agrícola Autogestionaria de Guaycara R.L.
Brunca	Pérez Zeledón	Cooperativa Agroindustrial y de Servicios Múltiples de San Antonio de Pérez Zeledón.
Brunca	Osa Corredores Golfito	Cooperativa de Producción Y Comercialización de Viquillas R.L,

Continuación de la Tabla 11

Brunca	Osa Corredores Golfito	Cooperativa de autogestión de producción agropecuaria y de servicios múltiples de la Vaquita R.L.- Coopevaquita R.L.
Brunca	Península de Osa	Cooperativa de Comercialización y de Servicios Múltiples de los Productores Agrícolas de la Península de Osa R.L – Osacoop

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presenta la Tabla 12, en la que se puede observar las empresas involucradas en la agroindustria en el sector Brunca, y las cuales son competencia de ASOAGRIC. Se determina en la Tabla 12, que la agroindustria en la zona Brunca esta abarrotada por productores y exportadores de piña y banano, por lo tanto, ASOAGRIC tiene que evitar la competencia con estos dos productos, pero si es importante adoptar algunas de las buenas prácticas de estas empresas, ya que, tienen años de ser exitosas en la industria.

Tabla. 12*En la Agroindustria*

Empresa	Zona	Operaciones
Dole Food Company	Brunca	Producción de piña y banano.
Agroindustrial Sur del Lago	Brunca	Producción de banano y piñas.
Agroindustrial Los Ángeles	Brunca	Producción de banano.
Agroindustrial Limonense	Brunca	Producción de banano y piña.
Agrícola Pérez	Brunca	Producción de piña.
Coopesur R.L.	Brunca	Producción de diferentes productos agrícolas.
Agropecuaria La Canasta	Brunca	Producción de frutas tropicales, como banano y piña.
Exportaciones del Sur	Brunca	Producción de productos agrícolas, incluyendo frutas.
Agroindustrial Río Claro	Brunca	Producción de piñas y otros cultivos.

Continuación de Tabla 12

Agropecuaria Montecristo	Brunca	Producción de productos agrícolas, incluyendo frutas y hortalizas.
--------------------------	--------	--

Nota. Elaboración propia.

Empresas dedicadas a la venta de productos derivados de la Sacha Inchi, o productores, se presentan en la Tabla 13.

Tabla. 13

Empresas que Venden Sacha Inchi

Empresa	Oferta	Precio de productos
		7 900 colones 90 Capsulas.
Sacha Inchi Costa Rica	Venta de productos derivados de la Sacha Inchi, por internet principalmente por la página de Facebook, con más de,15 mil seguidores.	8 925 colones por 250 ml de aceite.
		2 679 colones por 150 gramos de semillas tostadas.
		7 900 colones 90 Capsulas.
Agronegocios Costa Rica	Venta de semillas de Sacha Inchi y otros derivados en Costa Rica.	8 925 colones por 250 ml de aceite.
		2 679 colones por 150 gramos de semillas tostadas.

Continuación de la Tabla 13

Distribuidora y ganadera Paso Real	Venta de semillas de Sacha Inchi en Costa Rica.	Sin información.
Apotecario Artesanal	Venta de aceite de Sacha Inchi cosmético y medicinal.	1 500 colones por 100 ml, 6 500 colones por 500 ml y 12 000 colones por litro de aceite.
Procapsulas	Socio comercial de PYMES en la producción de suplementos nutricionales, ubicada en Pérez Zeledón, que cuenta con todo el equipo y estructura necesarios para fabricar y producir productos a base de la Sacha Inchi.	Sin información
Sacha Latina	Producción y venta de omega 3-6-9, proveniente de la Sacha Inchi.	Sin información
Proyectos Comerciales Unicornio S.A.	Empresa dedicada a la producción y distribución de aceite de Sacha Inchi, semillas tostadas y capsulas.	Sin información

Nota. Elaboración propia.

Análisis de las fuerzas Porter

En este apartado se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el cual permite a ASOAGRIC comprender la estructura competitiva de la industria, y lograr así tomar decisiones estratégicas e identificar amenazas y oportunidades, para desarrollar estrategias de entrada o salida, con esto mejorar la posición en el mercado. En la Tabla 14,

se plantea una metodología cuantitativa presentada por Mansilla (2021), donde se cuantifica la información cualitativa de las fuerzas de Porter, donde 1 representa si es positivo para la fuerza y el 0 si es negativo, el color verde si es favorable para ASOAGRIC.

Según los datos obtenidos se logra determinar que existe una alta amenaza de productos sustitutos, promediando un 0,83 y 5 de los 6 indicadores identificados se encuentran en rojo es decir que no favorecen a la empresa. También se identifica alta rivalidad entre los competidores, promediando 0,67 y 4 de 6 indicadores favorecen a la empresa. Se establece que el poder de negociación de los proveedores es bajo, promediando 0,17 y 5 de 6 indicadores están en verde, por lo cual, favorecen a la empresa. En el poder de negociación de los clientes se identifica que es bajo, porque el promedio es de 0,33 y 4 de 6 indicadores favorecen a ASOAGRIC. Por último, se determina una baja amenaza de nuevos competidores, promediando 0,17 y 4 de 6 indicadores no favorecen a la empresa.

Tabla. 14

Fuerzas de Porter

Alta rivalidad entre los competidores	V	Alta amenaza de nuevos competidores	V	Alta amenaza de productos sustitutos	V	Alto poder de negociación de los proveedores	V	Alto poder de negociación de los clientes	V
Número de competidores	1	Niveles de precios	1	Cantidad de productos sustitutos	1	Cantidad de proveedores	0	Relación estratégica	0
Diferenciación de productos	0	Barreras de entrada	0	Precio y relación calidad-precio	1	Importancia de los insumos	1	Concentración de clientes	0
Barreras de Salida	0	Reacción de los competidores existentes	0	Disponibilidad y accesibilidad	1	Amenaza de integración hacia adelante	0	Volumen de compras	0

Continuación de la Tabla 14

Diversidad de competidores	1	Acceso a recursos y suministros	0	Lealtad del cliente	1	Importancia relativa del negocio	0	Diferenciación del producto	1
Crecimiento de sector	1	Ventajas de costos	0	Impacto en la experiencia del cliente	0	Disponibilidad de alternativas	0	Costos de cambios de proveedores	1
Tasa de crecimiento de la industria	1	Niveles de inversiones	0	Aceptación de los productos sustitutos	1	Costos de cambio de proveedores	0	Nivel de información	0
Promedio	0,67		0,17		0,83		0,17		0,33

Nota. Elaboración propia, fundamentado en el video de (Mansilla, 2021)

Rivalidad entre los competidores. En el siguiente apartado se explican los indicadores planteados en la Tabla 14, con respecto a la rivalidad entre los competidores, consiguiendo que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de la importancia que tienen para la empresa.

❖ Número de competidores

La industria en la cual se aventura ASOAGRIC está compuesta por muchos competidores, por lo tanto, en la Tabla 14, se le califica con 1 porque esto es positivo para la fuerza analizada, pero para la empresa no es favorable, porque se va a introducir a un sector muy competitivo por la variedad de ofertas.

❖ Diferenciación de productos

La industria no ofrece diferencias significativas en los productos, muchas empresas se dedican a la producción y venta de productos iguales, por esta razón es que el indicador se encuentra en 0 en la Tabla 14, lo cual indica que es negativo para la rivalidad entre competidores, pero es favorable para ASOAGRIC debido a que tendrá la posibilidad de ofrecer un producto diferenciado de la competencia.

❖ Barreras de salida

Las barreras de salida en la agroindustria son altas porque conlleva costos y compromisos contractuales, se plantea con 0 en la Tabla 14, porque es negativo para los participantes de la industria, también se indica que para ASOAGRIC no es favorable este indicador, pues al ser difícil salir serán menos los rivales que dejen el mercado.

❖ Diversidad de competidores

La industria está compuesta por diferentes tamaños de competidores, encontrándose empresas grandes, medianas y pequeñas, se determina que esto es positivo

para las empresas involucradas en la agroindustria, por lo cual, se le da el valor de 1, también el indicador es favorable para la organización, porque al ser tan diferentes las empresas tendrán diversos enfoques de competencia.

❖ Tasa de crecimiento de la industria

La industria ha tenido un crecimiento en los últimos años, lo cual es positivo para los participantes de esta, ya que, existe más oportunidad de éxito a múltiples empresas, razón por la cual, se le otorga el número uno en la Tabla 14, debido a que es positivo para la agroindustria el crecimiento, por consiguiente, es favorable para ASOAGRIC, porque existe mayor oportunidad de éxito.

Amenaza de nuevos competidores. En el siguiente apartado se explican los indicadores planteados en la Tabla 14, con respecto a la amenaza de nuevos competidores, logrando que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de la importancia que tienen para la empresa.

❖ Niveles de precios

En la agroindustria los niveles de precios varían según la temporada del producto o materia prima, esto es positivo para esta fuerza porque los precios que se ofrecen no son elevados, sino que son precios en los que se puede competir siendo nuevo en el sector, por lo cual, se le otorga el valor de 1, esta fuerza se plantea como no favorable para ASOAGRIC, porque no será difícil la incursión de nuevos competidores.

❖ Barreras de entrada

Las normativas y regulaciones, entre otras barreras de entrada, hacen que sea difícil la entrada de nuevos competidores en la industria, por lo cual, en la Tabla 14, se otorga el valor de 1. También se considera que este indicador es favorable para ASOAGRIC, porque estas barreras dificultan la entrada de nueva competencia.

❖ Reacción de los competidores existentes

Si las empresas existentes se disponen a luchar de manera agresiva para mantener su posición y cuota en el mercado, pueden hacer que los nuevos competidores se enfrenten a una competencia intensa, que les dificulte la penetración en la industria, por lo tanto, se le otorga el valor de 1, lo cual quiere decir que este indicador es negativo para esta fuerza. Se considera que esto es positivo para la empresa porque evitará la entrada de nuevos competidores.

❖ Acceso a recursos y suministros

Se identifica que algunos recursos son controlados en esta industria, y otros son muy escasos, razón por la cual, es algo negativo para los nuevos competidores, ya que, se les hará difícil acceder a ellos. Se determina que este indicador no es favorable para ASOAGRIC, porque el acceso a suministros y recursos también afectarán a la empresa.

❖ Ventajas de costos

Existen competidores en la agroindustria que cuentan con la ventaja de contar con economía en escala, capacidad para obtener tecnología avanzada, acceso preferencial a los recursos, logrando con esto producir más a un menor costo, esto es negativo para los nuevos competidores, por este motivo se le otorga el valor de 0 en la Tabla 14. Para ASOAGRIC este indicador es negativo, porque al existir empresas con esa capacidad puede afectar también a las ventas de productos que ofrezcan.

❖ Niveles de inversiones

Los niveles inversión en la agroindustria de los nuevos competidores debe ser alta para ser competitivos, de igual manera la inversión de los actuales debe ser grande también, por lo tanto, se considera que es negativo para estos. Se determina que para ASOAGRIC no es favorable este indicador, debido a que se deberá tener un gran nivel de inversión dependiendo la parte del sector en la que se desee incursionar.

Amenaza de productos sustitutos. En el siguiente apartado se explican los indicadores planteados en la Tabla 14, con respecto a la amenaza de productos sustitutos, logrando que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de la importancia que tienen para la empresa.

❖ Cantidad de productos sustitutos

En la industria existen gran cantidad de productos sustitutos, se considera que este indicador es positivo para la fuerza, por el hecho de que sí hay productos sustitutos en el mercado, y no son pocos. Se considera que este indicador es no favorable para la organización, debido a que el producto con el que se piensa incursionar en el mercado tiene varios productos sustitutos.

❖ Precio y relación calidad-precio

Por lo general y en la agroindustria no es la excepción, que la calidad de los productos sustitutos es buena y el precio menor, por lo cual, se considera calificar con 1, puesto que el indicador es positivo para la fuerza. También se determina que el indicador es no favorable para la empresa, porque al existir productos sustitutos, con una buena relación calidad-precio, dificultará la comercialización.

❖ Disponibilidad y accesibilidad

Los productos sustitutos son fácilmente accesibles y disponibles para los consumidores, por lo cual, es más probable que estos piensen en la posibilidad de cambiar, por esto se considera que este indicador es positivo para la fuerza. Se determina que es no favorable para ASOAGRIC, porque al ser tan fáciles de adquirir será también fácil que los consumidores cambien de producto.

❖ Lealtad del cliente

Los clientes en la agroindustria no son muy leales, solo con pocos productos son leales, como una marca de café o una empresa de la zona, pero la lealtad es poca cuando encuentran un mejor precio y calidad, por esto se considera que es un indicador positivo para la fuerza analizada. También se identifica que para la empresa este indicador es negativo, porque al ser tan fácil perder la lealtad de los clientes, esta se verá perjudicada cuando ingrese una empresa competir directamente con sus productos y servicios.

❖ Impacto en la experiencia del cliente

En la agroindustria los productos no tienen un impacto en la experiencia de los clientes, es decir esta experiencia es muy poca, porque en su mayoría son productos de consumo cotidiano, satisfacen al cliente, pero su experiencia no es significativa, por lo tanto, los productos sustitutos no tienen mucho margen para impactar la experiencia del cliente, por esto se considera que este indicador es negativo para la fuerza analizada. Se determina que para ASOAGRIC es favorable, porque no habrá productos sustitutos que ofrezcan una mejor experiencia.

❖ Aceptación de los productos sustitutos

Los productos sustitutos en la agroindustria son bien aceptados por los consumidores, esto debido a que suelen presentarse a un precio menor, además las

empresas que conforman la industria ofrecen productos sustitutos de otras del mismo sector, por lo cual, se determina asignarle el valor de 1 en la Tabla 14, siendo este indicador positivo para la fuerza analizada. Por otra parte, para la empresa no es favorable este indicador, porque al ser buena la aceptación de los productos sustitutos, en algún momento cuando este en operación, perjudicara la demanda de los productos que ofrezca.

Poder de negociación de los proveedores. En el siguiente apartado se explican los indicadores planteados en la Tabla 14, con respecto al poder de negociación de los proveedores, logrando que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de la importancia que tienen para la empresa.

❖ Cantidad de proveedores

En la industria se identifica una gran cantidad de proveedores, por lo tanto, la oferta de productos agropecuarios es muy alta, por este motivo se considera que el indicador es negativo para la fuerza analizada, porque al haber tantos posibles proveedores, el poder de negociación de estos es baja, no obstante, existen algunos productos que son dominados por pocas empresas, como la piña, por ejemplo. También se considera que es favorable para ASOAGRIC, debido a que los proveedores tendrán poco poder de negociación.

❖ Importancia de los insumos

Para la agroindustria son fundamentales los insumos o productos que les brindan los proveedores, para la producción cotidiana, de tal forma que este indicador se considera positivo para la fuerza analizada, otorgándosele el valor de 1. Por su parte para ASOAGRIC, este indicador es no favorable, porque al ser tan esencial los insumos para la empresa, los proveedores tendrán más poder de negociación.

❖ Amenaza de integración hacia adelante

Esto se da cuando un proveedor decide ingresar al mercado de su comprador convirtiéndose en competencia directa, por lo tanto, con las barreras de entrada en la agroindustria es muy difícil que esto pase, solo si el proveedor cuenta con capital suficiente, determinando este indicador como negativo para la fuerza analizada. Para ASOAGRIC, este indicador es favorable, porque a sus proveedores también se les hará difícil aplicar la integración hacia adelante.

❖ Importancia relativa del negocio

Esto se da cuando las compras de una empresa representan la mayoría de los ingresos del proveedor, por lo cual, la empresa tendrá mayor poder de negociación sobre sus proveedores, y en la agroindustria suele pasar que los ingresos de los proveedores dependen de los compradores, determinando con esto que el indicador es negativo para la fuerza analizada. Se identifica para la empresa como un indicador favorable, debido a que se tendrá mayor poder de negociación que los proveedores.

❖ Disponibilidad de alternativas

En la agroindustria existe una gran disponibilidad de alternativas de proveedores, por lo tanto, es un indicador negativo para la fuerza analizada, debido a que las empresas proveedoras tendrán menos poder de negociación, porque las empresas buscarán a los que les ofrezcan mejores condiciones. Este indicador es favorable para ASOAGRIC, porque tendrá a su disposición diferentes alternativas de proveedores.

❖ Costos de cambio de proveedores

Los costos de cambiar de proveedores en la agroindustria son relativamente bajos, por lo que, se determina que este indicador es negativo para la fuerza analizada. Para la

empresa este indicador es favorable, porque al momento de tener inconvenientes con algún proveedor, será fácil cambiar sin incurrir en grandes costos.

Poder de negociación de los clientes. En el siguiente apartado se explican los indicadores planteados en la Tabla 15, con respecto al poder de negociación de los clientes, logrando que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de la importancia que tienen para la empresa.

❖ Relación estratégica

Esta se da cuando los clientes y el proveedor tienen relaciones estratégicas sólidas, las cuales son a largo plazo, en la industria se dan estas relaciones entre empresas, pero con los clientes finales no se tienen estas relaciones, por lo tanto, se considera que este indicador es negativo para la fuerza analizada. Se determina que el indicador es favorable para ASOAGRIC, porque al no existir la relación estratégica con el cliente, este tiene menos poder de negociación.

❖ Concentración de clientes

En la agroindustria se cuenta con muchos clientes, de acuerdo con la variedad de productos que esta industria ofrece, por lo tanto, en su mayoría los clientes no tienen el poder de influir, considerando que este indicador es negativo para la fuerza analizada. También se identifica que este indicador para la empresa es favorable, porque al existir muchos clientes en la industria, es más factible tener éxito.

Si hay pocos clientes que representan una gran parte de los ingresos de la empresa, esos clientes tienen más poder para influir en términos y condiciones.

❖ Volumen de compras

Cuando un cliente realiza compras de gran volumen puede tener más influencia sobre los proveedores, no obstante, en esta industria se da esta situación solo con las empresas grandes, que venden la mayoría de sus productos al exterior, por lo cual, se identifica que el indicador es negativo para la fuerza. Para ASOAGRIC es favorable por el hecho de que los clientes tendrán menor poder de negociación.

❖ Diferenciación del producto

Los productos o servicios ofrecidos en esta industria en su mayoría tienen pocas diferencias o indistinguibles, por lo tanto, los clientes tienen poder de presionar en términos de precios, ya que, no existe una diferencia notable entre productos, por esto se considera al indicador como positivo para la fuerza analizada. Para la empresa esto no es favorable, porque tendrá que ofrecer un producto muy diferenciado o dejar que el poder de negociación de los clientes sea mayor.

❖ Costos de cambios de proveedores

El cambiar de proveedor en la agroindustria no conlleva un alto costo para los clientes, en ocasiones obtienen los productos y servicios de manera más cómoda de otro proveedor, por lo cual, se considera este indicador como positivo para la fuerza analizada. También se determina que este indicador no es favorable para ASOAGRIC, debido a que los clientes tienen la posibilidad de cambiar de proveedor con facilidad, al ser así tienen más poder de negociación.

❖ Nivel de información

En su mayoría los clientes de esta industria no están muy informados sobre el mercado y las alternativas disponibles, este indicador es negativo para la fuerza analizada, debido a que si los clientes no están informados tienen menos poder de negociación. Para

ASOAGRIC este indicador es favorable, ya que, esta falta de información de los clientes hará que tengan menos poder de negociación.

La demanda

En este apartado se muestra el tipo de demanda, características de los clientes y distribución geográfica que tendrá la demanda para ASOAGRIC, no se plantea la demanda histórica porque la empresa no tiene antecedentes de venta de productos, en cuanto a la demanda a nivel nacional de productos permanentes, que son en los cuales se enfocará la empresa al iniciar operaciones, no se brindarán datos de su demanda, ya que, en el punto 3.1.2.6. de este documento se abordó.

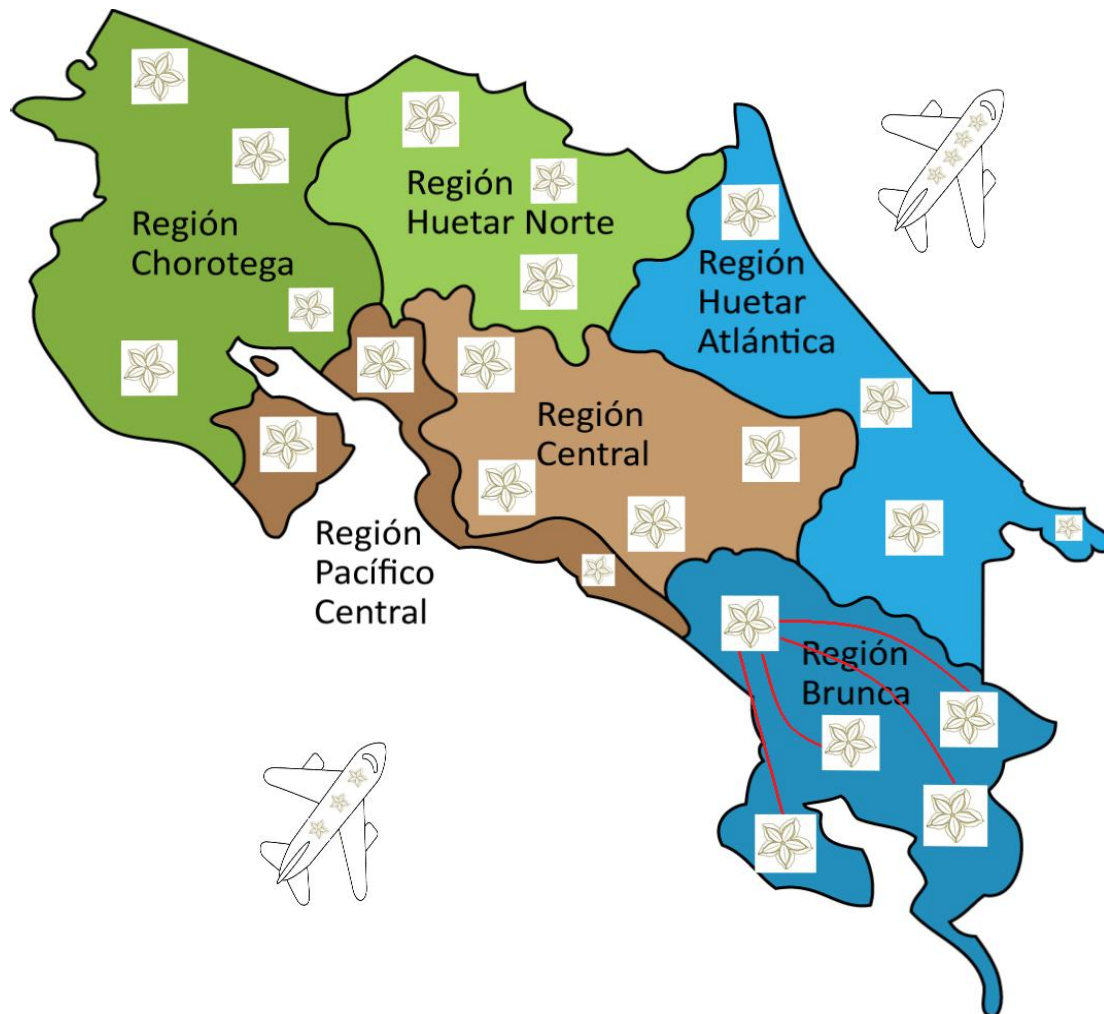
Caracterización de los clientes o usuarios del bien o servicio. Son todas las personas de la zona Brunca de Costa Rica, que consuman productos orgánicos y saludables, los clientes es su mayoría se espera que sean mayores de edad, deben tener un nivel de ingreso medio, debido a que el producto con el que desea incursionar la empresa tiene un precio alto para el consumidor.

Tipo de demanda. El tipo de demanda en ASOAGRIC es una demanda continua, esto según lo mencionado por Morales (2009), es la demanda que está sometida a uso constante y permanente por sus usuarios, algunos ejemplos de productos que se encuentran en este tipo de demanda son: los alimentos, gasolina y aceite para vehículos y discos para computadoras. Con lo que se identifica que los productos involucrados en la demanda continua son los que necesita el ser humano para el día a día, tanto para uso personal, como para el funcionamiento de las maquinas.

Distribución Geográfica. Se proyecta que la demanda inicial se de en la zona Brunca de Costa Rica, siendo Pérez Zeledón el primer cantón de la zona en el que incursione, continuando con el resto de la zona, y en unos años abarcar todo el país y el extranjero.

Figura 3

Distribución Geográfica



Nota. Elaboración propia.

Factores Claves del éxito

El éxito en este sector se logra por medio de una serie de factores claves, los cuales se dan desde la cadena de suministro, la producción y hasta la comercialización. A continuación, se presentan una serie de factores importantes para tener en cuenta en la agroindustria:

Gestión de la Cadena de Suministro. Contar con una cadena de suministro confiable y estable, que brinde la materia prima a la empresa es clave para el éxito, al igual que tener medidas que garanticen la calidad de los productos durante la cadena de suministro. Por último, una logística eficiente, con la cual se logre optimizar el transporte y almacenamiento, reduciendo de esta forma costos.

Tecnología e Innovación. Un factor clave para el éxito de una empresa involucrada en la agroindustria, es la tecnología agrícola y el procesamiento avanzado, adaptar tecnologías de punta, como lo pueden ser, drones, monitoreo remoto, sistemas de riego inteligente, con lo que se logra mejorar la eficiencia en la producción. También en el procesamiento se debe implementar tecnologías para tener mayor calidad en los productos, así como la capacidad de producción, y reducir tiempos.

Sostenibilidad y Responsabilidad Ambiental. La implementación de técnicas de cultivo, con las cuales se disminuya el impacto ambiental, por ejemplo, el uso eficiente del agua y la conservación del suelo, son prácticas sostenibles. Otra alternativa es el uso de energías renovables en la operación, por ejemplo, paneles solares.

Calidad del Producto y Seguridad Alimentaria. Otro factor para el éxito es cumplir con las regulaciones y normativas del país, así como las internacionales, en relación con la seguridad alimenticia y de calidad. En este mismo factor se encuentra la obtención de certificados, tanto de calidad como de seguridad alimentaria, logrando un respaldo confiable de los productos que ofrezca la empresa.

Inversión en Capacitación y Desarrollo. La capacitación del personal es importante para el éxito en esta industria, buscando de manera continua capacitar a los trabajadores en prácticas agrícolas, seguridad laboral y manejo de maquinaria, son algunas de las áreas en las que se puede ofrecer formación. Incentivar al desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión, logrando con esto una mayor libertad en la toma de decisiones.

Diversificación de Productos y Mercados. Brindar una gama variada de productos agrícolas es un factor clave para el éxito en esta industria, ya que, se atiende diferentes demandas del mercado. También explorar nuevos mercados que brinden la oportunidad de expandirse a nivel nacional e internacional.

Marketing y Comercialización. El marketing y comercialización trabajan en conjunto para identificar, atraer y retener a los clientes, convirtiéndose en un factor de éxito en esta industria. Esto se logra por medio de una investigación de mercado, marketing directo, segmentación de mercados, publicidad, marketing digital y promoción de ventas, son algunas de las formas para implementar este factor de éxito.

Relaciones con las Comunidades Locales. Contar con relaciones favorables con las comunidades locales, he implementar proyectos de responsabilidad social, con los que se beneficien la comunidad y su entorno, así contribuir al desarrollo económico y social de la región, convierte las relaciones con las comunidades locales en un factor clave para el éxito.

Flexibilidad y Adaptabilidad. En la agroindustria es trascendental la capacidad para adaptarse a cambios climáticos y otros factores externos. También la flexibilidad de acoplarse a nuevas tendencias de producción, nuevas tecnologías, por lo tanto, la flexibilidad y adaptabilidad se convierten un factor clave para el éxito.

Gestión Financiera y Eficiencia Operativa. Contar con una planeación financiera sólida, con la cual se pueda garantizar la viabilidad de la empresa a largo plazo, así como tener una gestión de costos, con la que se controle los costos operativos y de producción, se convierten en un factor clave para el éxito de una empresa en la agroindustria.

Análisis interno

Con el análisis interno se determina las fortalezas y debilidades en el mercado de ASOAGRIC, por lo tanto, en este apartado se presenta la entidad de la empresa, la cadena de valor, un análisis de los recursos y capacidades diferentes, criterios de localización y benchmarking.

La entidad de la empresa

El ser una empresa para y por los agricultores es una de las principales características, ya en puntos anteriores se indica con qué fin se crea ASOAGRIC, a continuación, se plantean las actividades en las cuales se estará involucrado con la economía.

Tabla. 15

Actividades de ASOAGRIC

Actividades	Descripción
Investigación y desarrollo	Elaborar proyectos de desarrollo e investigación con los que se logre una mayor productividad y calidad, en los productos de los asociados, así como la implementación de tecnologías innovadoras en la agroindustria que lleven a mejoras. Todos estos proyectos irán enfocados en buscar una mejoría en la economía de los agricultores de la zona de Pérez Zeledón.
Comercialización conjunta	La comercialización y promoción de manera conjunta por las dos partes involucradas en ASOAGRIC, que son los asociados y la organización, esto realizando ferias, exposiciones, entre otras actividades que den a conocer los productos que ofrece la empresa y por ende los de sus asociados. ASOAGRIC se encargaría de crear productos consumibles de la materia prima brindada por los asociados, así como comercializar sus productos.

Capacitación y educación

La organización de seminarios, talleres, y capacitaciones con los cuales se logre mejorar las habilidades empresariales y técnicas, de los asociados y miembros de la empresa. Algunas de las áreas en las que se puede centrar estas actividades son: técnicas de procesamiento, agricultura sostenible, técnicas de gestión, entre otros.

Nota. Elaboración propia.

Después de ver las actividades en las cuales se centra la empresa, se debe entender que ASOAGRIC es una entidad de carácter privado no lucrativo, esto quiere decir que se creó con intención de realizar actividades, con las cuales no se busca un beneficio económico o financiero para sus fundadores, si no busca un beneficio para los agricultores de la zona de Pérez Zeledón, invirtiendo todo el excedente financiero en el logro de los objetivos de la empresa.

La cadena de valor

La cadena de valor de ASOAGRIC está compuesta por una serie de actividades, las cuales están interconectadas abarcando desde la producción agrícola, hasta la entrega final del producto o productos ofrecidos por la empresa. Por consiguiente, la cadena de valor involucra una serie de procesos y actores que en conjunto colaboran para mejorar la producción, transformación y comercialización de los productos agrícolas. En la Figura 4, se muestra la cadena de valor de ASOAGRIC, con la cual se realiza un análisis interno de las actividades de la empresa a detalle, tanto de las primarias o de apoyo, la empresa crea valor por medio de una serie de actividades, la cadena de valor es el análisis de como contribuyen estas actividades para generarlo.

Figura 4

Cadena de Valor



Nota. Elaboración propia.

Actividades primarias. A continuación, se presentan las actividades primarias, las cuales son las que generan mayor valor a los clientes, es decir están enfocadas en el producto y su creación para satisfacer las necesidades del consumidor potencial.

❖ **Logística interna**

Esto se da al inicio de operaciones de la empresa, desde la producción agrícola hasta el almacenamiento, por lo tanto, en ASOAGRIC se da desde la producción agrícola sostenible, entendiendo que la empresa capacitará a los agricultores de la zona para producir de la forma más adecuada, luego siguiendo esta línea recibe la materia prima de estos agricultores, y por último se almacena la materia prima.

❖ Operaciones

Se conforma por el procesamiento y transformación de la materia prima en un producto final, luego el empaçado y etiquetado, por último, un control de la calidad, todo esto para ofrecer un producto de altos estándares, todas estas actividades conforman la actividad de operación de la empresa.

❖ Logística externa

También conocida como logística de salida, la cual está compuesta por un conjunto de procesos, en el caso de ASOAGRIC dos, los cuales son: gestión de inventarios y revisión de stock, son los dos procesos que se realizarán en esta actividad para generar valor, los cuales se ejecutan antes de la venta y distribución.

❖ Marketing y venta

La comercialización y promoción de los productos de ASOAGRIC se realizará tanto online, como de forma física, esto por medio de la participación en eventos de la industria, colaboración con influencers, presencia en redes sociales y marketing de contenidos. La distribución y logística también se abarcan en esta actividad, y por consiguiente la forma en la que se vendan los productos, que la empresa lo hará al por menor y mayor.

❖ Servicio postventa

En esta actividad ASOAGRIC espera una retroalimentación de sus clientes, en cuanto al consumo y la experiencia con el producto, esto se dará consultando por medio de correo electrónico a sus mayores clientes sobre la calidad del producto, y a sus consumidores por medio de las redes sociales para saber su opinión, también contar con un apartado en la página web de la empresa para recibir quejas y mejoras.

Actividades de apoyo. A continuación, se presentan las actividades de apoyo, las cuales vienen a reforzar las actividades primarias, se entiende que éstas no generan valor, pero si hacen que las primarias sean más efectivas.

❖ Infraestructura de la empresa

En cuanto a la infraestructura de la empresa tiene pensado crear una oficina para atender tanto a los clientes, como a los asociados. La empresa cuenta con una planta, a la cual se le tienen que hacer mejoras o crear desde cero, antes de iniciar operaciones, para lograr que el clima organizacional sea bueno y la producción sea mayor, todo esto con las mejoras y la instalación de la maquinaria, con el diseño más adecuado para lograr la excelencia en la producción.

❖ Dirección de RRHH

Recursos humanos se encarga de elaborar los perfiles de los empleados deseados, así como reclutar personal altamente calificado, también se encarga de la programación y gestión de la fuerza laboral. Brindar a los colaboradores capacitaciones relacionadas con: seguridad, cumplimiento, manejo de quejas y servicio al cliente.

❖ Investigación y desarrollo

En la actividad de apoyo investigación y desarrollo, ASOAGRIC tiene previsto mejorar la calidad de los productos, optimizar procesos, adoptar tecnologías innovadoras, gestionar proyectos sociales, capacitar a los asociados, promocionar las buenas prácticas agrícolas entre sus asociados. Siendo esta actividad de apoyo una de las más importantes para que se cumplan las principales.

❖ Sistema de la información

Los sistemas de información que ASOAGRIC puede adquirir o crear son: recopilación de datos de investigaciones realizadas, seguimiento del proceso de fabricación, seguimiento de transacciones financieras, bases de datos con información del mercado y la competencia. Todos esos sistemas de información llevan a un mayor conocimiento de la empresa y el entorno.

Análisis de los recursos y capacidades diferentes

En este apartado se plantean los recursos y capacidades diferentes, con los que cuenta ASOAGRIC, para afrontar la industria en la cual se aventura, mostrando así más de la identidad de la empresa.

Recursos diferenciales. Son todos aquellos recursos con los que cuenta la empresa, físicos y financieros los cuales son tangibles e intangibles tales como: tecnología, reputación, motivación, entre otros.

❖ Recursos físicos

La empresa cuenta con una planta procesadora, a la cual se le tienen que hacer mejoras y adaptar al proceso de extracción de aceite de Sacha Inchi, pero ya cuentan con la infraestructura y el terreno, también se cuenta con algunas maquinas las cuales se encuentran en mantenimiento.

❖ Recursos financieros

La empresa cuenta con financiación de UTRAIPIZ, pero no para cubrir los gastos de inversión en el proyecto, se entiende que esta empresa y ASOAGRIC son empresas colaboradoras, independientes, pero con una alianza estratégica. Para lo que es las mejoras y compra del equipo y maquinaria, se tiene que contar con una financiación bancaria o de una institución gubernamental.

❖ Capacitación de los miembros de junta directiva

Los miembros de la junta directiva en su mayoría tienen conocimientos de la agroindustria, y todos sus miembros cuentan con experiencia en la producción agrícola, de igual forma algunos miembros cuentan con experiencia en la dirección de empresas.

❖ Motivación de los miembros de la junta directiva

La junta directiva de ASOAGRIC se encuentra muy motivada, con la creación de ASOAGRIC y su puesta en marcha, y aún más con el primer proyecto productivo que se tiene en mente, el cual es la producción de aceite de Sacha Inchi, la motivación es un recurso clave para la empresa, pues los miembros tienen una visión positiva del futuro de la empresa.

Capacidades diferenciales. Las capacidades diferenciales son las que están relacionadas con habilidades, recursos y procesos únicos que distinguen a la empresa de la competencia, logrando tener una ventaja competitiva en la industria, estas capacidades son necesarias para responder las necesidades de los clientes, y son difíciles de replicar por la competencia.

❖ Educación y Capacitación

ASOAGRIC cuenta con la capacidad de ofrecerle a los asociados capacitación, sobre los métodos de mejora de la calidad y prácticas agrícolas sostenibles, con lo que se logra agricultores con conocimientos en las mejores prácticas agrícolas, por consiguiente, mayor calidad de sus productos.

❖ Investigación Agrícola

La empresa cuenta con la capacidad de realizar investigaciones relacionadas con nuevas variedades de cultivos, nuevas técnicas agrícolas y prácticas sostenibles. Al realizar estas investigaciones se puede lograr productos únicos.

❖ Conexiones con Agricultores Locales

ASOAGRIC cuenta con conexión con agricultores de la zona de Pérez Zeledón, lo que permite una comunicación asertiva, por consiguiente, que se sientan parte de la empresa, y obtener de esta forma productos frescos y cultivados de manera sostenible.

Criterios de localización

La oficina al iniciar operaciones estará ubicada en San José, San Isidro de El General, 11901, la planta para la producción de aceite de Sacha Inchi estará ubicada, en Lourdes en el distrito Daniel Flores en el cantón de Pérez Zeledón provincia de San José.

Benchmarking

El benchmarking trata de investigar las empresas exitosas en el mercado, y entender porque estas son exitosas, e implementar las estrategias que fueron claves para su éxito, no es copiar las estrategias de las otras empresas, si no recolectar todo lo que hacen bien y elaborar una propia. En este apartado se presenta un análisis llamado matriz del perfil diferencial, en la cual se muestra la diferencia que existe actualmente entre ASOAGRIC, y las empresas líderes en el mercado mundial en la industria en la cual se desea penetrar, la matriz con la cual se realiza el análisis se cuantifica de la siguiente forma, todos los factores críticos en valor a su peso suman 1, por lo tanto, se les da un valor según su importancia en la industria, donde un 0,08 es poca importancia y 0,2 es importante. Ya teniendo el peso, se procede con el valor según lo establecido en la Tabla 18, estos valores se establecen de acuerdo con que también está la empresa en ese factor, para obtener el valor de ponderación se multiplica el peso por el valor.

Se plantean los valores de ASOAGRIC como debilidades menores y mayores, porque la empresa aún no está en operación, y estos son los factores claves que la llevarán al éxito, se debe entender que las debilidades menores son las cuales la empresa logrará mitigar más rápido al iniciar funciones.

De acuerdo con el análisis realizado se determina que el mayor peso lo tiene el marketing y la comercialización siendo este de 0,16, por consiguiente, es el factor más relevante para la empresa, por lo contrario, el factor relaciones con las comunidades locales es el de menor peso en la industria con un 0,04, el resto de los factores tienen el mismo peso siendo este de 0,10.

Se determina que la empresa Archer Daniels Midland (ADM) es la que tiene más peso en la industria, con un total de 3,92, por consiguiente, esta es la empresa principal de la cual se adoptaran estrategias en ASOAGRIC, para tener éxito. No se descartan las otras empresas porque es muy poca la diferencia entre estas, lo cual es esperado porque todas son líderes en la agroindustria, y de todas se pueden adoptar estrategias para lograr el éxito.

Al comparar ASOAGRIC con las empresas líderes en la industria, se entiende que es mucha la diferencia, en parte es porque la empresa aún no está en operación, y los factores claves de éxito no se están implementando en la empresa, por lo tanto, la diferencia es cuantiosa con respecto a las empresas líderes en la industria.

Tabla. 16

Escala de Valor

1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Nota. Elaboración propia.

Tabla. 17

Matriz Diferencial

Factores claves de éxito	Peso	ASOAGRIC		Cargill		Archer Daniels Midland (ADM)		Wilmar International		Louis Dreyfus Company		Nestlé	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Gestión de la Cadena de Suministro	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Tecnología e Innovación	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Sostenibilidad y Responsabilidad Ambiental	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Calidad del Producto y Seguridad Alimentaria	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Inversión en Capacitación y Desarrollo	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Diversificación de Productos y Mercados	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Marketing y Comercialización	0,16	2	0,32	4	0,64	4	0,64	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Relaciones con las Comunidades Locales	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	4	0,16
Flexibilidad y Adaptabilidad	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Gestión Financiera y Eficiencia Operativa	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Total	1		1,66		3,82		3,92		3,82		3,68		3,80

Nota. Elaboración propia.

Análisis Situación. Diagnóstico. Planteamiento estratégico

A continuación, se presenta el análisis situación, el diagnóstico y el planteamiento estratégico de ASOAGRIC, importantes para saber cómo está la empresa en la actualidad y que objetivos se tiene para el futuro.

Análisis situación. Diagnostico

En este apartado se presenta el análisis situación de ASOAGRIC, de igual forma se brinda un diagnóstico, con ambos se estudia los factores externos e internos que afectan o afectarán a la empresa de forma positiva o negativa, estos factores son: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para lograr esto se utilizan el análisis FODA, CAME y Ansoff.

Análisis FODA de ASOAGRIC. En la Tabla 18, se observa la matriz FODA con los diferentes factores identificados, en los cuales se debe trabajar para lograr mejoras en la organización.

Tabla. 18*Matriz FODA de ASOAGRIC*

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cuenta con equipo y maquinaria.	Falta de capital propio.	Incorporar nuevos asociados.	No cumplimiento de los socios con las cuotas de materia prima.
Respaldo económico de UTRAIPZ.	Falta de filosofía organizacional.	Apoyos de Gobierno.	Cambios climáticos que afecten la producción de los asociados.
Sin pasivos.	Pocos empleados.	Incorporación de nuevos productos.	Cambios en la legislación.
Personal capacitado.	Carece de estructura organizacional.	Nuevas tecnologías.	Ingreso de competencia.

Continuación de la Tabla 18.

Cuentan con asociados.	Dependencia de los asociados con respecto a materia prima.	Producir en un terreno propio.	Cambios en la economía nacional.
Disposición a realizar cambios.	No se cuenta con una base de datos con información de asociados, clientes, competencia, etc.	Capacitación de los asociados.	Plagas que afecten la producción.

Nota: Elaboración propia.

Se resalta la importancia de tratar los factores, por medio de la cuantificación de estos, dándoles un valor numérico según la escala que se presenta en la Tabla 20, se entiende que el valor se da según el impacto que el factor puede tener con respecto a ASOAGRIC, la escala de impacto será de 1 a 3, siendo el 3 el valor más alto como se observa en la Tabla 19.

Tabla. 19

Escala de valor para ASOAGRIC

VALOR	ESCALA
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Nota: (Ramírez, 2009, p. 57)

En la Tabla 20, se puede identificar los valores dados a cada factor que se identificó en la Tabla 20, datos que dan una visión clara de la situación actual de la empresa, y en qué factores se debe trabajar más. Esta es una forma de cuantificar los datos de la matriz FODA, con lo que se logra determinar los factores en los que la empresa se debe centrar más, por lo tanto, se trabaja primero en los que tienen mayor puntuación, ya sea individual o grupal, logrando determinar a la empresa ASOAGRIC, en que debe trabajar primero.

Tabla. 20

Matriz de totales y porcentajes ASOAGRIC

FORTALEZAS	P	DEBILIDADES	P	OPORTUNIDADES	P	AMENAZAS	P	Total
Cuenta con equipo y maquinaria.	(3)	Falta de capital propio.	(3)	Incorporar nuevos asociados.	(3)	No cumplimiento de los socios con las cuotas de materia prima.	(3)	12
Respaldo económico de UTRAIPZ.	(3)	Falta de filosofía organizacional.	(1)	Apoyos de Gobierno.	(2)	Cambios climáticos que afecten la producción de los asociados.	(3)	9
Sin pasivos.	(3)	Pocos empleados.	(1)	Incorporación en nuevas zonas del territorio nacional.	(2)	Cambios en la legislación.	(2)	8
Personal capacitado.	(1)	Carece de estructura organizacional.	(3)	Nuevas tecnologías.	(2)	Ingreso de competencia.	(3)	9

Continuación de Tabla 20

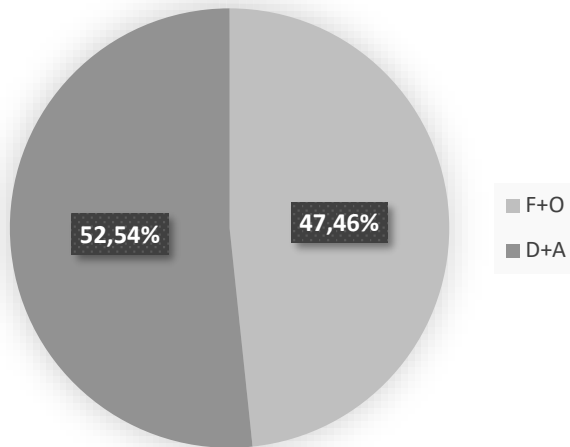
Cuentan con asociados.	(1)	Dependencia de los asociados con respecto a materia prima.	(3)	Producir en un terreno propio.	(3)	Cambios en la economía nacional.	(3)	10
Disposición a realizar cambios.	(2)	No se cuenta con una base de datos con información de asociados, clientes, competencia, etc.	(3)	Capacitación de los asociados.	(3)	Plagas que afecten la producción.	(3)	11
Total	13		14		15		17	59
Porcentaje	22,03%		23,73%		25,42%		28,81%	100%

Nota. Elaboración propia fundamenta en (Ramírez, 2009, p. 57)

En la Figura 5, se determina el balance estratégico el cual no es positivo, se entiende que en este caso los resultados cuantitativos son favorables para el factor de riesgo (amenazas y debilidades), el cual presenta un porcentaje mayor que el factor de optimización (fortalezas y oportunidades), dando como resultado un balance estratégico negativo, representado por un margen de 5,08%, diferencia que es muy crítica, lo ideal es cuando el factor de optimización tiene un margen significativo superior al de riesgo. En este caso al ser superior el factor de riesgo, se debe poner en marcha estrategias que afronten las debilidades y amenazas al corto y mediano plazo.

Figura 5

Balance Estratégico de ASOAGRIC



Nota. Elaboración propia

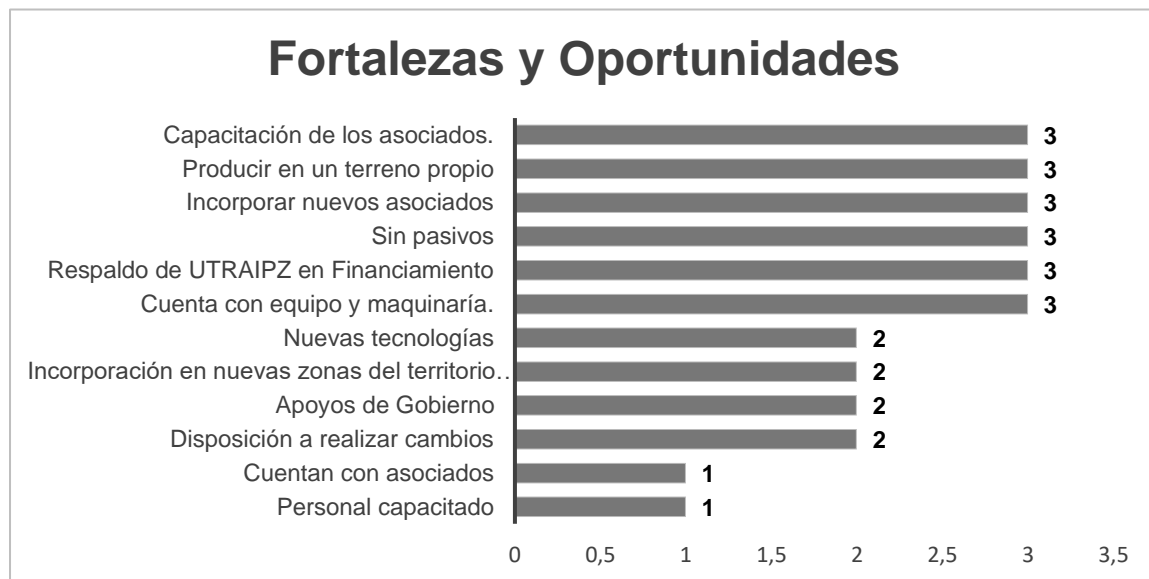
Se puede identificar en la Figura 4, con la más alta calificación las fortalezas: sin pasivos, respaldo económico de UTRAIPZ, cuenta con equipo y maquinaria, siendo esta las fortalezas más fuertes de la empresa, razón por la cual se deben mantener con la calificación alta de 3, y esto se puede lograr con estrategias. En cuanto a las fortalezas con menor calificación que son: personal capacitado, disposición a realizar cambios y cuenta con asociados, se deben establecer estrategias para que lleguen a la calificación más alta.

Por otra parte, tenemos las oportunidades, en las cuales se tiene mayor calificación: producir en un terreno propio, incorporar nuevos asociados y capacitación de los asociados, las cuales tienen una calificación 3, por tal motivo se determina que estas son las oportunidades en las cuales se debe centrar la empresa, para establecer estrategias para lograr aprovecharlas. También se identifica con una calificación de 2 a las oportunidades: nuevas tecnologías, apoyos del gobierno, e incorporación en nuevas zonas del territorio nacional, esta calificación se da porque son oportunidades en las que la empresa tiene menos interés que las anteriores, pero las cuales son importantes para el futuro de la

organización, oportunidades que puede aumentar su calificación con el pasar del tiempo y la importancia que le de la empresa, por lo cual se debe establecer estrategias para aprovechar esas oportunidades.

Figura 6

Fortalezas y oportunidades de ASOAGRIC



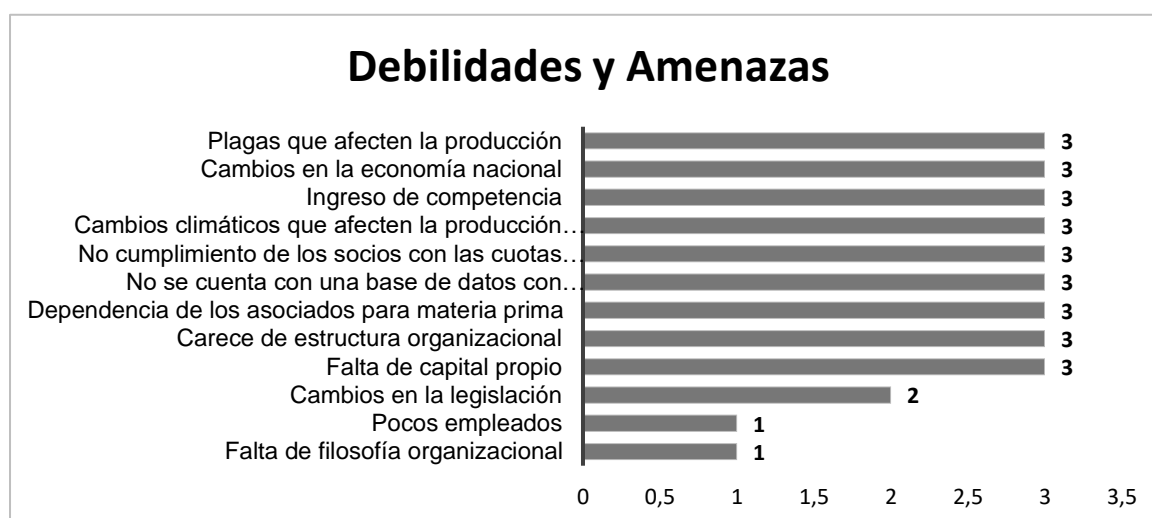
Nota. Elaboración propia.

En la Figura 7, se puede identificar que las amenazas con mayor calificación, la cual es de 3 son: cambios en la economía nacional, cambios climáticos que afectan la producción de los asociados, ingreso de competencia, plagas que afecten la producción y no cumplimiento de los socios con las cuotas de materia prima, por lo cual se logra determinar que son las amenazas que más pueden afectar a la empresa, y que tendrán mayor impacto de darse, por lo tanto, se planteará estrategias para afrontar en su momento estas amenazas. También se identifica que la amenaza con menor calificación es cambios en la legislación, se considera que afectará en menor medida que las anteriores, pero de igual forma puede afectar tanto a la empresa como las anteriores, por lo tanto, se debe establecer estrategias con las cuales se puedan afrontar y prevenir esta amenaza.

Por otra parte, las debilidades que se les asignó mayor calificación la cual es de 3 son: no se cuenta con una base de datos con información de asociados, clientes, competencia, etc., carece de estructura organizacional, dependencia de los asociados con respecto a materia prima y falta de capital propio, estas debilidades se deben de afrontar a corto o mediano plazo, debido a que son muy importantes para la organización, por lo cual, se establecerán las estrategias adecuadas para afrontar estas debilidades. También se determina que las debilidades con menor calificación que es 1, se deben afrontar también de manera oportuna y rápida, las cuales son: falta de filosofía organizacional y pocos empleados, son dos debilidades que se pueden afrontar con la misma importancia que las anteriores, pero afectan en menor medida a la organización.

Figura 7

Debilidades y Amenazas de ASOAGRIC.



Nota. Elaboración propia.

Análisis CAME de ASOAGRIC. En la Tabla 21, se presenta la matriz CAME con las diferentes estrategias por factores, logrando tener un análisis más completo de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, determinando como sacar beneficio de éstas.

Tabla. 21

Análisis CAME de ASOAGRIC

	Análisis Interno	Análisis Externo
Factores negativos	<p>Estrategias para Corregir Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• D1: Iniciar con la producción y venta de productos. Buscar recursos externos.• D2: Elaborar un documento con la filosofía organizacional.• D3: Contratar más personal para el área productiva.• D4: Plasmar en un documento la estructura organizacional.• D5: Producir parte de la materia prima.• D6: Crear una base de datos con información de asociados, clientes, competencia, etc.	<p>Estrategias para Afrontar Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• A1: Mantener contacto con proveedores.• A2: Prevenir a los asociados de estos riesgos.• A3: Afrontar los cambios que se realicen en la legislación.• A4: Mejorar la calidad, producción, marketing, precio y valor añadido.• A5: Afrontar los cambios en la economía• A6: Adquirir productos que afronten las plagas.

	Estrategias para Mantener Fortalezas	Estrategias para Explotar Oportunidades
Factores positivos	<ul style="list-style-type: none">• F1: Mantenimiento de equipo y maquinaria, adquirir nueva maquinaria, mejorar la existente.• F2: Contar con capital propio.• F3: Evitar el endeudamiento.• F4: Mantener al personal capacitado y acrecentar.• F5: Mantener los asociados e incorporar nuevos.• F6: Continuar con la disposición de realizar cambios.	<ul style="list-style-type: none">• O1: Reclutar nuevos asociados.• O2: Identificar la viabilidad de adquirir apoyo del gobierno.• O3: Explorar nuevas zonas de país con potencial.• O4: Incorporar nuevas tecnologías que mejoren el funcionamiento de la organización.• O5: Aprovechar terreno propio.• O6: Capacitar a los asociados con respecto a la producción.

Nota. Elaboración propia.

Estrategias para corregir las debilidades. En el siguiente apartado se explican las estrategias para corregir las debilidades, logrando que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de estas.

D1: Iniciar con la producción y venta de productos. Buscar capital externo.

La forma más eficiente para tener capital propio es iniciar con la producción y por consiguiente la venta de productos, logrando tener ingresos. Para lograr iniciar con la producción antes se deben realizar algunos estudios y documentos, con los cuales se puedan establecer una visión clara, estos estudios y documentos son: estudio de mercado; con este la empresa logra determinar la viabilidad del producto, manual de políticas y procedimientos; identificando con este los procesos y procedimientos de cada área, así como las normas que se deben cumplir.

Otra estrategia es buscar capital externo, ya sea por alianzas estratégicas, o por medio de financiamiento bancario, con el cual se pueda desarrollar proyectos, se entiende que los bancos ofrecen una variedad de financiamientos que pueden beneficiar a la empresa.

D2: Elaborar un documento con la filosofía organizacional.

Es importante contar con un documento donde se plasme la filosofía organizacional, que según Francés (2006), mencionado por Cuan et al. (2020), que está conformada por la misión, visión, valores y estrategias de la empresa, viene a ser como la identidad de la organización. Por lo tanto, contar con esta información documentada y de conocimiento de los asociados darán claridad de lo que desea la empresa.

D3: Contratar más personal para el área productiva.

La empresa cuenta con personal capacitado en área administrativa, pero en la operativa no, se contrata personal para realizar las actividades, pero no son fijos, por lo que se debe plantear el contratar personal para la producción, aún no se está produciendo porque se está en la etapa de prueba, pero se debe hacer una estimación del personal que se va a necesitar por actividad, por cual se debe contar con perfiles ya estudiados, para la futura contratación.

D4: Plasmar en un documento la estructura organizacional.

La estructura organizacional divide las diferentes áreas de trabajo y sus actividades, define las jerarquías, logrando una mejor comunicación en la empresa, se suele presentar con un organigrama. Al encontrarse en un documento será fácil para los miembros de la empresa saber a quién tienen que responder, de igual forma la empresa será más ordenada, por lo tanto, no estarán los empleados haciendo actividades de otros, o que haya actividades sin hacerse.

D5: Producir parte de la materia prima.

La creación de la empresa es para el beneficio de los asociados, pero depender solamente de estos en cuanto a la materia prima, es muy peligroso ya que puede hacer a la empresa no rentable, al lograr producir parte de la materia prima se puede ofrecer más beneficios a los asociados, y lograr la rentabilidad de la empresa.

D6: Crear una base de datos con información de asociados, clientes, competencia, etc.

La desinformación, el desorden de datos y la falta de ellos, llevan a las empresas por mal camino porque tienen un desconocimiento de sus clientes, competencia, asociados, etc. Por lo tanto, tener una base de datos, donde se pueda ver los clientes, saber sobre los asociados, y en la cual se pueda saber que es lo nuevo que está haciendo la competencia.

Estrategias para Afrontar Amenazas. En el siguiente apartado se explican las estrategias para afrontar las amenazas, logrando que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de estas.

A1: Mantener contacto con proveedores.

Es importante que la empresa se mantenga en contacto con proveedores, esto para evitar el faltante de materia prima por no cumplimiento de las cuotas de los asociados, por consiguiente, tener una entrada de materia prima en caso de presentarse esa situación.

A2: Prevenir a los asociados de estos riesgos.

Ofrecer a los asociados estrategias para afrontar los cambios climáticos que puedan afectar la producción, logrando prevenir una afectación en la producción en ciertos meses del año, logrando que al llegar el momento no se encuentren perjudicados y tampoco afecten a la empresa.

A3: Afrontar los cambios que se realicen en la legislación.

Se debe analizar los cambios, y establecer estrategias para afrontarlos, logrando que estos cambios no afecten a la organización, también puede que estos cambios en la organización terminen generando beneficios, y se conviertan en oportunidades.

A4: Mejorar la calidad, producción, marketing, precio y valor añadido.

Al ingresar nueva competencia la mejor manera en que ASOAGRIC la puede afrontar es por medio, de una mejora en la calidad del producto, una mejora en la producción, mayor marketing del producto, ofrecer un precio que sea competitivo en relación con la calidad que se ofrece y a la que ofrece la competencia, y además de esto ofrecer algo más, un valor añadido que haga el producto más atractivo.

A5: Afrontar los cambios en la economía

Los cambios bruscos en la economía, como los que sean visto en los últimos años pueden afectar a la empresa de manera muy grave, por esta razón se debe afrontar estos cambios, con reducciones en las diferentes áreas sin afectar la calidad el producto.

A6: Adquirir productos que afronten las plagas.

Las plagas son normales en la agricultura, razón por la cual la materia prima que ofrecen los asociados puede verse afectada por una nueva plaga o ya existentes, por lo tanto, ASOAGRIC puede contar con productos que afronten estas plagas, y ofrecérselos a sus asociados, descontando el valor de la cancelación del producto, logrando prevenir la pérdida de materia prima.

Estrategias para Mantener Fortalezas. En el siguiente apartado se explican las estrategias para mantener las fortalezas, logrando que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de estas.

F1: Mantenimiento de equipo y maquinaria, adquirir nueva maquinaria, mejorar la existente.

La empresa cuenta con equipo y maquinaria, pero en estos momentos no se encuentran activas, por lo tanto, la empresa debe brindarle el mantenimiento necesario para verificar que no están en mal estado, un mantenimiento el cual se debe dar seguido, de igual forma se debe realizar un mantenimiento a la hora de iniciar actividades, para evitar pérdidas de equipo y maquinaria.

Comprar maquinaria nueva que mejore el rendimiento de la producción de la empresa es una gran oportunidad de mejora, de igual manera la maquinaria ya existente se le puede hacer mejoras, las cuales aumente la capacidad de maniobra.

F2: Contar con capital propio.

A pesar de contar con el apoyo económico para elaborar proyectos por parte de UTRAIPZ, es importante que la empresa cuente con su capital propio, para poder realizar proyectos sin tener que consultar o proponer a UTRAIPZ, sobre lo que se desea realizar.

F3: Evitar el endeudamiento.

ASOAGRIC hasta el momento no cuenta con pasivos, pero se pueden presentar, lo recomendado es que no se adquiera un endeudamiento por varios años, porque puede traer algunas trabas para la empresa, de adquirir deudas que sean en corto plazo.

F4: Mantener al personal capacitado y acrecentar.

La empresa cuenta con personal capacitado en el área en que se encuentra, pero es importante tanto para los que ya están como para los que vienen, brindar capacitaciones en diferentes temas para aumentar el conocimiento del empleado y lograr una mejora en todas las áreas de la empresa. Aumentar el personal es otra estrategia, y que este sea personal

igualmente capacitado, con el cual la empresa logre una mejora en el dinamismo de la empresa.

F5: Mantener los asociados e incorporar nuevos.

Es importante que se le haga ver a los asociados la importancia que tienen ellos para la empresa, por lo cual se debe realizar actividades para que se sientan parte de la empresa, así como para atraer nuevos.

F6: Continuar con la disposición de realizar cambios.

ASOAGRIC se encuentra en este momento anuente a realizar cambios en la organización, los cuales den beneficios, la empresa está abierta a escuchar y probar, se recomienda seguir con este pensamiento, para no estancarse en una idea y no avanzar con los cambios rápidos que se están presentando en el mundo.

Estrategias para Explotar Oportunidades. En el siguiente apartado se explican las estrategias para explotar las oportunidades, logrando que los miembros de ASOAGRIC tengan un mayor entendimiento de estas.

O1: Reclutar nuevos asociados.

Contar con asociados es bueno, pero no quiere decir que estos siempre van a estar, por lo cual la empresa debe realizar actividades para atraer nuevos asociados, que cumplan con los requisitos de la empresa. Entre más asociados reclute la empresa más crecimiento tendrá.

O2: Identificar la viabilidad de adquirir apoyo del gobierno.

La empresa debe identificar aquellos apoyos que brinda el gobierno a las empresas agropecuarias, así como los beneficios para PYMES del sector, hacer del conocimiento de

estos beneficios a sus asociados, si se logran aprovechar estos apoyos por parte de la empresa como de los asociados, se logrará beneficios.

O3: Explorar nuevas zonas del país con potencial.

Costa Rica es un país agrícola, por lo cual, ASOAGRIC tiene la oportunidad de abarcar nuevas zonas del país, principalmente de la zona sur donde puede incorporar asociados para adquirir materia prima, así como para ofrecer sus productos, la expansión es una de las formas de crecimiento y éxito de una empresa.

O4: Incorporar nuevas tecnologías que mejoren el funcionamiento de la organización.

Crear una página web en la cual clientes, asociados y empleados puedan encontrar información y comunicación, con la empresa. También la adquisición de maquinaria y equipo moderno, logrando que la producción de la empresa aumente al momento de iniciar actividades, así como ofrecer un producto de mayor calidad.

O5: Aprovechar terreno propio.

Aprovechar el terreno con el que se cuenta, ASOAGRIC no solo puede obtener la materia prima de sus asociados, sino que puede producirla en un terreno propio, logrando tener una parte de esta por sus propios medios, esto le da beneficios, y en caso de atraso por parte de los asociados puede suplirlos con su producción.

O6: Capacitar a los asociados con respecto a la producción.

Sin duda es una gran estrategia brindar a los asociados capacitaciones, de cómo manejar la producción de ciertos productos, logrando que con estas puedan ofrecer un producto de mayor calidad, así como obtener mejores cosechas, logrando con esto beneficiar tanto a ellos como a la empresa.

Ansoff de ASOAGRIC

Con la matriz Ansoff se determina el tipo de producto y el mercado en que se desarrollará ASOAGRIC, dando una visión clara del mercado en el que se desarrolla y con cuál producto se insertará, por lo tanto, se define el tipo de estrategia a implementar para la empresa según la matriz Ansoff. Para saber cuál estrategia se usa de la matriz Ansoff, se utiliza el método planteado por Dvoskin (2004), en el cual se utiliza la información del análisis FODA para determinar el cuadrante en el cual se ubica la empresa, menciona que la plantilla de FODA se superpondrá sobre la plantilla de Ansoff, después se aplica el cuadrante que relacione el producto/mercado, y se adapta a ASOAGRIC. Explica el autor que el paso a seguir para lograr la identificación del cuadrante de Ansoff en el que se ubicará la empresa, se debe determinar la preponderancia entre fortaleza o debilidad y oportunidades o amenazas, se logra con esto ubicar en uno de los cuadrantes de Ansoff.

En la Figura 8, se puede observar las matrices de ambos métodos, entonces la preponderancia se saca de los porcentajes de las combinaciones F-O, F-A, D-A, D-O. Por lo tanto, en ASOAGRIC predomina el porcentaje de D-O el cual es de 52,54%, lo que se sitúa en la matriz FODA en el cuadrante de la liquidación, que según la teoría refleja una empresa débil en un ambiente de amenazas lo cual es negativo, al superponerse a la matriz Ansoff se sitúa en el cuadrante 4 diversificación, lo que lleva identificar que la empresa es débil, y que el mercado en el cual desea operar tiene más amenazas que oportunidades. Al situarse en el cuadrante 4 se deben establecer estrategias de diversificación, para lograr una mejoría, sin embargo, la empresa puede elaborar estrategias con las diferentes estrategias de los cuadrantes, esta metodología indica en cuales estrategias se debe centrar en mayor medida la empresa.

Figura 8

Relación FODA-Ansoff

FODA		Ansoff	
F	D	Existente	Nuevo
Expansión	Reposicionamiento	Penetración de mercado (cuadrante 1)	Desarrollo de productos (cuadrante 2)
Diversificación	Liquidación	Desarrollo de mercados (cuadrante 3)	Diversificación (cuadrante 4)
	O A	Existente Nuevo	

Nota. Elaboración propia, basado en la metodología de Dvoskin (2004).

Planteamiento estratégico

En este apartado se establecen las estrategias a seguir, por lo tanto, se establecen los objetivos estratégicos de ASOAGRIC, las estrategias para lograrlos, así como los indicadores para medir estos objetivos.

Objetivos Smart

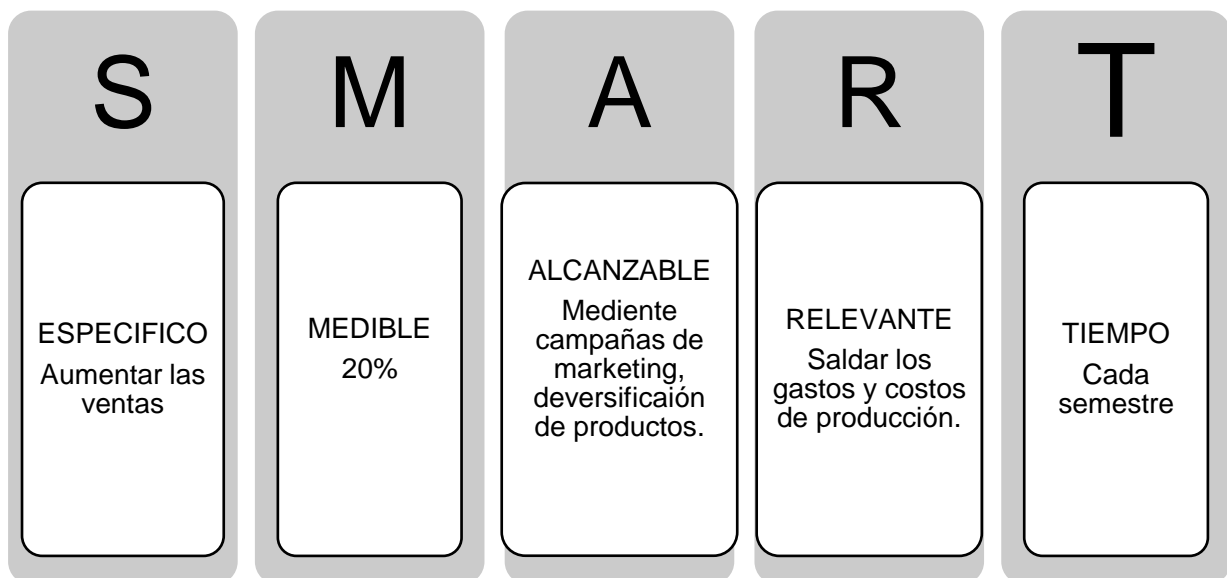
A continuación, se presentan los objetivos de ASOAGRIC, según las perspectivas estratégicas y con la metodología Smart, se logra identificar de manera clara lo que se desea alcanzar.

Perspectiva financiera. Se presenta los objetivos para el área financiera los cuales son:

- ❖ Aumentar las ventas en un 20% cada semestre, mediante campañas de marketing, para lograr saldar los gastos y costos de producción.

Figura 9

Objetivo 1 de la Perspectiva Financiera

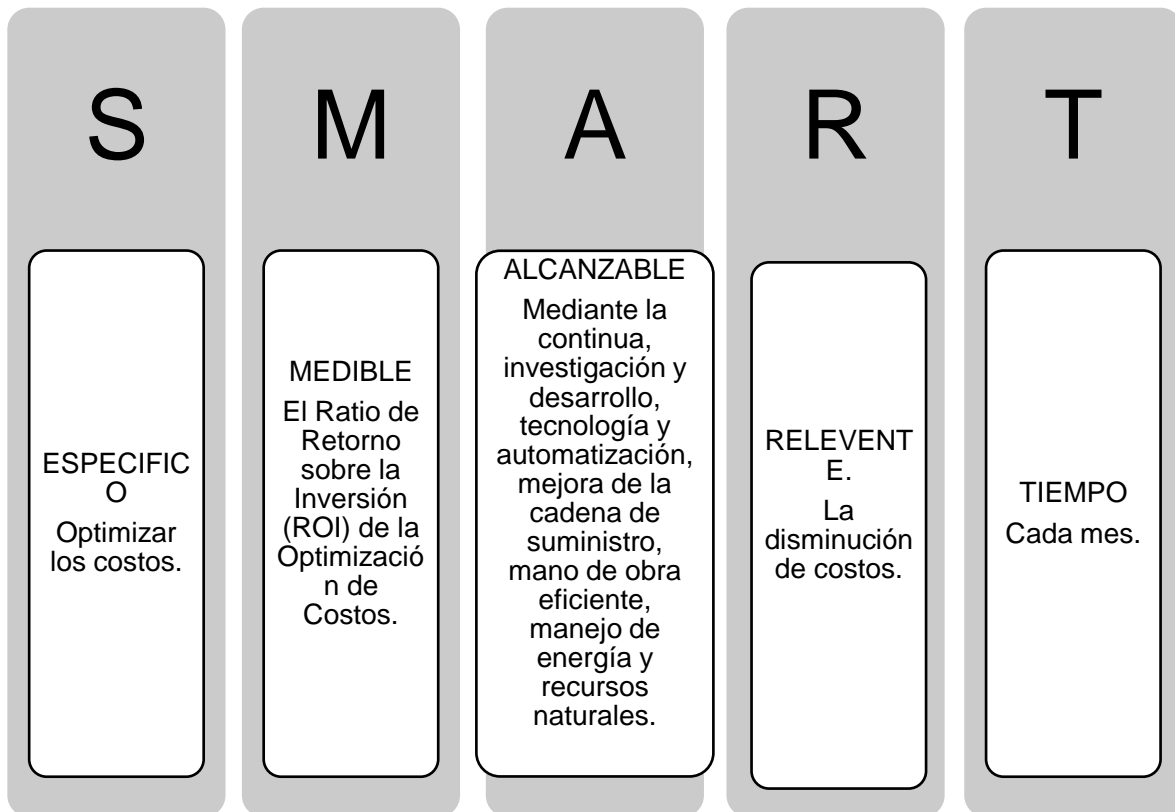


Nota. Elaboración propia, basado en la metodología SMART.

- ❖ Optimizar los costos de distribución, producción, envasado y marketing, de manera mensual, para maximizar los márgenes de beneficio sin afectar la calidad del producto.

Figura 10

Objetivo 2 de la Perspectiva Financiera

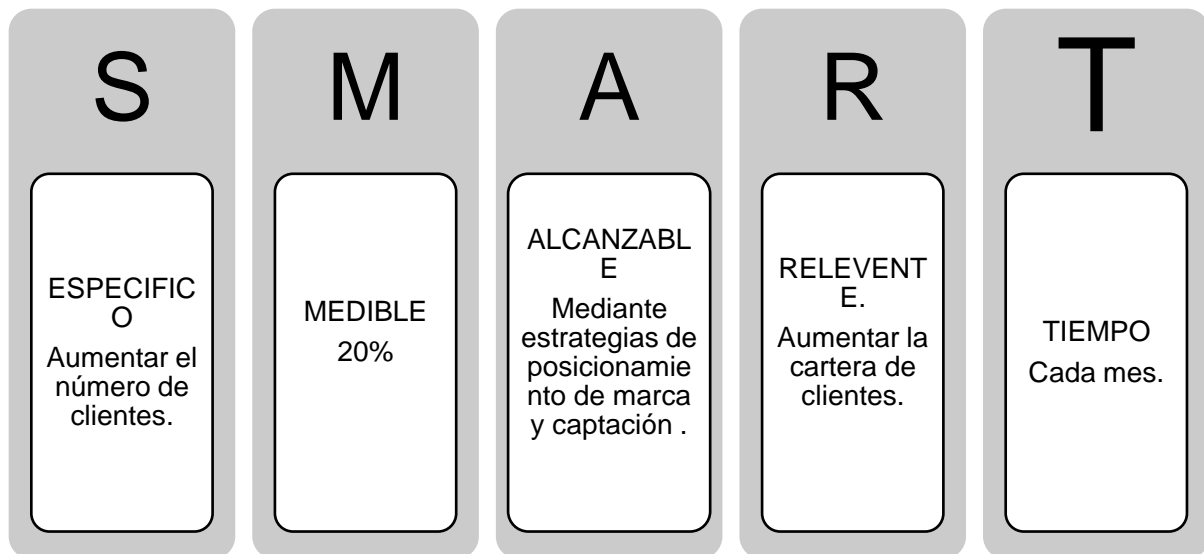


Nota. Elaboración propia, basado en la metodología SMART.

- ❖ Aumentar el número de clientes en un 20% cada semestre mediante estrategias de posicionamiento de marca y captación, logrando aumentar la cartera de clientes.

Figura 11

Objetivo 3 de la Perspectiva Financiera



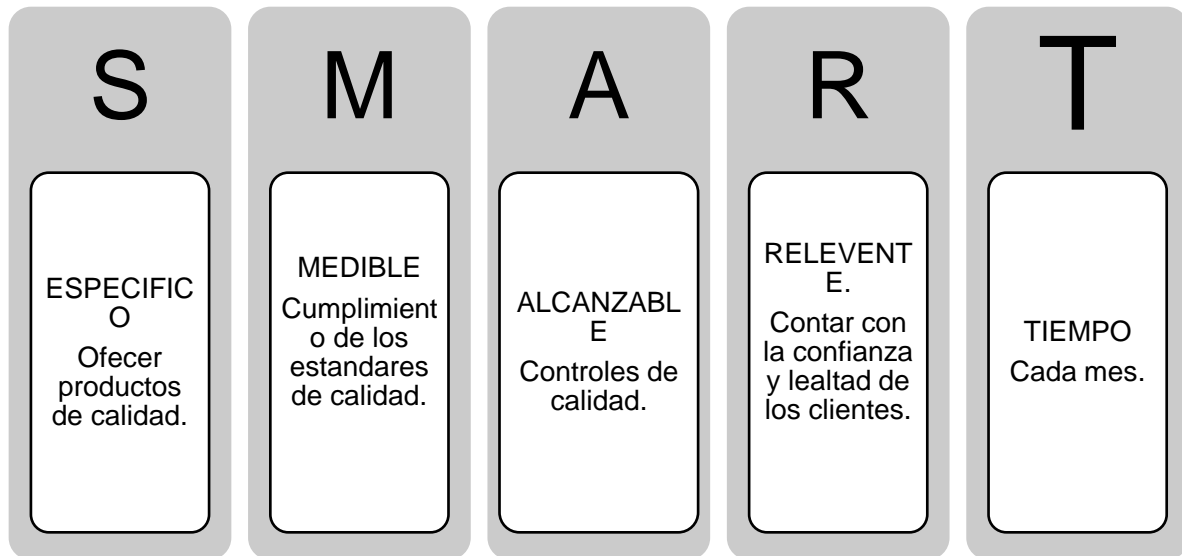
Nota. Elaboración propia, basado en la metodología SMART.

Perspectiva del Cliente. A continuación, se presentan los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente, los cuales son:

- ❖ Ofrecer productos que cumplan con los más altos estándares de pureza, frescura y valor nutricional, realizando controles de calidad cada mes. La calidad del producto es esencial para la confianza y lealtad del cliente.

Figura 12

Objetivo 1 de la Perspectiva Clientes



Nota. Elaboración propia, basado en la metodología SMART.

- ❖ Desarrollar una gama de productos relacionados con la industria agropecuaria, contando cada año con un nuevo producto, los cuales se adapten a diferencias, gustos y necesidades de los clientes.

Figura 13

Objetivo 2 de la Perspectiva Clientes



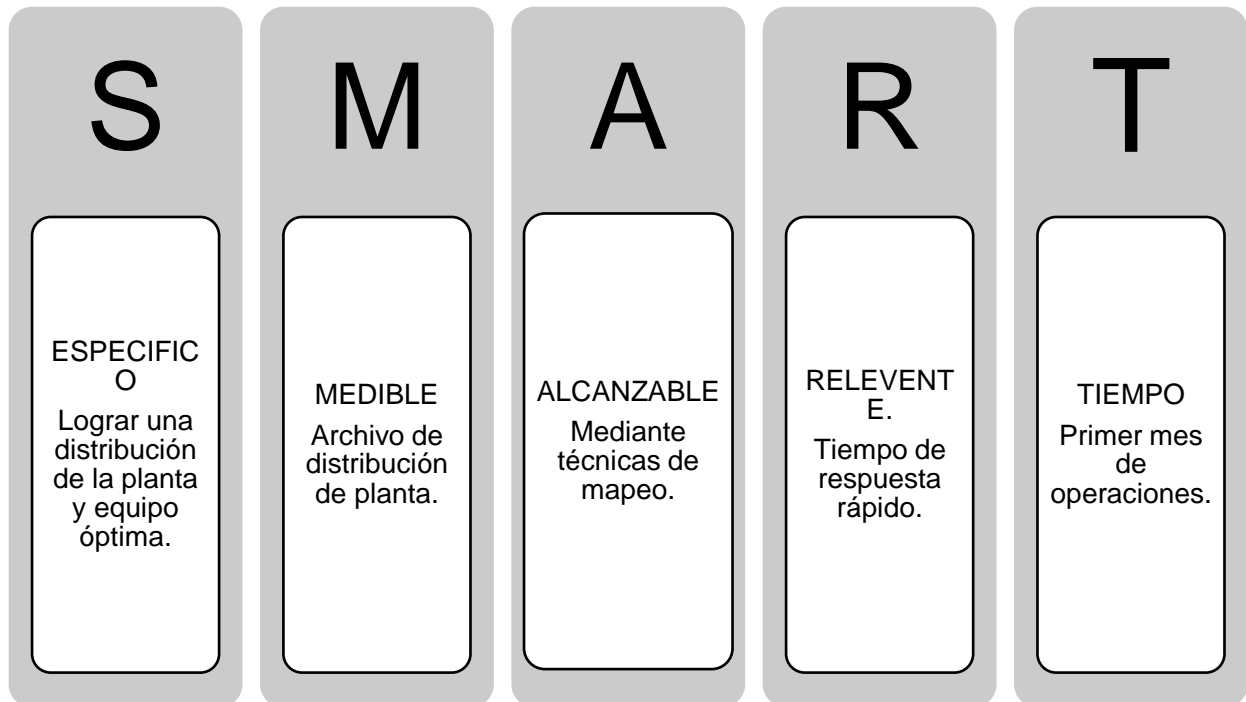
Nota. Elaboración propia, basado en la metodología SMART.

Perspectiva procesos. A continuación, se presentan los objetivos estratégicos de la perspectiva procesos, los cuales son:

- ❖ Lograr una distribución de la planta y equipo óptima en el primer mes de operación mediante técnicas de mapeo y diseño organizacional, para ofrecer un tiempo de respuesta rápido.

Figura 14

Objetivo 1 de la Perspectiva Procesos

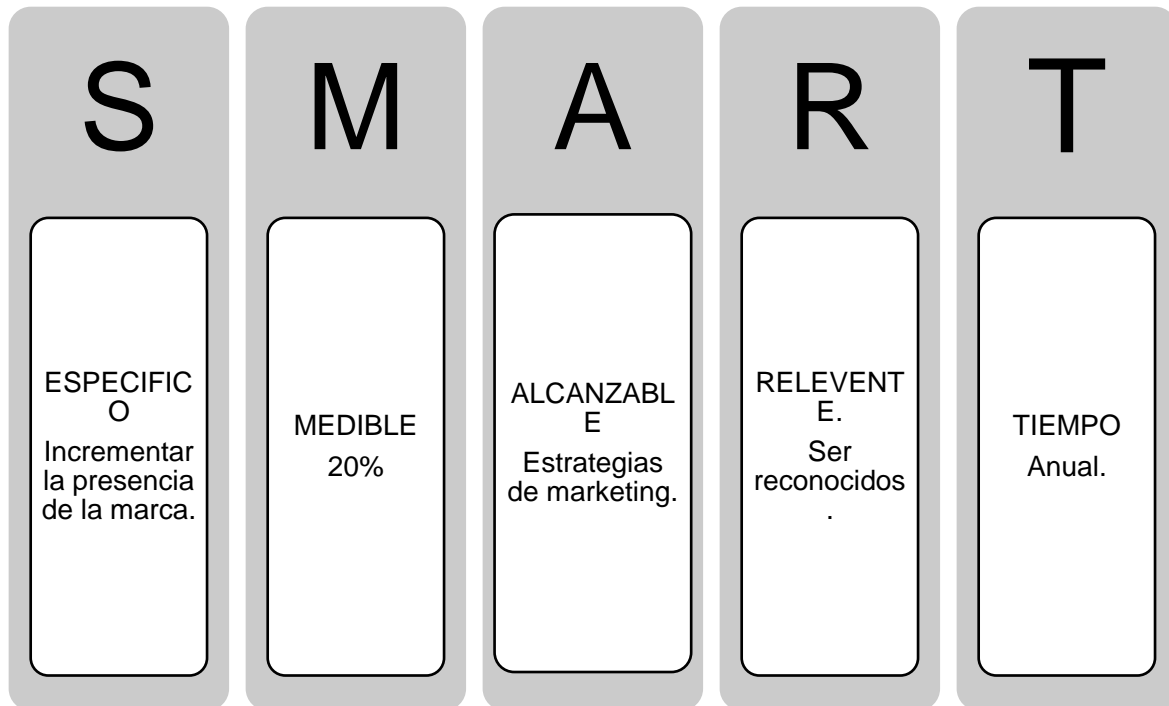


Nota. Elaboración propia, basado en la metodología SMART.

- ❖ Incrementar la presencia de la marca, logrando una mayor demanda de los productos orgánicos que se ofrecen, siendo el aumento de un 20% anual, esto por medio de estrategias de marketing.

Figura 15

Objetivo 2 de la Perspectiva Procesos

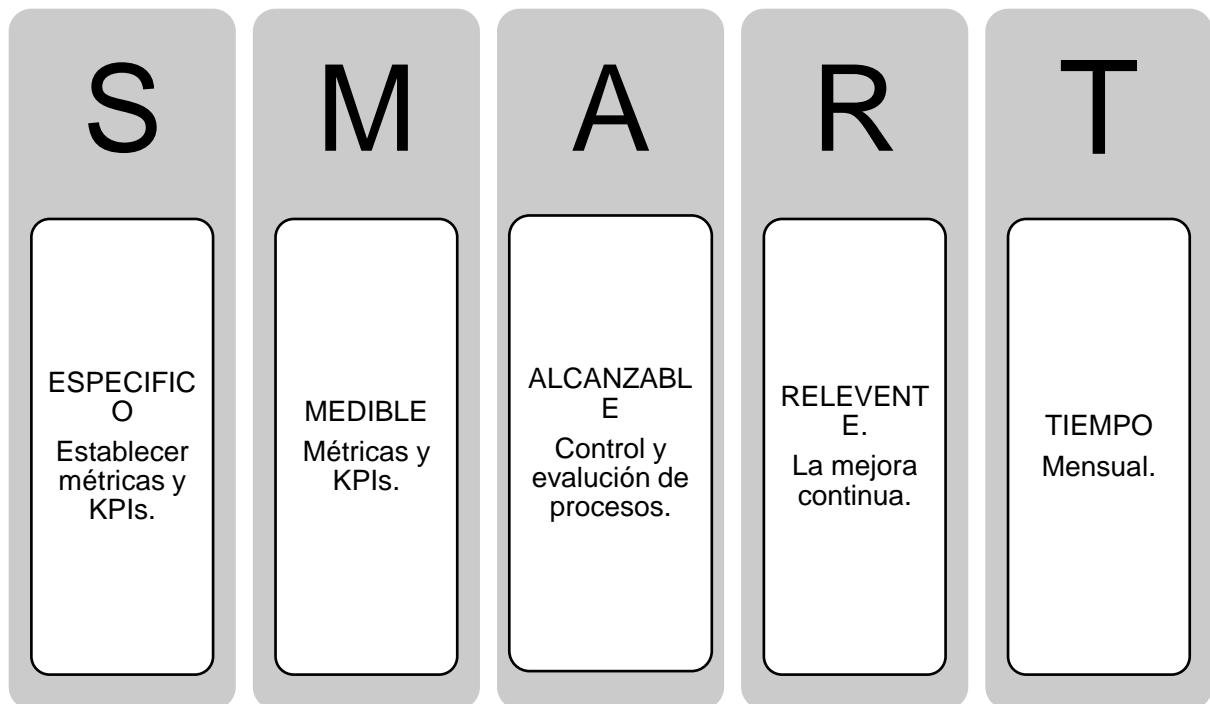


Nota. Elaboración propia, basado en la metodología SMART.

- ❖ Establecer métricas y KPIs para medir el desempeño de los procesos, analizar los datos relevantes cada mes y tomar decisiones informadas para la mejora continua.

Figura 16

Objetivo 3 de la Perspectiva Procesos



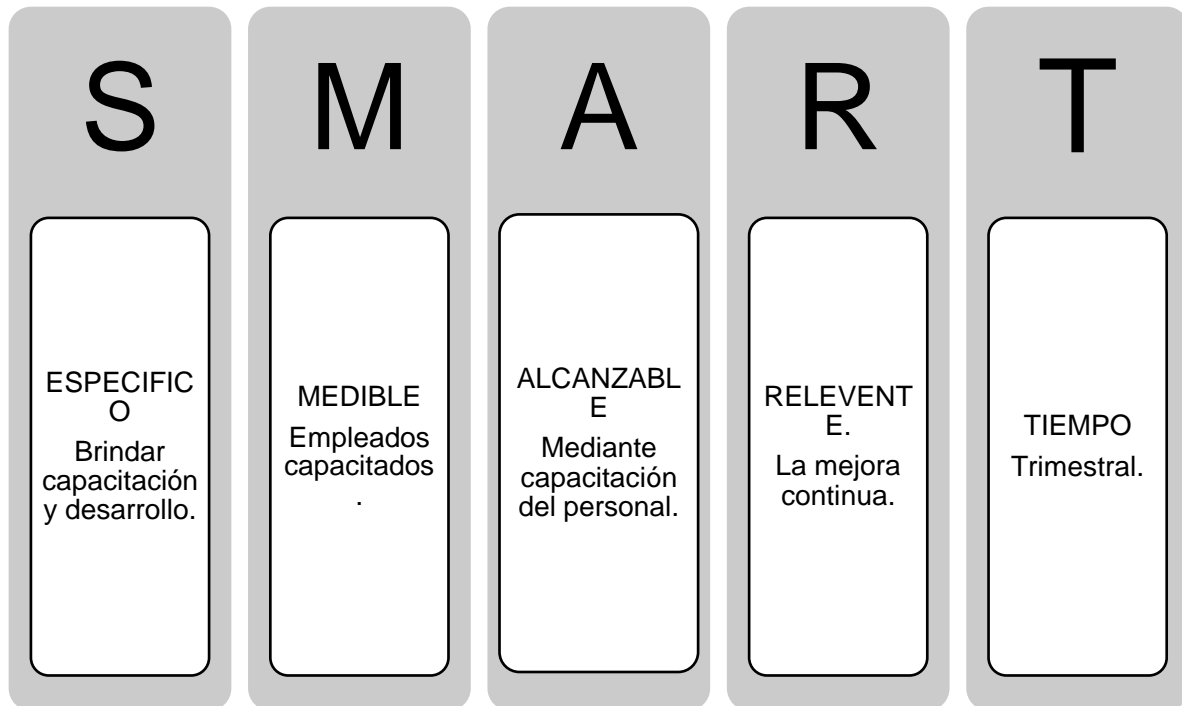
Nota. Elaboración propia, basado en la metodología SMART.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

- ❖ Brindar capacitación y desarrollo continuo en las mejores prácticas y los procedimientos operativos estándar, para mejorar la eficiencia y la calidad del trabajo contribuir a la mejora continua.

Figura 17

Objetivo 1 de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

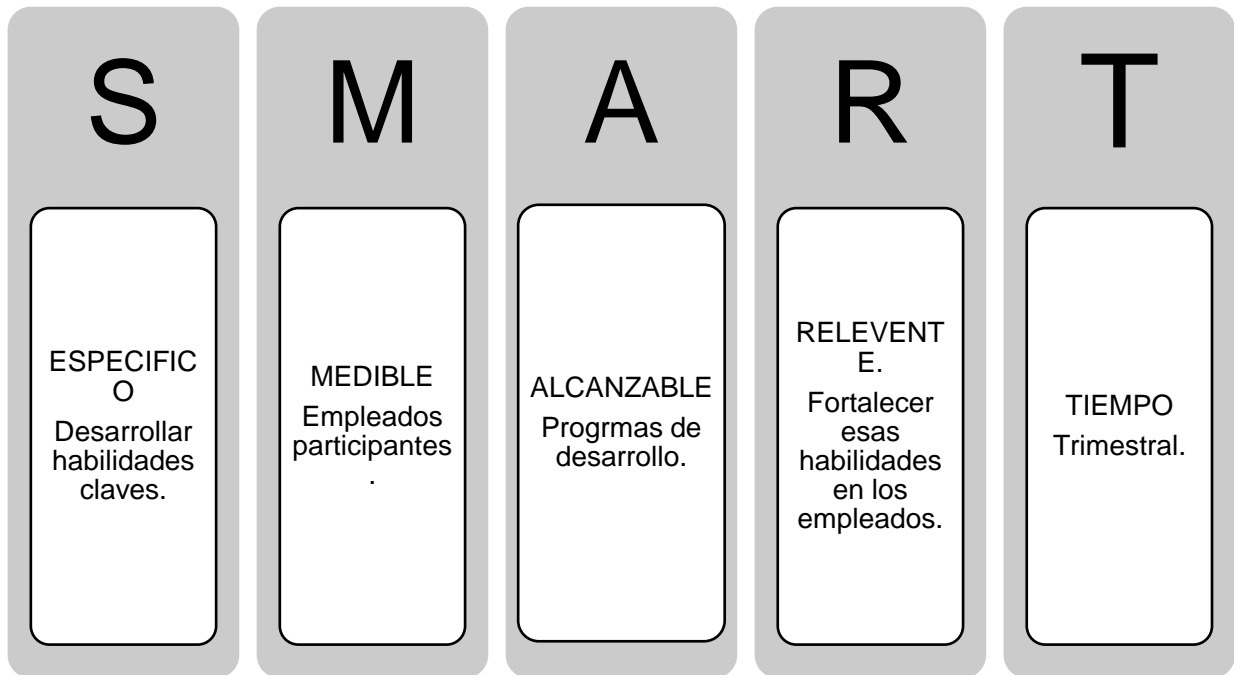


Nota. Elaboración propia, basado en la metodología SMART.

- ❖ Identificar las habilidades claves requeridas en la organización, diseñar programas de desarrollo para fortalecer esas habilidades en los miembros de la empresa.

Figura 18

Objetivo 2 de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

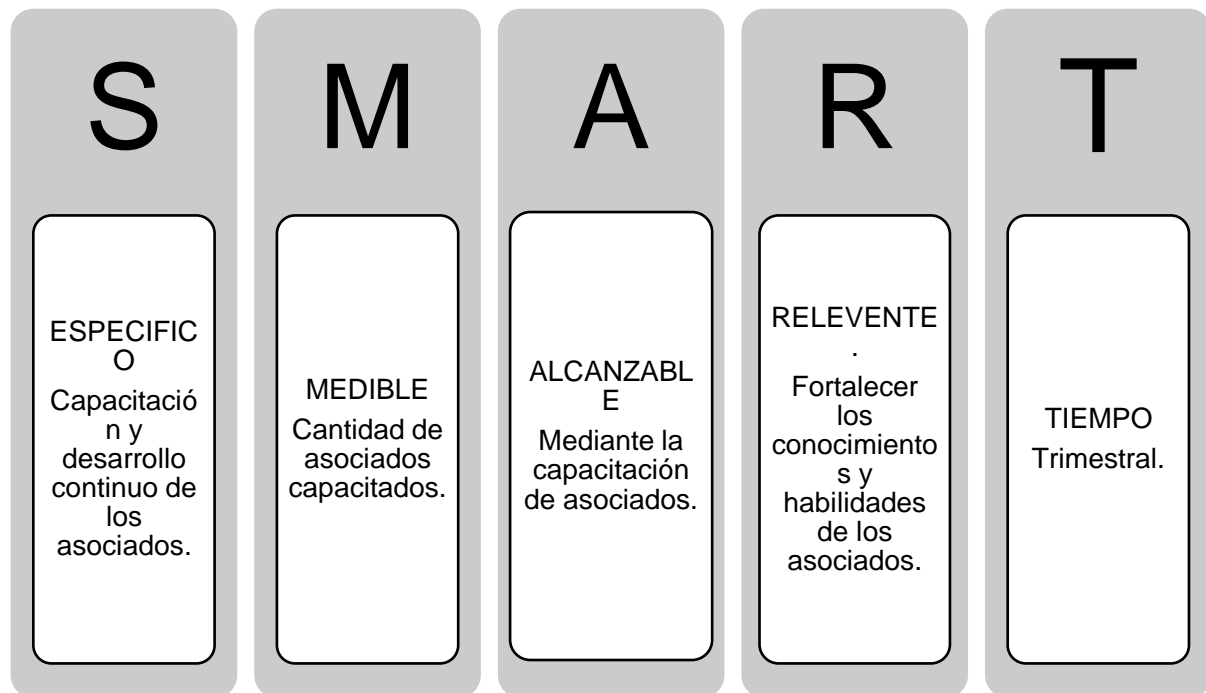


Nota. Elaboración propia, basado en la metodología SMART.

- ❖ Proporcionar capacitación y desarrollo continuo a los asociados en las mejores prácticas en la producción agrícola sostenible, cada semestre, para mejorar la eficiencia y la calidad de sus productos.

Figura 19

Objetivo 3 de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

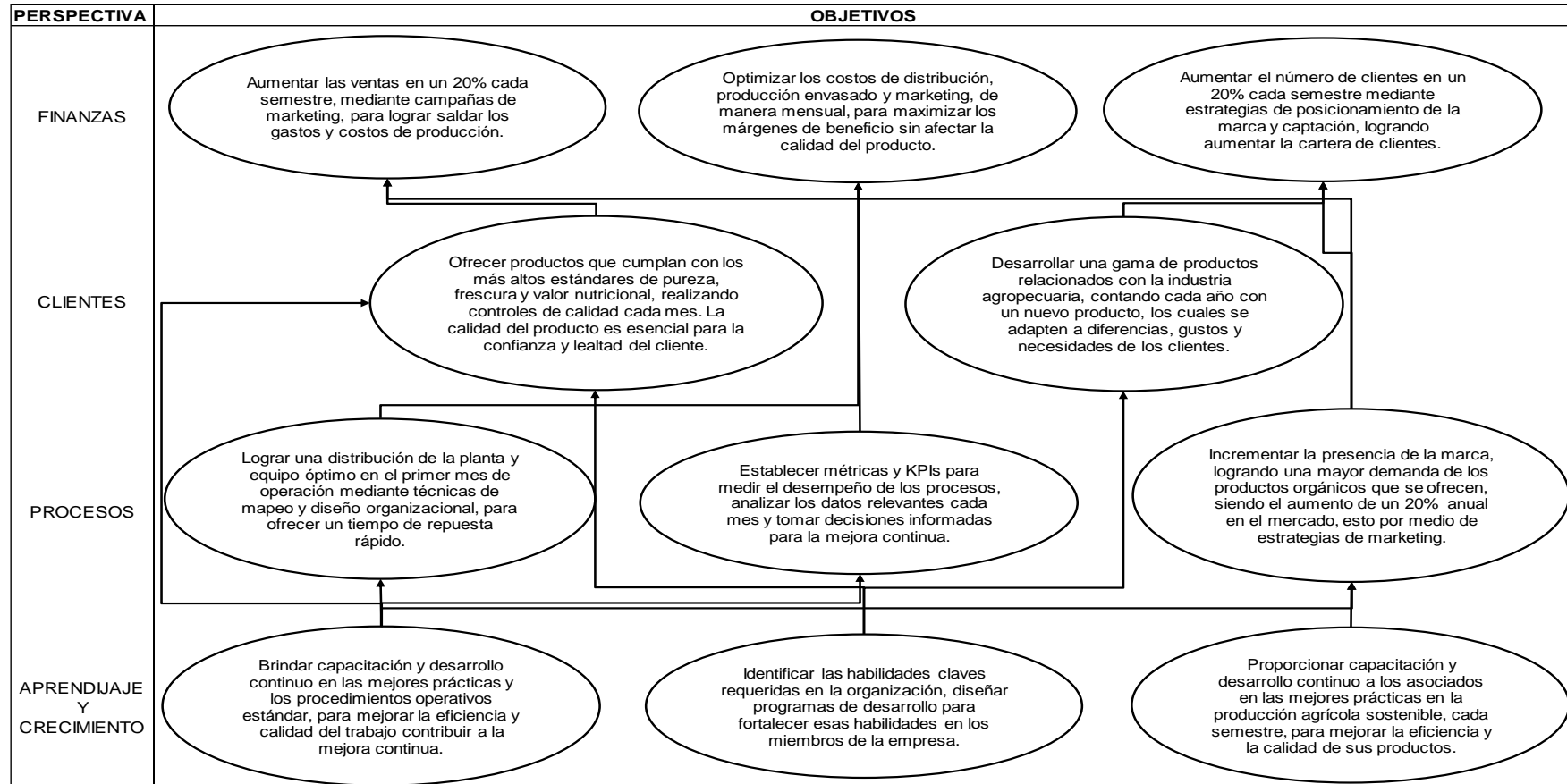


Nota. Elaboración propia, basado en la metodología SMART.

Mapa estratégico. En este apartado se presenta el mapa estratégico de ASOAGRIC, entendiendo que está conformado por los objetivos estratégicos, los cuales fueron establecidos por el método SMART, y con el mapa de determinar la relación que existe entre estos. Se puede observar que los objetivos son dependientes unos de otros, es decir al cumplir con su meta establecida hacen que otros alcancen la suya.

Figura 20

Mapa Estratégico de ASOAGRIC



Nota. Elaboración propia.

Estrategias. Las estrategias planteadas, son las que indican como se lograrán los objetivos de ASOAGRIC, sin ellas no se alcanza las metas establecidas, las cuales estarán divididas en estrategias corporativas, las genéricas y de marketing.

Estrategias corporativas. Son las decisiones que se toman en ASOAGRIC para lograr los objetivos a largo plazo, lo que viene a ser las estrategias corporativas, con las cuales se logra guiar el crecimiento y desarrollo de la empresa, estrategias que influyen en la mayoría de las áreas funcionales de las empresas, a continuación, se presentan las estrategias corporativas de ASOAGRIC.

❖ Estrategia de diversificación.

La empresa tiene visualizado iniciar con un producto para incursionar en el mercado, por lo tanto, la penetración de la empresa es con uno solo, pero es importante establecer como estrategia expandir la cartera o gama de productos de ASOAGRIC, logrando reducir los riesgos de depender de un solo producto o mercado, aprovechando oportunidades de la industria, esto desarrollando un producto nuevo como mínimo por año, logrando en los primeros 5 años tener al menos 6 productos diferentes.

❖ Estrategia de expansión geográfica

La idea de ASOAGRIC es iniciar su penetración en el mercado en el cantón de Pérez Zeledón, para luego expandirse a nuevas zonas. Al ya ser una empresa reconocida a nivel local, se procede a extender sus operaciones a nivel regional, siendo la Región Brunca el siguiente alcance geográfico, que se vendrá a dar después del año en que se logró ser reconocidos en Pérez Zeledón, de no ser así se trabaja medio año más en el área local, la expansión no se puede dar si aún haber logrado conquistar el área local.

Después de trabajar en el área regional, y lograr ser reconocidos como una empresa respetable, se procede a extenderse a nivel nacional, ASOAGRIC con su modelo de negocio y con la idea de producción, puede que se extienda más rápidamente su producto,

pero como empresa el tiempo de extensión será superior, por lo tanto, se espera que después de 5 años en operación la empresa se podrá extender a nivel nacional, como proveedora de productos y materia prima. No de manera física como organización.

Se entiende que si la empresa después de los 5 años de operar, y además logra afrontar la demanda en la expansión nacional, puede involucrarse a nivel internacional, otra opción es que ASOAGRIC considere más rentable la venta al extranjero, por lo tanto, decida no abarcar la extensión nacional.

❖ Estrategia de alianzas y colaboraciones.

ASOAGRIC debe establecer a través del tiempo alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores e instituciones de investigación, logrando con esto un acceso a recursos, conocimientos y canales de distribución que de otra forma sería difícil obtener, logrando abarcar objetivos comunes de manera más eficiente con las colaboraciones. Esta estrategia solo se logra con el tiempo y experiencia en la industria, de entrada, no se puede establecer este tipo de alianzas porque se es nuevo en el mercado.

❖ Estrategia de innovación

La empresa debe desarrollar nuevas ideas, tecnologías y enfoques, con lo cual se mejoren los procesos, productos y servicios que ofrece ASOAGRIC, ofreciendo un valor adicional al mercado y a sus clientes, estar a la vanguardia con las mejores prácticas, los mejores equipos y la mejor presentación del producto, ofrecer algo diferente. La idea es contar con una cultura de innovación donde los miembros tengan la libertad de brindar ideas. La innovación en ASOAGRIC se espera implementar a través del tiempo de forma incremental (mejoras graduales) como disruptiva (cambios radicales).

❖ Estrategia de sostenibilidad

La implementación de técnicas de cultivo o prácticas agrícolas sostenibles es lo que se abarca en esta estrategia, tanto para lo que desee producir la empresa como las capacitaciones que se le brindará a los asociados, con esto se disminuya el impacto ambiental, por ejemplo, el uso eficiente del agua y la conservación del suelo, son practicas sostenibles. Otra alternativa es el uso de energías renovables en la operación, por ejemplo, paneles solares en la planta productora. Esta estrategia se debe implementar desde el inicio de operaciones, y continuar durante tiempo, ya que, técnicas, practicas, maquinaria y equipo sostenible se desarrollan continuamente, y la empresa se tiene que adaptar esas nuevas tendencias.

Estrategias enfocadas en la diferenciación. En ASOAGRIC las estrategias más adecuadas a implementar en cuanto a las estrategias genéricas, son las relacionadas con: la segmentación enfocada a la diferenciación. La razón es que la organización tiene la idea de ofrecer un servicio a los agricultores, quienes se convertirán en asociados, y por cuales se crea ASOAGRIC para lograr un desarrollo en la zona, por lo tanto, la empresa quiere iniciar con un producto proveniente de la Sacha Inchi, el cual es aceite, por lo consiguiente, las estrategias de segmentación enfocadas en la diferenciación son las más adecuadas para aplicar en la organización y que sea competitiva, las cuales son:

❖ Estrategia comercial

La segmentación de mercado es parte de la estrategia comercial de ASOAGRIC, por lo que, el nicho de mercado en el cual se centra la organización es los productos orgánicos y saludables de la industria, como lo es su primer producto comercial, el aceite de Sacha Inchi, que va enfocado para un grupo específico. Realizar campañas de marketing para el segmento de mercado de la empresa, con las cuales se les muestre como el producto aborda las necesidades únicas del cliente.

También como parte de la estrategia comercial se debe crear un punto de venta en línea, en el cual sea fácil para los clientes adquirir los productos, así como dar aportes de estos. Brindar una experiencia diferente a los clientes, con recorridos por las instalaciones, con un contenido educativo del producto y la producción, así como degustaciones de los productos.

❖ Estrategia estructura de precios

La empresa debe penetrar en el mercado con una estrategia enfocada en precios bajos, esto según lo que se ofrece en el mercado, logrando captar una base de clientes, y luego se aumentan de manera gradual los precios, logrando nivelarse con el resto de mercado. Se debe tener en cuenta que el precio a pesar de ser bajo, tiene que dejar rentabilidad a la empresa, no se establecerá un precio que perjudique a la organización. También ofrecer descuentos por volumen o programas de lealtad, con los cuales se atraiga a los clientes e incentivarles a realizar compras repetidas, de igual forma implementar promociones temporales.

❖ Estrategia de Calidad

La implementación de procesos de control de calidad en todas las etapas del proceso productivo, mediante métricas y KPIs, con lo cual se garantice que los productos de la empresa cumplan con los más altos estándares de calidad de la industria. La obtención de certificados y etiquetas de calidad de los productos que ofrezca ASOAGRIC son importantes, para lograr el reconocimiento de la industria y diferenciar los productos de la empresa. Para demostrar la calidad de los productos ofrecidos, la organización debe ofrecer garantías extendidas, demostrando la confianza que tiene la empresa de sus productos,

❖ Estrategia del producto

Los ingredientes de los productos que ofrezca la ASOAGRIC, tienen que ser orgánicos y de origen local, ofreciendo así calidad. También parte de la estrategia es diseñar envases atractivos y funcionales, los cuales resalten las características únicas e información destacable de los productos que ofrece la empresa.

Estrategias de Marketing. A continuación, se presentan las estrategias de marketing para ASOAGRIC, son planes al largo plazo diseñados para alcanzar los objetivos específicos de la empresa, de esta manera se tiene una guía de cómo abordar las actividades de marketing, con lo que se logra satisfacer la necesidades y objetivos del negocio, se debe contar con un plan de ejecución, así como una manera de medir los resultados para determinar se están logrando los resultados esperados.

❖ Presencia en redes sociales

La organización debe tener cuentas en las diferentes redes sociales, por lo que, se tendrá cuenta en: Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn, estas redes ofrecen la posibilidad de llegar a audiencias específicas, con lo que se puede llegar al nicho de mercado en el cual está penetrando la empresa. ASOAGRIC puede adquirir los servicios que ofrecen estas aplicaciones para las empresas en cuanto a publicidad, logrando una mayor efectividad en el impacto en las redes sociales, ya que, estas plataformas cobran una cuota mensual por el servicio, llegando al público meta del negocio y el costo es muy accesible.

❖ Participación en eventos de la industria

Participar en ferias en todo el país, en las cuales se pueda presentar los productos con muestras de ellos, estos eventos son una gran vitrina para el producto que ofrece la empresa. Con estas actividades que se realizan en la industria se logra una interacción cercana con el cliente potencial, y se puede incurrir en dejar una buena imagen en ellos y lograr un marketing boca a boca.

❖ Marketing de contenidos

ASOAGRIC debe realizar diversos tipos de contenido, videos, infografías, publicaciones en redes sociales, artículos en blogs, con los cuales se presenten al mercado el producto, por medio de contenido relevante e informativo para la audiencia que decidió saber más, por lo tanto, tener videos, fotografías, entre otros, es importante para la retención de esta audiencia interesada, lo ideal es tener una persona encargada de las redes sociales y la creación de este contenido.

❖ Marketing de relaciones

La empresa se debe enfocar en construcción de relaciones sólidas y a largo plazo con los clientes, no centrándose solo en la adquisición de clientes. Lograr una buena relación con el cliente es mejor que estar buscando nuevos, por lo cual, se debe tener una comprensión profunda del cliente, comunicación constante, establecer programas de lealtad, atención al cliente excepcional, recompensas y reconocimiento, por último, una retroalimentación activa.

❖ Tienda online

Contar con una tienda virtual, les facilita a los clientes la adquisición del producto, así como realizar consultas sobre este, en la actualidad la forma más usual de buscar un producto es por internet, y las generaciones actuales prefieren evitar el contacto con el vendedor, por lo cual, es importante que ASOAGRIC cuente con un sitio web.

Plan operativo de Marketing y ventas

En este apartado se presentan el plan operativo de marketing y ventas de ASOAGRIC, con el cual se determinan los objetivos de marketing, las estrategias para lograrlos, así como la forma de ejecutar las estrategias que se planteen.

Estos objetivos se derivan de los objetivos estratégicos de ASOAGRIC, por lo tanto, se determinan los siguientes:

- Aumentar las ventas en un 20% cada semestre.
- Incrementar el número de clientes en un 20% cada semestre.
- Incrementar la presencia de la marca, logrando una mayor demanda de los productos orgánicos que se ofrecen, siendo el aumento de un 20% anual.

Estrategias por objetivo

A continuación, se proponen estrategias por objetivo de marketing y ventas, logrando identificar de forma clara, que estrategias implementará ASOAGRIC para lograr los objetivos establecidos.

Tabla. 22

Objetivos y Estrategias del plan operativo de marketing y ventas de ASOAGRIC

Objetivos	Estrategias
Aumentar las ventas en un 20% cada semestre.	<ul style="list-style-type: none">✓ Implementar una tienda virtual con la que facilite la compra de los clientes.✓ Crear programas de lealtad con los que recompense a los clientes frecuentes.✓ Ofrecer un excelente servicio al cliente antes, durante y después.✓ Marketing de contenidos✓ Presencia en redes sociales
Incrementar el número de clientes en un 20% cada semestre.	<ul style="list-style-type: none">✓ Participación en eventos de la industria

Continuación de la Tabla 22

	✓	Desarrollar una identidad de marca sólida.
Incrementar la presencia de la marca, logrando una mayor demanda de los productos orgánicos que se ofrecen, siendo el aumento de un 20% anual.	✓	Educar al consumidor sobre los productos que ofrece ASOAGRIC.
	✓	Expandir la línea de productos orgánicos.

Nota. Elaboración propia.

Marketing mix

Se presentan las estrategias implementando el marketing mix, con el cual se abordan cuatro variables claves, estas son: producto, precio, distribución o plaza y promoción. De tal forma en este apartado se presenta las estrategias de marketing de la Tabla 25, en las cuatro variables claves, por lo que todas las estrategias ahí planteadas serán abordadas por estas cuatro variables.

Producto. Los productos que ofrecerá ASOGRIC serán obtenidos de los asociados, los cuales son agricultores, productores de productos orgánicos, por lo tanto, la empresa se dará a conocer con el aceite de Sacha Inchi, logrando dar una identidad a la empresa, la cual es la de brindar productos orgánicos y saludables.

A continuación, se presentan las características del producto inicial de ASOAGRIC, que es el aceite de Sacha Inchi, las cuales son:

Origen del producto: Es un producto orgánico que proviene de las semillas de la Sacha Inchi, las cuales son producidas de forma orgánica, por lo tanto, no se implementan

pesticidas ni químicos en la producción, logrando un producto más amigable con el medio ambiente y natural.

Contiene alto ácidos grasos de Omega-3: El Omega-3 es conocido por los beneficios en la salud, en lo cerebral y cardiovascular, y la Sacha Inchi es una de las fuentes más ricas de ácidos grasos de Omega-3 entre los vegetales, también contiene ácidos grasos de Omega-6 y Omega-9.

Fuente de antioxidantes y proteínas: además de los ácidos grasos que contiene el aceite de Sacha Inchi, también tiene proteínas de alta calidad y antioxidantes, un ejemplo de estos es la vitamina E.

Beneficios en la piel: al contar con antioxidantes y ácidos grasos, el aceite se utiliza en productos para el cuidado de la piel, logrando con este mantener la piel protegida e hidratada.

Aroma y sabor: el sabor del aceite de Sacha Inchi es suave y su aroma es a nuez. Estas características lo hacen un producto idóneo para incorporar en una serie de platos que requieren cocción y que no, como ensaladas haciendo la función de aderezo, pero no es ideal para freír porque cuenta con un bajo volumen de humo.

El aceite de Sacha Inchi debe cumplir y obtener una serie de certificaciones, con las cuales se demuestre la calidad, pureza y que es un producto orgánico, las cuales son:

Certificación orgánica: esta certificación se obtiene si se cumple con los estándares que establece el Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), cumpliendo con los requisitos establecidos se otorga a la empresa la certificación, con la cual se garantiza que el producto se procesa y cultiva con prácticas orgánicas, haciendo constar de la no utilización de productos químicos, la organización aprueba la certificación, por su parte, ASOAGRIC debe contactar aún profesional que abalado por el SFE, el cual debe realizar auditoría y dar la

certificación. En el Anexo F, se puede observar el formulario que se debe completar una vez realizada la certificación por el profesional.

Certificación de alimentos seguros: obtener la certificación de la norma ISO 22000, con la cual se demuestra la seguridad alimentaria y garantiza que el aceite de Sacha Inchi, es producido, procesado y envasado de la forma más segura para el consumo del cliente, por lo tanto, todos los productos que ofrezca ASOAGRIC tendrán esa certificación.

Certificaciones de calidad: se debe obtener certificaciones realizadas por laboratorios de pruebas independientes, que demuestren ciertos estándares de pureza y composición del aceite de Sacha Inchi.

Este tipo de certificaciones, las cotizaciones se pueden realizar con la empresa INTECO, empresa especializada en la certificación, no se cuenta con los precios, porque la organización aún no da respuesta, pero es una gran opción para obtenerlas.

Ahora se muestran las características del producto que llegará al cliente, es decir el diseño, tipo de envase y entre otras.

Marca: se presenta de manera representativa como se puede ver la marca de aceite que ofrecerá ASOAGRIC, este es un boceto o una posible guía de cómo se puede identificar la marca. Se plantean las iniciales del nombre de la Sacha Inchi (SI), y en su parte inferior se indica el nombre completo y la especificación de que es aceite, debajo el nombre de la asociación, y por último una flor. Tener claro que es un boceto, la empresa debe contratar aún profesional den diseño gráfico para realizar el logo.

Figura 21

Ejemplo de logo para ASOAGRIC



Nota. Elaboración propia.

El envase: lo ideal para este producto, y la presentación más usual en el mercado es la venta del aceite en botellas de vidrio, además de que le brinda un toque de calidad solo con ver el producto, en la Figura 22, se muestra un ejemplo de cómo se puede ver el producto, en la presentación de 250 ml, 120 ml y 60 ml.

Figura 22

Ejemplo del envase



Nota. Elaboración propia, basado en la imagen de Alibaba (2023).

Etiqueta: la etiqueta se ubicará en la parte trasera del producto, ahí se plantan todas las características y cantidades que posee el producto, en la Figura 23, se presenta cómo se puede ver la etiqueta de ASOAGRIC.

Figura 23

Ejemplo de etiqueta

Nombre del Producto:	Aceite de Sacha Inchi Puro
Marca:	ASOAGRIC
Origen:	Producido con semillas de Sacha Inchi cultivadas en la región de Pérez Zeledón.
Información nutricional (por porción de 200 ml):	
Calorías:	0
Grasas Totales:	0 g
Grasas Saturadas:	0 g
Grasas Trans:	0 mg
Colesterol:	0 mg
Sodio:	0 g
Carbohidratos:	0 g
Fibra Dietética:	0 g
Azúcares:	0 g
Proteínas:	0 g
Lista de Ingredientes:	Aceite de Sacha Inchi 100% puro.
Instrucciones de uso:	Úsalo como aderezo para ensaladas, en batidos o para saltear vegetales. No hay temperaturas altas.
Fecha de Caducidad:	00/00/00
Número de Lote:	#
Información de Contacto del Fabricante:	Dirección: Número: Correo Electrónico:
Certificaciones:	Orgánico, No Transgénico
Advertencias:	Mantener fuera del alcance de los niños. Conservar en un lugar fresco y oscuro. No usar si el sello de seguridad está roto o ausente.

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presenta cómo puede ASOAGRIC expandir la línea de productos, ya que, la empresa tiene que variar los productos que ofrece, para así tener mayor éxito, teniendo en cuenta que el aceite de Sacha Inchi será siempre el principal, es claro que entre más productos más ingresos se tendrán, también se puede seguir la línea de ofrecer

productos relacionados con la salud y la alimentación saludable. En la Tabla 23, se muestra las etapas que llevan al desarrollo de un nuevo producto.

Tabla. 23

Etapas para crear un nuevo producto

Etapa	Descripción de la etapa.
Investigación del mercado	Se debe comenzar con una investigación de deseos y necesidades de los potenciales clientes, recopilar toda la información sobre las tendencias de mercado y competencia que revele oportunidades existentes.
Generación de ideas	Reunir a miembros de la empresa e iniciar con una lluvia de ideas, fomentar la participación de todos y hacer ver que todas las ideas son trascendentales para esta etapa, ya que, ideas que parezcan locas pueden ser las elegidas.
Evaluación de ideas	Después de la lluvia de idea se analizan cada una de ellas, logrando identificar el mayor potencial en el mercado, más viabilidad técnica y que se ajuste a la estrategia empresarial.
Desarrollo del concepto	Se determinan los beneficios para los clientes, características claves del producto, que tendrá diferente a la competencia, en esta etapa también se puede hacer prototipos de cómo se verá el producto.

Continuación de Tabla 23

Diseño y desarrollo	Se convoca a un grupo que se encargue de la ingeniería, marketing, diseño, fabricación, logrando el cumplimiento de requisitos técnicos y con las expectativas de los clientes potenciales y mercado.
Pruebas y mejora	Realizar pruebas del producto para encontrar problemas o posibles mejoras, estas pruebas se pueden dar por medio de muestras que se les brinden a los clientes, y recibir sus comentarios acerca del producto, logrando con esto identificar los factores de mejora para complacer a los clientes.
Lanzamiento y comercialización	Se realizan estrategias de marketing para el lanzamiento del producto, logrando un impacto de entrada. Se deben definir los canales de distribución, realizar estrategias promocionales efectivas, así como establecer los precios según forma de compra de los clientes.
Seguimiento y mejora continua	Monitorear el desempeño del producto, y recopilar información de los clientes es vital para identificar opciones de mejora, logrando que el producto siga siendo competitivo.

Nota. Elaboración propia

Precio. Se plantea el precio de acuerdo con lo que se ofrece en el mercado por el aceite de alta calidad, por este motivo se plantea el siguiente precio, el cual es competitivo según la oferta que existe, además de que se sigue con la estrategia de penetrar con un precio relativamente bajo con respecto al resto, para ganar mercado, ir aumentando gradualmente el precio, el cual va a ser de un 3% anual, también los precios que se observan en la Tabla 24, son para el producto individual, la venta al por mayor trae consigo rebajas.

Tabla. 24

Precios de los productos ASOAGRIC

Presentación	Precio
--------------	--------

Botella 250 ml	₪8 000
Botella 120 ml	₪4 000
Botella 60 ml	₪2 000

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 25. se presenta el aumento anual de un 3% en el precio de los productos ofrecidos, lo ideal es que a partir del año 10 se valore si se continua con este aumento o se fija, también se puede valorar en el año 5 cambiar el aumento de la proyección de la Tabla 25.

Tabla. 25*Proyección del aumento del precio*

Proyección del aumento del precio por año										
ASOAGRIC										
2024-2033										
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Precio de la										
botella 250 ml	₡8 000,00	₡8 240,00	₡8 487,20	₡8 741,82	₡9 004,07	₡9 274,19	₡9 552,42	₡9 838,99	₡10 134,16	₡10 438,19
aumento 3%										
Precio de la										
botella 120 ml	₡4 000,00	₡4 120,00	₡4 243,60	₡4 370,91	₡4 502,04	₡4 637,10	₡4 776,21	₡4 919,50	₡5 067,08	₡5 219,09
aumento 3%										
Precio de la										
botella 60 ml	₡2 000,00	₡2 060,00	₡2 121,80	₡2 185,45	₡2 251,02	₡2 318,55	₡2 388,10	₡2 459,75	₡2 533,54	₡2 609,55
aumento 3%										

Nota. Elaboración propia

Para los clientes que compren más de 50 botellas, se les brindará un descuento del 10%, si se mantienen comprando más de 50 botellas mensuales por un año se le brindará un descuento de 20% por la fidelización, en la Tabla 26 se puede observar los montos a pagar, según los descuentos realizados.

Tabla. 26

Precios por volumen y fidelización

Presentación	Precio	Por Volumen	Por Fidelización
		10%	20%
Botella 250 ml	₡8 000,00	₡7 200,00	₡6 400,00
Botella 120 ml	₡4 000,00	₡3 600,00	₡3 200,00
Botella 60 ml	₡2 000,00	₡1 800,00	₡1 600,00

Nota. Elaboración propia.

Plaza o distribución. ASOAGRIC tiene planteado la distribución del producto por medio de la página web, o también conocida como la venta en línea, la organización debe comprar un vehículo para llevar el producto a los compradores de cantidades considerables, los cuáles serán las empresas de suplementos y nutracéuticos, mercado minorista y distribuidores e industria cosmética, esto 4 veces al mes, a los clientes que busquen el producto para cuidado personal, preocupados por su salud y bienestar, se les brindara la opción de envío a todo el país por medio de Correos de Costa Rica, cobrando el adicional por el envío, todo esto será explicado de manera más amplia más adelante. En la Tabla 27, se muestra los pasos a seguir para lograr una buena estrategia de distribución, posterior se define lo que se debe hacer en cada uno de estos pasos.

Tabla. 27

Pasos para una buena elaboración de la estrategia de distribución

Paso	Explicación
Entender el público objetivo	Se debe entender las preferencias, necesidades y comportamientos del público objetivo, antes de tomar las decisiones de distribución, es decir ponerse en sus zapatos, logrando con esto identificar a dónde y cómo quieren recibir el producto.
Selección de los canales de distribución.	Se investiga e identifican los canales más adecuados para la empresa, los cuales pueden ser: minoristas físicos, distribuidores, ventas directas, tiendas en línea, mayoristas, entre otros.
Determinar objetivos de distribución.	Determinar los objetivos de distribución, relacionas con la expansión geográfica, aumento de la disponibilidad en línea, penetración en el mercado.
Selección de socios.	Si la empresa decide tener intermediarios, se debe elegir los que tenga mayor experiencia en la industria y mayor alcance en el mercado.

Continuación de la Tabla 27

Elaborar un plan de logística	Este debe brindar la información de cómo se va a transportar el producto desde el área de producción hasta el punto de venta, lo que conlleva la gestión de inventario, de pedidos y el almacenamiento.
Optimización de la gestión de inventarios	Establecer técnicas para mantener un equilibrio entre el inventario disponible y la demanda, evitando así el exceso o falta de productos.
Políticas de precios y descuentos	Definir una política de precios adecuada para el mercado, y con la cual ser competitivo. Ofrecer descuentos para los distribuidores y lograr así una estimulación de las ventas.
Sistema de seguimiento	Establecer sistemas de seguimiento para evaluar si la estrategia de distribución se está cumpliendo, esto por medio de métricas de disponibilidad de productos, rotación de inventario y satisfacción del cliente, entre otras que se consideren necesarias.
Comunicación con los socios	Contar con una comunicación abierta con los distribuidores, la cual sea colaborativa, logrando que comprendan las estrategias y objetivos de la empresa.
Evaluación y ajustes	De manera periódica se debe revisar la estrategia de distribución, y realizar los ajustes necesarios según los resultados de la evolución. La industria pasa por cambios en la competencia, necesidades de los clientes y el mercado.

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presenta como se va a ejecutar la distribución del producto, con la Tabla 27, se determina cuales se han abordado en el documento de forma superficial y

explica la función de cada paso, entendido esto se continua con el plan de acción para esta estrategia.

Entender el público objetivo. Para entender al público meta, se debe realizar un estudio de mercado con el cual se logre entender por completo, en este caso no se realizó, pero se identifica el perfil del consumidor, el cual se puede observar en la Tabla 5, en la cual se indica que son personas de 20 a 69 años, con estudios y sin estudios, los que deben tener un nivel socioeconómico medio y alto, los cuales pueden ser empleados o desempleados.

Teniendo lo anterior en cuenta y sin haber realizado el estudio de mercado, se puede indicar que los clientes, quisieran tener el producto de forma fácil y rápida, por lo cual, se determina que por internet y en cualquier tienda de venta minorista, es la mejor forma de que llegue a ellos.

Selección de los canales de distribución. Los canales de distribución en los que se planea ofrecer los productos, es por medio de las empresas de suplementos y nutracéuticos, mercado minorista y distribuidores e industria cosmética, se decide que estas organizaciones serán las más interesadas en ofrecer el producto de Sacha Inchi, además tienen una relación más cercana y continua con los clientes, algunas de estas empresas son visitadas diariamente lo cual es positivo para captar clientes. También otro canal de distribución es por medio de un sitio web, donde se pueda vender los productos que ofrece ASOAGRIC, logrando llegar a cualquier parte del país, realizando las entregas por medio de Correos de Costa Rica.

Las empresas que compran en el cantón de Pérez Zeledón, se les hará la entrega cuatro veces al mes, esto puede variar dependiendo de la demanda, pero en esos días se harían las rutas de entrega, para realizar estas entregas se necesita de un vehículo y según lo que espera producir la asociación, cada vez que se realice la ruta se tendrá como máximo 344 botellas para entregar, donde 4,2 cajas tendrán 20 botellas de 250 ml, 4,3 cajas con 20 botellas de 120 ml y 8,7 cajas con 20 botellas de 60 ml, lo que es un total de 17,18 cajas, si estas cajas tienen como medidas 20 de alto, 20 de ancho y 20 de alto, por lo tanto, la cantidad de cajas no es tan elevada, razón por la que el vehículo de transporte tampoco tiene que ser tan grande, una Cargo Van Star 9 de la marca Changan sería el tipo de transporte más adecuado, para la cantidad de cajas a transportar, el precio en que oscila en la página oficial de esta marca es de 18 490 dólares estadounidenses. En la Figura 24 y 25, se puede observar el vehículo a adquirir.

Figura 24

Vehículo de entrega exterior



Nota. (Changan, 2023)

Figura 25

Vehículo de entrega interior



Nota. (Changan, 2023)

En la Figura 26, se puede observar un ejemplo de cómo se puede visualizar un boceto de la página web de ASOAGRIC, este ejemplo se creó en el sitio web Wix, en el cual se pueden crear páginas de forma fácil, pero sin duda la mano de un profesional es mejor para su programación.

Figura 26

Ejemplo de página web de ASOAGRIC



Nota. Elaboración propia, basada en Wix.

Determinar objetivos de distribución. En este apartado se presentan los objetivos de distribución de ASOAGRIC, los cuales se deben ejecutar al empezar operaciones en la empresa. Por lo tanto, no se pueden aplicar de inmediato su cumplimiento, porque la empresa aún no distribuye nada.

- Expandir la presencia de ASOAGRIC en otras regiones del país, por medio de estrategias de distribución más efectivas.

- Disminuir los tiempos de entrega y los costos operativos por medio de una gestión eficiente de logística.
- Aumentar la disponibilidad de los productos en los canales de distribución y evitar la falta en stock.
- Establecer alianzas estratégicas con otros actores en la cadena de suministro, lograr acuerdos con empresas de transporte o distribuidores.

Selección de socios. Empresas de suplementos y nutracéuticos: Las organizaciones que comercializan suplementos nutricionales y dietéticos se pueden involucrar como socios estratégicos en la distribución del aceite de Sacha Inchi, debido a que es un producto conocido por su valor nutricional.

Empresas minoristas: Empresas de venta al por menor, como supermercados, macrobióticas, entre otras, que quieran convertirse en aliados para la distribución de un producto natural y saludable.

Empresas mayoristas: Empresas dedicadas a la venta al por mayor de productos agropecuarios orgánicos y saludables, identificarlas para establecer alianzas estratégicas.

Industria cosmética: Al lograr producir aceite de alta calidad, ASOAGRIC puede considerar ser socio de empresas de cosméticos de origen natural, esto debido a que el aceite de Sacha Inchi se le conoce por sus propiedades antiinflamatorios e hidratantes.

Empresas online: Aliarse con empresas de ventas por internet, es importante para una mayor distribución del producto, logrando llegar a más zonas del país, que estas sean empresas dedicadas a la venta de productos naturales y orgánicos.

Empresas de logística: Tener socios dedicados a la logística ayudan a una mejor distribución de los productos ofrecidos por ASOAGRIC, logrando que lleguen a los

diferentes destinos de forma segura y eficiente, un ejemplo de este tipo de empresa es Correos de Costa Rica.

Elaborar un plan de logística. En este apartado se plantea la información sobre el transporte del producto, la gestión de inventarios, pedidos y almacenamiento.

Trasporte del producto: Con alianzas estratégicas se va a lograr que el producto llegue a los clientes. También la empresa va a realizar entregas por medio de un vehículo propio en la zona de Pérez Zeledón, a las empresas que compren más de 20 botellas sin costo adicional. Por su parte las compras online si tendrán un costo de envío aproximado a los 3000 colones. Ya cuando ASOAGRIC entre en operaciones se debe planificar rutas de entrega óptimas, con las cuales se minimicen los tiempos de entrega y costos. También se puede implementar sistemas de monitoreo en tiempo real para saber el progreso de las entregas.

Para diseñar una ruta se debe seguir los siguientes pasos:

1. Se agrupan por ubicación geográfica los puntos de entrega.
2. Implementar rutas por medio de softwares de información geográfica, y lograr así diseñar rutas óptimas.
3. Tener en cuenta las restricciones de tráfico.
4. Definir los horarios de entrega

Gestión de inventarios: La empresa debe contar con un sistema de gestión de inventarios, este punto se detallará más adelante, pero con relación a la logística ASOAGRIC debe estar pendiente del inventario en cuanto a las cantidades para evitar faltantes.

Gestión de Pedidos: integrar un sistema para la gestión de pedidos, con el cual se les posibilite a los clientes realizar pedidos por internet y con el mismo poder rastrear su

pedido. ASOAGRIC debe definir las políticas de remplazo y devolución de forma clara y lograr así la satisfacción del cliente.

Almacenamiento: ASOAGRIC almacenara sus productos en la bodega de la planta, cumpliendo con todas las normas de salud y seguridad, esto en los primeros años, de incurrir en una alta demanda la empresa puede implementar la construcción o alquiler de un almacén más céntrico.

Optimización de la gestión de inventarios. A continuación, se presentarán los pasos que debe seguir ASOAGRIC, para tener una óptima gestión de inventarios, se establecen técnicas con las que se mantendrá el equilibrio entre el inventario disponible y la demanda, logrando que se eviten los excesos y faltantes. Los pasos por seguir son:

1. Establecer Políticas de Inventario

Se debe definir las políticas de inventarios, las cuales deben presentar de forma clara los niveles mínimos y máximos de inventario. Cuando se acerque al mínimo establecido se debe realizar un pedido de reposición y cuando se llegue al punto máximo se debe evitar hacer pedidos de reposición. Se debe establecer un punto de reorden, es decir el nivel de inventario que se debe alcanzar para hacer el pedido de reposición.

2. Rotación de Inventarios

Se debe calcular la tasa de rotación de inventarios, es decir cuantas veces se vende y se repone en un periodo determinado. La fórmula para realizar el cálculo es: tasa de rotación de inventarios = costo de las ventas / inventario promedio.

3. Control de Inventarios

Implementar un software para la gestión del control de inventarios, con el cual se esté de forma constante rastreando el nivel de inventarios. Este software debe ir de la mano con la aplicación de códigos de barras o etiquetas, siendo más sencillo con estos rastrear e identificar los productos de forma eficiente.

4. Clasificación ABC de Productos

Se debe clasificar los productos por las categorías ABC, entendiendo con esto que la clasificación A es para los productos con mayor rotación y demanda, los B son los que tienen una rotación y demanda intermedia, y los C los que tiene menor. Los porcentajes usuales que representa la clasificación son los siguientes: la clase A representa el 80% de los ingresos y un 20% del total de los artículos, la clase B representa un 15% de los ingresos y 30% de los artículos, y la clase C representa un 5% de los ingresos y un 50% de los artículos.

5. Gestión de Proveedores

Se debe mantener una relación sólida con los proveedores de materia prima, estableciendo acuerdos a largo plazo, en los que se negocien términos de entrega y plazos de pago.

6. Planificación de la Producción

Plantear la producción de acuerdo con las proyecciones de demanda, así como los niveles de inventarios existentes, de acuerdo con la rotación de inventarios se puede planificar la producción de ASOAGRIC, logrando que no exista sobreproducción y se desperdicien recursos.

7. Recepción y Almacenamiento

Se debe verificar e inspeccionar la materia prima que ingrese a ASOAGRIC, identificando si son de calidad. También se deben almacenar los productos según las condiciones y forma más adecuada, teniendo en cuenta la temperatura, seguridad alimentaria y humedad.

8. Monitoreo

Se deben realizar auditorías de forma regular, con las que se pueda verificar que los registros de inventarios son precisos, y también evaluar el rendimiento de los proveedores.

9. Mejora Continua

Identificar las oportunidades para optimizar la gestión de inventarios y lograr una reducción de costos de operación, con la mejora continua se ajustan y actualizan los procedimientos y políticas de inventarios. Lo anterior se realiza según los cambios que ocurran en la empresa.

Políticas de precios y descuentos. En este punto se plantean las políticas de precios y descuentos de ASOAGRIC, por lo que, la distribución por ciertas cantidades de producto trae consigo descuentos, así como por la lealtad del cliente. Los descuentos son los siguientes: compras superiores a las 50 botellas 10%, comprar por un año más de 50 botellas mensuales un 20%.

Sistema de seguimiento. El objetivo del sistema de seguimiento es evaluar si la estrategia de distribución está cumpliendo con lo establecido, y si tiene un buen rendimiento, garantizando que los productos lleguen al destino de forma eficiente, con lo que se satisfaga a los clientes.

Seguimiento de inventarios:

Mantener un registro detallado y alertas automáticas de los niveles de inventarios, para saber de manera rápida cuando se está por debajo de ciertos niveles. De igual forma realizar un análisis de la rotación de inventarios, y con esto determinar los productos que tienen una rotación lenta.

Las métricas para el seguimiento de inventarios son: el nivel promedio de inventarios = $(\text{inventarios iniciales} + \text{inventario final}) / 2$, y rotación de inventarios = $\text{costos de las ventas} / \text{nivel de inventario promedio}$.

Seguimiento del pedido:

Contar con registro detallado de los pedidos entrantes y salientes de ASOAGRIC, también de los tiempos promedio que se tarda el procesamiento de un pedido, medir la precisión de los pedidos de forma porcentual, es decir determinar el porcentaje de pedidos correctos.

La métrica para medir la precisión de los pedidos es: $\text{tasa de precisión de pedidos} = [(\text{número de pedidos entregados correctamente}) / (\text{número total de pedidos})] * 100$.

Seguimiento logístico:

Tener un sistema de seguimiento en tiempo real de los vehículos y las rutas de entrega, establecer los tiempos de entrega promedio, también se debe mantener un registro de los retrasos y razones por los que se dan.

Las métricas para medir el seguimiento de logística son: cumplimiento de entrega = $(\text{número de pedidos entregados a tiempo} / \text{número total de pedidos}) * 100$, y tiempo promedio de entrega = $(\text{fecha de entrega real} - \text{fecha de entrega promedio}) / \text{número de entregas}$.

Seguimiento de calidad del servicio al cliente:

Realizar encuestas de satisfacción del cliente, esto una vez realizada la entrega, se pueden hacer vía correo y de manera automática. Mantener un seguimiento y registro de los problemas y quejas de los clientes, los cuales tengan relación con la distribución del producto.

Costos de Distribución:

Mantener un seguimiento de los costos de transporte, operativos, mano de obra y almacenamiento, relacionados con la distribución, esto por medio de las siguientes métricas: costo de transporte por unidad vendida = $(\text{Costos de transporte} / \text{número total de unidades vendidas})$, costo de almacenamiento = $(\text{alquiler de espacio} + \text{mano de obra en almacén} + \text{costos de seguro} + \text{costos de mantenimiento})$, costo de transporte por unidad vendida = $(\text{costo de transporte} / \text{número total de unidades vendidas})$, costo por pedido = $(\text{costo total de distribución} / \text{número total de pedidos})$ y costo de distribución total = $\text{costo de almacenamiento} + \text{costo de transporte} + \text{costos de gestión de inventarios} + \text{otros costos asociados a la distribución}$.

Seguimiento de Devoluciones:

Contar con un registro de las devoluciones, así como realizar un análisis de estas y establecer las correcciones necesarias para evitar las devoluciones. Las métricas para el seguimiento de las devoluciones son: costos de devolución = (número de productos devueltos * costo promedio por producto devuelto) y tasa de devolución = (número de productos devueltos / número total de productos vendidos) * 100.

Comunicación con los socios. Se debe contar con una comunicación abierta con los distribuidores, logrando que estos comprendan las estrategias y objetivos de la empresa, y así de forma colaborativa ambos logren los objetivos de las organizaciones. En la Tabla 28, se presentan acciones para tener una buena comunicación con los socios.

Tabla. 28

Acciones para una buena comunicación con los socios

Determinar expectativas claras	Establecer las expectativas en un contrato, donde ambas partes entiendan sus responsabilidades mutuas, y así se eviten mal entendidos y problemas en un futuro.
Comunicación abierta	Lograr una comunicación abierta por medio de reuniones periódicas, las cuales pueden ser de manera virtual o personal, en las que se discuta los desafíos, el estado de la relación y oportunidades que se puedan dar.
Brindar información detallada	Se debe proporcionar toda la información necesaria a los distribuidores, la cual incluya detalles de los productos, procesos de pedido, precios, políticas, y todo cambio que se importante comunicar a los socios.

Continuación de la Tabla 28

Retroalimentación Bidireccional	Existencia de una retroalimentación de los socios de distribución y viceversa, por lo tanto, se debe escuchar sus sugerencias, preocupaciones y comentarios, con esto se puede mejorar la relación y realizar los cambios necesarios en la estrategia de distribución.
Resolución de problemas de manera colaborativa	Al resolver los conflictos de forma colaborativa, se evita la confrontación con los socios, logrando encontrar soluciones en conjunto y evitando que las partes se echen la culpa uno al otro.
Adaptabilidad y flexibilidad	El mercado sufre cambios constantes, por lo que, los socios de distribución a través del tiempo pueden cambiar sus necesidades y condiciones, la empresa debe estar anuente a ajustar y adaptar la estrategia de distribución para continuar con una relación sólida.
Recompensas y reconocimientos	Brindar promociones, programas de lealtad, premios, entre otros para la motivación logrando un mayor compromiso y esfuerzo con ASOAGRIC.
Múltiples canales de comunicación	La empresa debe contar con diferentes canales de comunicación como: llamadas telefónicas, correo electrónico, reuniones personales, videollamadas, plataformas de mensajería, entre otros.

Nota. Elaboración propia.

Evaluación y ajustes. La estrategia de distribución se debe revisar periódicamente, para realizar los ajustes que sean necesarios, basados en los resultados de la evaluación. Usando las métricas anteriormente establecidas se procede con los cambios oportunos.

Promoción. En este apartado se plantean todas las actividades de marketing que se utilizarán para promover y comunicar los productos y servicios que ofrece ASOAGRIC.

Implementar una tienda virtual con la que se facilite la compra a los clientes. La empresa debe crear una página Web donde pueda vender sus productos de forma virtual, además esto trae consigo muchas facilidades para tener una relación más cercana con los clientes, en la Figura 23, se puede observar un ejemplo de cómo se puede ver el sitio web de la empresa, para su creación se puede contratar un profesional en informática, el cual realice todos los trámites y técnicas para lograr una página eficiente, por la creación de una página básica el precio que puede cobrar un ingeniero en sistemas puede oscilar entre los 268 910 y 1 075 640 colones. En la Tabla 29, se plantean ventajas para ASOAGRIC de contar con una tienda virtual.

Tabla. 29

Ventajas de contar con un sitio web

Ventaja	Explicación
Comunicación directa	Les brinda a los clientes de ASOAGRIC la posibilidad de comunicarse de manera fácil, por medio de formularios de contacto y chat en línea, logrando evacuar preguntas o problemas de forma rápida.
Mayor alcance	La empresa puede abarcar más zonas del país, es decir cualquier lugar que tenga acceso a internet.
Presencia 24/7	Al estar en línea la empresa pone a disposición información de ASOAGRIC y sus productos 24 horas 7 días de la semana.
Promoción y marketing	ASOAGRIC puede utilizar el sitio como plataforma de marketing, ya que, esto permite llegar a un público más amplio. También es un lugar ideal para promocionar los productos y brindar ofertas.
Internacionalidad	Si ASOAGRIC desea exportar el producto, la página web es una herramienta importante para captar la atención de audiencias globales.

Información detallada

Al contar ASOAGRIC con una página web se le puede evacuar dudas a los clientes solo con su ingreso al sitio, información sobre los productos, servicios, precios, horarios de atención, ubicación y más.

Nota. Elaboración propia.

Programas de lealtad con los que se recompense a los clientes frecuentes. La empresa debe implementar programas de lealtad, con los cuales se recompense a los clientes frecuentes, por lo tanto, en este apartado se presentan los programas de lealtad a implementar en ASOAGRIC con sus clientes.

Descuento exclusivo: ofrecer un descuento exclusivo para los clientes, que adquieran más de 50 botellas por mes durante un año, premiando su lealtad con un descuento de 20%, en el precio del producto, en la Tabla 30, se presentan las condiciones para que pueda entrar un cliente a este programa.

Tabla. 30

Condiciones para el descuento exclusivo

Condición	Explicación
Más de un año	El cliente debe comprar por más de un año 50 botellas por mes, para poder obtener el descuento exclusivo.

Continuación de la Tabla 30

Más de 20 botellas por mes	50 botellas por mes es el mínimo que puede comprar el cliente para acceder al descuento exclusivo.
Mantener las compras	Una vez se le otorgué al cliente el descuento exclusivo, este debe mantener el volumen de 50 botellas por mes, de lo contrario no se le aplicara el descuento exclusivo.

Nota. Elaboración propia

Programa de puntos: cuando se cuente con la página web, se puede implementar un sistema de puntos, que premia a los clientes por su lealtad, en la Tabla 31, se presentan los puntos que se pueden obtener por botella comprada. Al llegar a los 100 puntos el cliente puede acceder a un descuento de 10%, en su siguiente compra.

Tabla. 31

Cantidad de puntos por botellas

Botellas	Puntos
1 de 250 ml	10
1 de 120 ml	5
1 de 60 ml	2

Nota. Elaboración propia.

Marketing de contenidos. El marketing de contenidos es una estrategia efectiva para llegar a los clientes, les da una visión del producto, y les brinda información relevante para ellos, así como hacer que ASOAGRIC resalte la importancia de sus productos, no solo su calidad y sus beneficios para la salud, sino que también cómo se puede usar y en qué, en la Tabla 32, se presentan una serie de acciones que puede tomar la organización para lograr desarrollar la estrategia de marketing de contenidos. En este caso la empresa solo podría adquirir los servicios de una agencia de marketing digital, si se considera necesario realizar un video de alta calidad, para presentar el producto como comercial de televisión es decir de forma similar, un video de esta clase puede tener un precio aproximado ₡266 920 el más económico según la cotización de Artemotiv.

Tabla. 32

Acciones para realizar la estrategia de marketing de contenidos

Acción	Explicación
Desarrollar la estrategia de contenido	Se define en cual producto se va a enfocar el contenido, que tipo de contenido se realizará, video, blog, entre otros.
Contenido de calidad	Crear artículos, guías de cómo usar el producto, videos en los que se realicen tutoriales informativos, entre otros.
Distribución del Contenido	Se debe compartir el contenido por todos los medios de contacto con los clientes, es decir Instagram, Facebook, YouTube, boletines informativos por correo, página web de la empresa.
Interacción con la Audiencia	Responder las preguntas y consultas que los clientes realicen por todos los medios, por los cuales se da la distribución de contenidos.

Continuación de la Tabla 32

Análisis y medición	Se pueden implementar herramientas para medir el tráfico en el sitio web de la empresa, así como en las redes sociales. Luego de la medición se realiza un análisis para ver qué tipo de contenido está teniendo mayor impacto en la audiencia, y continuar por esa línea.
Mejora continua	Según la medición y análisis, se debe ajustar la estrategia cuanto sea necesario.

Nota Elaboración propia.

Presencia en redes sociales. ASOAGRIC debe contar con cuenta en todas las redes sociales principales, las cuales son: Facebook, Instagram, Tik Tok, LinkedIn y YouTube. Todas las redes sociales dan la posibilidad de llegar de forma rápida a los clientes, pero también se puede acceder a la publicidad más invasiva, pagando una cuota relativamente cómoda llegando así a más público, para ASOAGRIC implementar este tipo de estrategia es clave para darse a conocer, en la Tabla 33, se puede observar los precios por Coste Por Mil Impresiones (CPM), Coste Por Clic (CPC), Coste Por Visualización (CPV) y Coste Por Adquisición (CPA), estos precios no son exactos son promedios, también estos varían en el tiempo, se puede observar que no todos los tipos de pago se implementan en las redes sociales, pero se puede observar un valor cercano del costo de implementar esta estrategia con publicidad pagada.

Tabla. 33

Costos de marketing en redes sociales

Red Social	CPM	CPC	CPV	CPA	Total, dólares	Total, colones
Facebook	\$14,94	\$1,01		\$19,68	\$35,63	¢19 020,78

Continuación de la Tabla 33

Instagram	\$6,7	\$0,85		\$7,55	₡4 030,51	
Tik Tok	\$10	\$0,50		\$10,50	₡5 605,34	
YouTube	\$2		\$0,30	\$2,30	₡1 227,84	
LinkedIn	\$10	\$7		\$17	₡9 075,31	
Total	\$43,64	\$9,36	\$0,30	\$19,68	\$72.98	₡38 959,78

Nota. Elaboración propia, basado en análisis documental.

Participación en eventos de la industria. Participar en estos eventos hacen que ASOAGRIC tenga mayor visibilidad, conexiones, y se está al día con los cambios en la industria, es un excelente lugar para conseguir nuevos socios y clientes, ya que, estos asisten por su interés en la industria, a continuación, se plantea una serie de pasos a seguir, con los cuales la participación de la empresa será provechosa.

1. Se debe seleccionar los eventos más relevantes y que beneficien a la empresa, por lo cual, se debe investigar y luego elegir de forma cuidadosa los eventos más importantes en la industria.
2. La empresa debe establecer objetivos claros sobre lo que se desea alcanzar con la participación en el evento, si se va solo por participar se es uno más del montón. Los objetivos de la organización en estos eventos pueden ser con relación a la adquisición de conocimientos, generación de leads, nuevas relaciones comerciales y promoción de los productos.
3. Prepararse para el evento con un plan de acción es transcendental para lograr el éxito con la participación. El plan de acción debe contener una preparación de las tarjetas de presentación, material de marketing, las muestras de los productos, demostraciones, entre otros.

4. Los representantes de la empresa en el evento deben tener una participación, siendo participativo en las discusiones, preguntar, responder entre otras interacciones por parte de los representantes, también pueden aprovechar las redes sociales, compartiendo momentos claves del evento y establecer así conexiones con otros asistentes.
5. Evaluar lo que funcionó en el evento para aplicarlo en futuros, así como también en que se puede mejorar. Medir los resultados una vez terminado el evento, esto puede ser con el retorno de inversión (ROI), y determinar si este retorno es en función de los objetivos que estableció la empresa.

Descuentos y promociones especiales. En este apartado se presentan los descuentos y promociones especiales, no son los mismo del programa de lealtad, tienen sus diferencias, debido a que estos son planteados para clientes esporádicos, es decir que no son constantes con sus compras, los descuentos y promociones especiales son los siguientes:

Descuento por volumen: Se ofrecerá un descuento de un 5% a los clientes que compren más de 5 botellas de 250 ml, este solo se aplicará a esta presentación del producto.

Descuentos por evento especial: Se deben aprovechar los eventos festivos, para ofrecer descuentos, ya que, los clientes suelen buscar ofertas en esos días, en la Tabla 34, se presentan los eventos en los cuales la empresa brindará descuentos, se entiende que el porcentaje de descuento se da por unidad comprada de cualquier producto.

Tabla. 34*Descuento por evento especial*

Evento	Descuento especial
San Valentín	15%
Semana Santa	15%
Día de madre	10%
Día del padre	10%
Día de la mujer	10%
15 de septiembre	10%
Navidad	15%

Nota. Elaboración propia.

Envío gratis: Se ofrecerá envío gratis a los clientes que superen cierta cifra, en este caso el monto a superar es de 50 000 colones, al llegar a este tope se le hará llegar el producto sin costo adicional.

Resumen de costos de marketing. En la Tabla 35, se presentan el resumen de los costos de marketing, se puede observar un apartado que dice clase, el tipo de costos variables se consideran así, porque estos pueden variar según la cantidad de interacciones o la cantidad de videos por año, la clase nominal se refiere a que son activos intangibles para la empresa, en la cantidad se refiera a la cantidad de ocasiones que se adquirirá al año.

Tabla. 35*Resumen de los costos de marketing*

Clase	Tipo de costo	Precio	Cantidad	Precio por año
Nominal	Página Web	₡1 075 640,00	1	₡1 075 640,00
Total				₡1 075 640,00
	Costos de Marketing de			
Variables	redes sociales	₡38 959,78	12	₡467 517,36
	Videos	₡266 920,00	3	₡800 760,00
Total				₡1 268 277,36

Nota. Elaboración propia.

Plan de operaciones

En este apartado se presentan los procesos operativos, así como los costos de recurso humano, maquinaria y equipo en los que incurrirá ASOAGRIC, los procesos se presentan en diagramas de flujo.

Descripción de los procesos de ASOAGRIC

A continuación, se plantean los procesos de ASOAGRIC, se presentan en un diagrama de flujo, los procesos son los siguientes: inscripción de asociados, extracción de aceite, compra y reclutamiento. En los diagramas de flujos se presenta una columna de tiempo, estos son aproximaciones, ya que la empresa no está en operación, por lo tanto, no se puede proponer un tiempo real registrado en el proceso en acción, por lo tanto, las estimaciones tratan de aproximarse a la realidad, cuando se proponen días en el tiempo, es porque son procedimientos que no intervienen directamente con la producción de la empresa, y que pueden ser abarcados en los días establecidos como máximo, además son procedimientos que pueden intervenir con las funciones diarias de algunos empleados.

En la Tabla 36, se observa el proceso de inscripción de asociados, los tiempos establecidos son aproximados, por lo tanto, los que son muy elevados son procedimientos en los cuales se establecen un tiempo aproximado para hacer el procedimiento, esto debido a que son procesos más administrativos, los cuales se pueden hacer en minutos, horas o días, por lo tanto, pueden existir circunstancias que primen de su ejecución el mismo día, ya que, este es un proceso que no sería común de realizar todos los días, pero que es importante tener plasmadas sus etapas en un diagrama de flujo, para que los miembros de ASOAGRIC tengan conocimiento de que hacer para incluir un nuevo asociado.

Tabla. 36

Proceso de Inscripción de Asociados


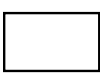
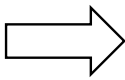

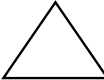

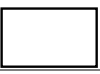
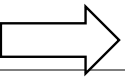



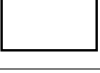
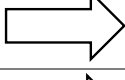



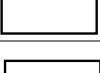
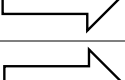
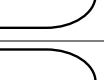


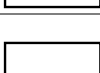
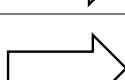



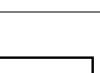




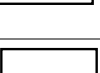
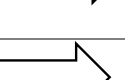



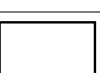
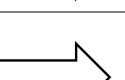

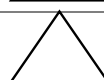


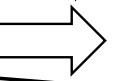

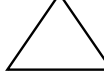

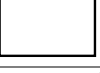
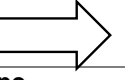







Proceso de Inscripción Asociados						
Descripción del proceso	Simbología					Tiempo
	○	□	→	⊔	△	
Llega el posible asociado	○	□	→	⊔	△	0
La secretaria lo recibe y atiende la consulta	○	□	→	⊔	△	5 m
Se le brinda el formulario	○	□	→	⊔	△	3 m
Espera que el asociado responda el formulario	○	□	→	⊔	△	72 h
Se recibe el formulario	○	□	→	⊔	△	5 m
Se hace llegar el formulario al gerente	○	□	→	⊔	△	3 h
Revisión de la solicitud	○	□	→	⊔	△	48 h
Envía el resultado a la secretaria	○	□	→	⊔	△	24 h
Se envía la aprobación o negación de la solicitud	○	□	→	⊔	△	24 h
Agrega al sistema el nuevo asociado	○	□	→	⊔	△	24 h
Total de tiempo						8 d 3 h 11 m

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 37, se propone el diagrama de flujo para el proceso de extracción de aceite de Sacha Inchi.

Tabla. 37

Proceso Extracción de Aceite

Proceso Extracción de Aceite						
Descripción del proceso	Simbología					Tiempo
						
Limpieza de las semillas						20 m
Descascarado de las semillas de Sacha Inchi						60 m
Se tuestan las semillas						60 m
Trituración de las semillas						60 m
Prensado de las semillas trituradas						60 m
Separación de residuos sólidos por medio de decantador						30 m
Filtración del aceite						30 m
Se envasa el aceite						30 m
Comprobación de la calidad del aceite						30 m
Almacenamiento del aceite						10 m
Total de tiempo						6 h 30 m

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 38, se plantea el diagrama de flujo de procesos de compra de Sacha Inchi, pero dicho proceso se puede aplicar para cualquier proceso de compra de materia prima en ASOAGRIC, ya que, los procedimientos serán los mismos.

Tabla. 38

Proceso Compra de Sacha Inchi

Proceso Compra Sacha Inchi						
Descripción del proceso	Simbología					Tiempo
	○	□	→	◐	△	
Selección del proveedor	○	□	→	◐	△	10 m
Contactar al proveedor	○	□	→	◐	△	30 m
Se realiza el pedido	○	□	→	◐	△	20 m
Se realiza el pago	○	□	→	◐	△	10 m
El proveedor realiza el envío	○	□	→	◐	△	48 h
Recepción y verificación de la mercadería	○	□	→	◐	△	20 m
Almacenamiento de la mercadería	○	□	→	◐	△	20 m
Total de tiempo						49 h 50 m

Nota. Elaboración propia.

En la Tabla 39, se observa el diagrama de flujo del proceso de reclutamiento de ASOAGRIC, este proceso debe ser utilizado para todos los procesos de contratación de la empresa.

Tabla. 39

Proceso de Reclutamiento

Proceso de Reclutamiento						
Descripción del proceso	Simbología					Tiempo
	○	□	→	◐	△	
Se define el perfil del postulante	○	□	→	◐	△	1 d
Publicación de la oferta de empleo	○	□	→	◐	△	30 m
Recepción de las solicitudes	○	□	→	◐	△	5 d
Se seleccionan candidatos	○	□	→	◐	△	8 h
Se entrevista a los candidatos seleccionados	○	□	→	◐	△	2 d
Verificación de antecedentes u referencias	○	□	→	◐	△	8 h
Se contacta al candidato seleccionado	○	□	→	◐	△	1 h
Se realiza la firma del contrato de trabajo	○	□	→	◐	△	20 m
Inducción del nuevo empleado	○	□	→	◐	△	3 d
Total de tiempo						11 d 17 h 50 m

Nota. Elaboración propia.

Recursos materiales y humanos

En el siguiente apartado se presentan los recursos materiales y humanos que se necesitan en la empresa, así como los costos de estos.

Maquinaria. A continuación, se presenta la maquinaria que necesita la empresa para iniciar operaciones, en la Tabla 40, se muestra la maquinaria con la cual no sé cuenta y que es necesaria, se brinda una pequeña descripción, una imagen del modelo y su precio.

Tabla. 40

Maquinaria de Producción

Maquina	Descripción	Imagen representativa	Costos
Tostadora	<p>La tostadora se utiliza para calentar las semillas de Sacha Inchi a una temperatura adecuada para el proceso de extracción del aceite. El modelo HH-100D/R con una capacidad de 30-50 kg.</p>	 <p>https://spanish.alibaba.com/p-detail/small-60782229219.html?spm=a2700.details.0.0.797ca5154b377y</p>	<p>€1 179 279,64</p>

Decantador Centrifuga	<p>Después de la extracción, el aceite de Sacha Inchi generalmente se separa del residuo sólido y otros componentes no deseados mediante la utilización de un decantador. Modelo RZGF45 Tubular centrifuge.</p>		€1 593 765,69
Envasadora	<p>Después de haber obtenido el aceite de Sacha Inchi puro, se utiliza una envasadora para llenar y sellar los recipientes adecuados, como botellas o frascos. Este modelo tiene la capacidad de llenado de 50 ml a 5000 ml</p>		€2 428 980,35

Continuación de la Tabla 40

Prensa de aceite	Una prensa de aceite es utilizada para extraer el aceite de Sacha Inchi de las semillas tostadas. Mediante la aplicación de presión, se separa el aceite de las partes sólidas de las semillas.	En reparación.	Ø1 618 000,00
------------------	---	----------------	---------------

Descascarador a	Este equipo se encarga de remover las cáscaras externas de las semillas de Sacha Inchi después de la limpieza inicial. El modelo escogido es el UDTK-500
-----------------	--



<https://spanish.alibaba.com/product-detail/Sacha-inchi-nuts-shelling-machine-sacha-60826837993.html>

Ø2 151 281,20

Se utiliza para eliminar impurezas, piedras, ramas y otros materiales no deseados de las semillas de Sacha Inchi antes de procesarlas. El modelo seleccionado es el BY-XMS40



https://spanish.alibaba.com/p-detail/grain-1600062753251.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_title.76c03430hfCtK

€914 294,51

n

Nota. Elaboración propia, basado en Alibaba (2023)

Equipo. En este apartado se presenta todo el equipo necesario para iniciar operaciones en ASOAGRIC, se plantean posibles precios de estos, se dividen en dos tipos, el administrativo y de seguridad.

Equipo administrativo. En la Tabla 41, se plantea el equipo que necesita el área administrativa, con el cual no cuenta en este momento la empresa y por el cual se debe realizar la inversión de compra, se establece el nombre, y una breve descripción.

Tabla. 41

Equipo administrativo de ASOAGRIC

Equipo	Descripción	Imagen	Precio
Teléfonos	<p>Los teléfonos son importantes para mantener la comunicación tanto interna como externa. Pueden ser teléfonos móviles o teléfonos de escritorio, según las necesidades y preferencias de la empresa. Teléfono inalámbrico PANASONIC KX-TGC350LAB, es el adecuado para la organización.</p>	 <p>https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Tel%C3%A9fonos-inal%C3%A1mbricos/TELEFONO-INALAMBRICO-PANASONIC-KX-TGC350LAB/p/29796</p>	<p>€36 500</p>
Impresoras y escáneres	<p>Estos equipos son útiles para imprimir y escanear documentos importantes, como informes, contratos, facturas, entre otros. El modelo multifuncional EPSON L3210 (ECOTANK), es el elegido.</p>	 <p>https://www.officedepot.co.cr/officedepotCR/en/Multifuncionales/MULTIFUNCIONALES-EPSON-L3210-%28ECOTANK%29/p/37755</p>	<p>€105 990</p>

Nota. Elaboración propia, basada en Officedepot (2023)

Equipo de seguridad. A continuación, se plantea el equipo de seguridad necesario para las labores diarias del personal operativo, sin este equipo no se podrá operar, debido a que con este se evita accidentes de trabajo.

Tabla. 41

Equipo de seguridad de ASOAGRIC

Equipo de seguridad	Descripción	Precio Unidad	Unidades	Precio Total
Ropa de protección	Gabacha de polipropileno descartable, puños elásticos, bolsas, cierre velcro.	₡730,09	96	₡70 088,64
Guantes	Guantes de seguridad resistentes a productos químicos para proteger las manos durante la manipulación del sachá inchi y los productos químicos utilizados en el proceso de extracción. Para esto se adquiriría guantes de nylon con recubierto de nitrilo.	₡1 424,78	120	₡170 973,6

Continuación de Tabla 41

Protección ocular	Gafas de seguridad o protectores faciales para proteger los ojos de salpicaduras, vapores o partículas que puedan entrar en contacto con ellos. Lente claro secure fit Scotchgard.	€4 543,61	10	€45 436,1
Protección respiratoria	Riesgo de inhalación de vapores, aerosoles o partículas. Respirador N95 para Partículas Válvula de Exhalación	€58 097,35	6	€348 584,1
Calzado de seguridad	Bota de seguridad Dunlop Baseline de seguridad con puntera reforzada y suela antideslizante para proteger los pies de posibles derrames, objetos pesados o caídas.	€28 660,00	10	€286 600

Continuación de Tabla 41

Protección auditiva	Si la extracción de aceite de sachachi involucra equipos ruidosos, como máquinas o equipos de procesamiento, se recomienda el uso de protectores auditivos, como tapones para los oídos u orejeras. Para AOSAGRIC se eligió modelo Silentium 2 Orejera con diadema de lujo Hi-vi.	Ø8 761,06	10	Ø87 610,6
------------------------	---	-----------	----	-----------

Nota. Elaboración propia.

Recurso humano. En la Tabla 42, se plantea el recurso humano necesario para lograr que la empresa inicie operaciones, sin este personal no se podrá echar en marcha la empresa, por lo que establecen los salarios aproximados, esto no son definitivos, ya que en el proceso de contratación puede ser inferior o superior.

Tabla. 42*Recurso humano operacional de ASOAGRIC*

Puesto	Salario	Año
Supervisor de producción	₡ 525 000	₡ 6 300 000
3 operarios de maquinaria	₡ 1 056 495	₡ 12 677 937
2 bodegueros	₡ 704 330	₡ 8 451 958
Total	₡ 2 285 825	₡ 27 429 895
37,3%		
Total, de cargas sociales	₡ 853 527	₡ 10 242 323

Nota. Elaboración propia.**Temas Societarios. Organización y recursos humanos.**

En este apartado se presentan todos los temas legales que debe cumplir ASOAGRIC, para lograr iniciar operaciones, el no cumplir con alguno evitara que la empresa comience su producción, así como temas de recursos humanos y la organización.

Condiciones legales que debe cumplir ASOAGRIC

Debe contar con los permisos municipales, para poder ofrecer servicios al público y operar en el territorio nacional como una organización legal, que cuenta con lo que se especifica en la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud. Si se desea realizar alguna ampliación de la planta o construcción, debe cumplir con las normas establecidas en la Ley de Construcciones número 833, en la cual se plantea en sus artículos todas las obligaciones que debe presentar la empresa para poder construir, de igual manera con lo establecido en dicha ley se tendrá que cumplir con el Reglamento de Permisos de Construcción de la Municipalidad de Pérez Zeledón

Restricciones legales que se deben cumplir para la puesta en marcha del proyecto. ASOAGRIC debe tener un compromiso con la sociedad y el medio ambiente, el cual es establecido bajo la Ley General de Salud, esto para evitar un impacto en la salud de los habitantes de la zona, así como dañar el entorno, de manera que se eviten prácticas de higiene fuera de las normas establecidas, y se regule la producción de desechos como resultado del proceso productivo de la empresa, pero de igual manera se debe cumplir con el ARTICULO 298 que dice:

Toda persona que opere establecimientos industriales deberá obtener la correspondiente autorización del Ministerio para su instalación y la debida aprobación de éste para iniciar su funcionamiento, así como para ampliar o variar, o modificar en cualquier forma la actividad original para la que fue autorizado. (La Asamblea Legislativa de La Republica de Costa Rica, 1970)

También cumpliendo con los artículos del 298 al 307.

En el área de contaminación sónica, los procesos de ASOAGRIC no contarán con maquinaria que ocasionen ruidos fuertes, los cuales excedan la capacidad establecida por el Reglamento para el Control de la Contaminación por Ruido, las labores de la empresa no afectan de ninguna manera el entorno en el cual se sitúa, al encontrarse en una zona industrial de acuerdo con el reglamento se dice:

Área de terreno subdividido y desarrollado, de acuerdo con un plan general, para el uso de una comunidad de empresas industriales, en la cual las personas permanecen por largos períodos, que reúne actividades económicas de tal naturaleza que permite anticipar, la generación de niveles mayores de ruido que en las otras zonas. (Arias, 1988)

Obligaciones legales tributarias. ASOAGRIC debe cumplir sus obligaciones legales tributarias, según lo establece el Ministerio de Hacienda, al estar inscrito ante la obligación tributaria, y así ejercer una prestación de un producto o servicio el cual está regulado por el estado y sus instituciones.

De esta manera se obliga a cumplir de forma adecuada con las responsabilidades como empresa las cuales son: la declaración de impuestos la cual se efectúa cada año, efectuar pagos parciales o anticipos del impuesto sobre la renta, registros contables según con lo establecido en el artículo N.º 8 de la Ley de Fortalecimiento de la Gestión tributaria, emitir facturas o comprobantes de ingresos y gastos, actuar como agente retenedor, suministrar información de trascendencia tributaria:

- ❖ Declaración Anual de Resumen de Retenciones Pago a Cuenta Impuesto sobre las Utilidades.
- ❖ Declaración Anual Resumen de Clientes, Proveedores y Gastos Específicos.
- ❖ Declaración Anual Resumen de Retenciones – Impuestos Únicos y Definitivos.

Impuesto General sobre las Ventas. ASOAGRIC por el producto que ofrecerá debe pagar este impuesto una vez al mes, este tiene una tasa del 13% para la prestación de cualquier servicio o bien.

La empresa debe cumplir con ciertas obligaciones para el pago de impuesto de una manera honesta, y según el Ministerio de Hacienda (2019) estas son:

- ❖ Mantener registros contables.
- ❖ Mantener un registro de todos los documentos relacionados con las ventas y compras de la compañía.
- ❖ Asegurarse de que toda la información referente a la empresa esté al día con el Ministerio de Hacienda.
- ❖ Presentación de declaraciones de impuesto sobre la renta.

- ❖ Presentación de declaraciones de impuesto de venta.

Estos procesos y obligaciones recaen en la empresa para desarrollarse como una entidad formal que cumple con los requisitos que las instituciones del estado demanden.

Obligaciones legales comerciales. A continuación, se presentan las obligaciones legales comerciales de ASOAGRIC, las cuales son: Uso de suelos, patente municipal, permiso de funcionamiento y registro como patrono.

Uso se suelos. Si la empresa desea ampliar la planta, o realizar alguna construcción se debe contar con el permiso de uso de suelos, el cual lo extiende la municipalidad de Pérez Zeledón. Se tiene que pagar el monto total por el certificado y sus respectivos timbres de 5 375,00 colones, se debe completar un formulario para acceder al certificado el cual se presenta en el Anexo G.

Patente Municipal El área donde se establecerá la empresa para iniciar operaciones es la zona de Pérez Zeledón, San José, Costa Rica, esto conlleva que al realizar gestiones para recibir una patente municipal se debe establecer bajo la Ley de Regulación de Patentes y Licencias de Pérez Zeledón, lo cual permite laborar en el área de manera formal y así establecerse bajo las regulaciones de la municipalidad y sus demandas, según la Municipalidad de Pérez Zeledón (2010), esta patente tendría un valor de 100 000 colones.

Permiso de funcionamiento. De acuerdo con la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud, todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio deben contar con la autorización o permiso sanitario de funcionamiento para operar en el territorio nacional, según sea la actividad. De acuerdo con el Ministerio de Salud (2020), el permiso sanitario tiene un valor \$50 estadounidenses, en colones puede variar todos los días por el tipo de cambio, pero el precio indicado en la página del ministerio de salud es en dólares.

También se debe llenar un formulario para realizar el proceso, dicho proceso tiene una duración de 7 días hábiles para la entrega del certificado, el formulario está en el Anexo H.

Registro como Patrono. Para efectuar estas gestiones se debe acudir a los servicios que brinde la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), en cuanto a registrarse como una empresa cuya figura patronal, corresponda a un patrono jurídico. Según la Caja Costarricense de Seguro Social (2013), se facilita esta transacción de dos maneras virtual y presencial, cumplir con los requisitos que demanda la CCSS y llenar el formulario el cual se encuentra en la página, así realizar gestiones dentro de la empresa y formalizar los tramites que se realicen como patronos hacia los empleados y clientes de la empresa, el formulario que se mencionó anteriormente se encuentra en el Anexo J.

Obligaciones legales laborales. Las obligaciones laborales patronales marcan un compromiso como patrono hacia los trabajadores, el cual conlleva velar por la seguridad y otorgarles beneficios a los empleados, para que estos se vean resguardados por la empresa, esta cumpla con las leyes que el Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social han establecido en beneficio hacia la relación obrero patronal.

Seguro de Riesgos de Trabajo. El seguro de riesgo de trabajo protege a los trabajadores, que sufren un riesgo de trabajo brindándoles asistencia médica y de rehabilitación que necesitan para reincorporarse a la sociedad, además brinda subsidio económico durante el periodo de incapacidad temporal. El costo de este es dictado por el Instituto Nacional de Seguros, por lo cual no sé cuenta con los datos exactos.

Se debe tener presente el Código de Trabajo y sus reformas, Título IV, artículos 193, 195, 196, 197, 218, 220, 233, 260, 261, 265, que son importantes en este apartado.

Salud Ocupacional. La Organización Mundial de la Salud (s.f), define la salud ocupacional como una actividad que promueve y protege la salud de los trabajadores, busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

ASOAGRIC debe tener presente en cuanto a la salud ocupacional el Código de Trabajo y sus reformas, Título IV (Ley N°6727, de fecha 09 de marzo de 1982), artículos 273, 282, 284, 285, 286, 288, 295, 296, 297, 299, 300. Artículo 24 del Reglamento a la Ley de Riesgos de Trabajo.

Salario Mínimo. El salario mínimo es la cantidad mínima que se ha definido como remuneración que un empleador está obligado a pagar a sus asalariados, esto como reacción al trabajo que estos hayan ejecutado, el cual se da por un periodo determinado. Como se menciona en los artículos:

- ❖ Constitución Política, artículos. 56 y 57.
- ❖ Código de Trabajo y sus reformas, artículos 143, 152, 162 al 179.
- ❖ Ley N° 832. Ley del Consejo Nacional de Salarios.

Jornada Laboral. La jornada laboral es el tiempo dedicado por cada trabajador para ejecutar el trabajo para el cual fue contratado, esta se determina por horas, días, semanas, o meses, esto según lo establecido en el Código de Trabajo y sus reformas, artículos 133 al 152, 294.

Según el Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social (2019), estas y más obligaciones debe ejercer el patrono hacia sus obreros, también recae sobre las obligaciones del patrono para el cuidado de las áreas, así como de los empleados que conforman la empresa, de acuerdo con lo establecido por este ministerio.

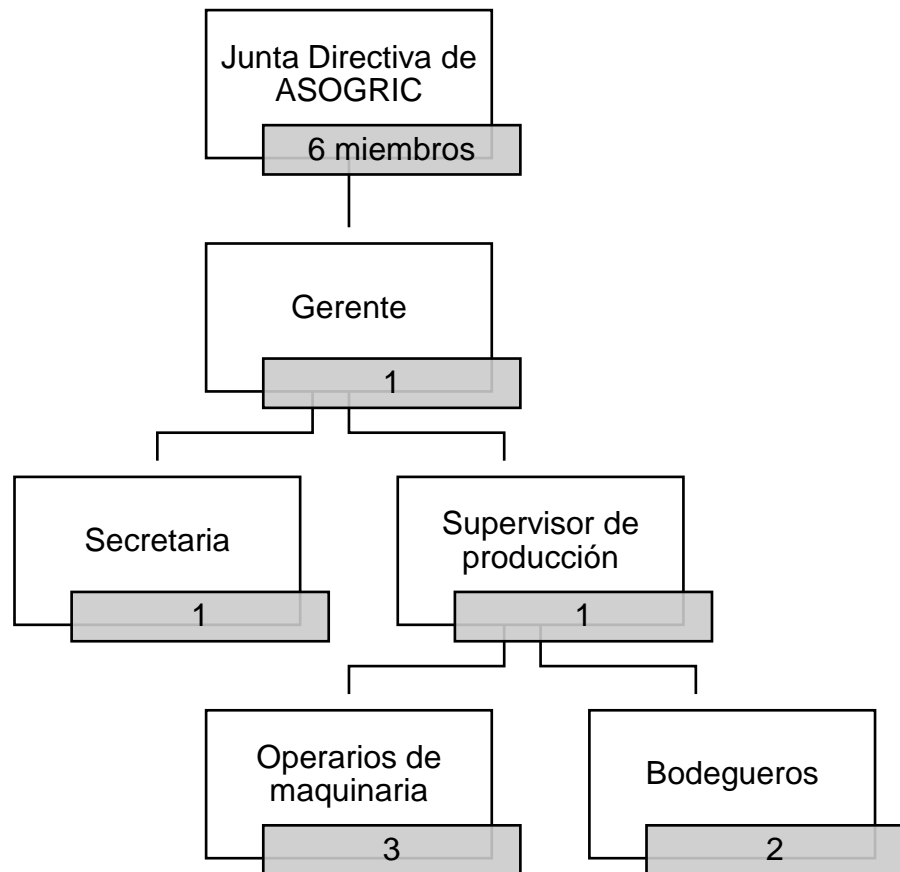
Organización y RRHH

En este apartado se muestra la estructura organizacional de ASOAGRIC, así como el RRHH necesario para que inicie operaciones, no solo se plantea los puestos, sino que se describen de forma clara.

Descripción de la estructura de la empresa y organigrama. En la Figura 27, se puede observar el organigrama de ASOAGRIC, donde se plantea a la Junta Directiva de ASOAGRIC como la máxima autoridad de la asociación, la cual está compuesta por 6 miembros, en la línea jerárquica sigue el Gerente el cual tendrá a cargo a la secretaria y al supervisor de producción, por su parte el supervisor de producción tendrá a su cargo al encargado de mantenimiento, a los 3 operarios de maquinaria, a los 2 operarios de envasado y a los 2 bodegueros.

Figura 27

Organigrama de ASOAGRIC



Nota. Elaboración propia.

Descripción de los puestos. A continuación, se describe las funciones de cada puesto de trabajo de ASOAGRIC, los cuales están plasmados en la Figura 24, así el personal tendrá clara su función en la empresa, y se evitará que se realicen funciones de otro.

❖ **Gerente:** Se encarga de gestionar y supervisar todas las operaciones de ASOAGRIC, lo que involucra la producción, la logística, control de calidad y la administración. Es el responsable de tomar decisiones estratégicas, así como asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

❖ Secretaria: Sus funciones son relacionadas con la asistencia al gerente, por lo que, debe gestionar documentos, atención telefónica, comunicarse con los proveedores, clientes y asociados de ASOAGRIC, programar reuniones, y llevar la agenda de gerencia.

❖ Supervisor de producción: Su función principal es supervisar las operaciones de producción, por lo tanto, tiene que asegurarse del control de calidad, verificar que se siguen los procedimientos de seguridad, el personal de producción está a su cargo motivo, por el cual, debe coordinar y programar las actividades y solucionar cualquier problema que se presenta en la línea de producción, así como manejar KPIs para evaluar el desempeño.

❖ Operarios de maquinaria: Son los encargados de operar las máquinas de producción, por lo tanto, son los responsables del procesamiento y extracción de aceite de Sancha Inchi, deben tener control de la maquinaria, monitoreo de la producción, resolver problemas mecánicos básicos, así como la alimentación de semillas a las máquinas y responsables de envasar en botellas el aceite de Sacha Inchi, verificar que se cumplan las normas higiene y envasado, etiquetar y empacar el producto.

❖ Bodegueros: Sus funciones abarcan la gestión y control de inventarios de materia prima, productos terminados y productos en proceso, así como asegurar que se almacenen de forma adecuada los productos, y llevar un registro preciso del inventario de la empresa, así como realizar las entregas en el vehículo de la empresa.

Costos de personal. A continuación, se presentan los costos por el personal administrativo y operacional de la empresa, es decir la fuerza laboral de la empresa.

Tabla. 43

Costos de personal

Puesto	Salario	Año
Gerente	₡ 650 000	₡ 7 800 000
Secretaria	₡ 450 000	₡ 5 400 000
Supervisor de producción	₡ 525 000	₡ 6 300 000
3 operarios de maquinaria	₡ 1 056 495	₡ 12 677 937
2 bodegueros	₡ 704 330	₡ 8 451 958
Total	₡ 3 385 825	₡ 40 629 895
37,3%		
Total, de cargas sociales	₡ 1 264 267	₡ 15 171 203

Nota. Elaboración propia.

Estudio económico y financiero

Este estudio presenta el comportamiento de la empresa en un periodo, se logra identificar la rentabilidad de la empresa, los costos, la inversión que se realizará entre otros aspectos económicos, en este caso se tiene un periodo de estudio de 10 años, de esta forma la empresa tendrá una visión de varios años futuros de cómo se comportará la inversión, y dejará ver que tan rentable son las mejoras en la planta o construcción de una nueva y los productos que ofrecerá, dejando claro si el proyecto es factible, esto con la información que se presenta en el periodo ya establecido, donde se proyecta sus ganancias y pérdidas, por lo tanto, se plantea de forma clara la rentabilidad que tendrá a futuro.

Cálculo de la inversión

La empresa adquirirá un terreno valorado por ₡20 000 000, el cual fue el más oportuno en cuanto ubicación, tamaño y precio.

En cuanto al costo de infraestructura es un estimado de ₡35 000 000, dicho monto cubriría todo lo que va relacionado con construcción de la planta, aclarar que el monto es una estimación por la empresa constructora que será la contratada para realizar el proyecto, el responsable de la cotización es el ingeniero José Miguel Portugués Hernández. Se le hará el pago de la construcción en dos partes, cuando se inicia un 70% y el día que la entregan terminada el 30%, se tiene que establecer ese acuerdo para lograr el cumplimiento de la construcción en tiempo y forma.

Los gastos preoperativos se estiman por un monto de ₡2 000 000, los cuales cubrirán todos los gastos relacionados con la empresa antes de iniciar sus operaciones.

Se comprará toda la maquinaria necesaria para el proyecto, maquinaria que será indispensable para realizar sus operaciones, la cual sale por un monto aproximado de ₡9 885 601.

Se adquirirá todo el equipo necesario para la empresa, equipo que será indispensable para realizar sus operaciones, los cuales salen por un monto aproximado de ₡ 1 151 783.

Tabla. 44

Resumen de las inversiones ASOAGRIC

INVERSIONES	
ACTIVO	MONTO
Terrenos	¢20 000 000
Construcciones	¢35 000 000
Vehículo	¢9 944 297
Gastos preoperativos	¢2 000 000
Maquinaria	¢9 885 601
Equipo	¢1 151 783
Activos Nominales	¢1 175 640
Capital de trabajo	¢15 084 285
Estudio del proyecto	¢1 950 000
Imprevistos 20%	¢19 238 321
TOTAL, INVERSION INICIAL	¢115 429 928
Monto Por Financiar	¢92 343 942,56
Monto Por Aportar.	¢23 085 985,64

Nota. Elaboración propia.

Depreciación de los activos por comprar

En este apartado se determina la depreciación de los activos por adquirir en ASOAGRIC, presentando en la Tabla 45, la depreciación por año de cada activo, y en la Tabla 48, se observa la depreciación total de todos los activos por año, por el periodo establecido para el estudio financiero que es de 10 años. El método utilizado es la depreciación lineal, y como se ve en los resultados los activos perderán el mismo valor monetario durante todos los años de vida útil. El valor de rescate es de ₡ 23 333 333,33, el cual se obtiene del: (valor para depreciar - depreciación acumulada), este monto se da porque al final del periodo algunos activos aún tienen un valor monetario para venderlos, si la empresa lo desea.

Tabla. 45

Depreciación de activos de ASOAGRIC

Activo	Cantidad	Valor Unitario	Depreciación				
			Valor Para Depreciar o amortizar	Vida útil (Años)	Dep. o amort Anual	Escudos Fiscales	Dep. O Amort Acumulada
Vehículo	1	₡9 944 297,35	₡9 944 297,35	10	₡994 429,74	₡427 604,79	₡9 944 297,35
Limpiadora de semillas	1	₡914 294,51	₡914 294,51	5	₡182 858,90	₡78 629,33	₡914 294,51
Descascaradora	1	₡2 151 281,20	₡2 151 281,20	5	₡430 256,24	₡185 010,18	₡2 151 281,20
Tostadora	1	₡1 179 279,64	₡1 179 279,64	5	₡235 855,93	₡101 418,05	₡1 179 279,64
Prensa de aceite	1	₡1 618 000,00	₡1 618 000,00	5	₡323 600,00	₡139 148,00	₡1 618 000,00
Decantador Centrifuga	1	₡1 593 765,69	₡1 593 765,69	5	₡318 753,14	₡137 063,85	₡1 593 765,69
Envasadora	1	₡2 428 980,35	₡2 428 980,35	5	₡485 796,07	₡208 892,31	₡2 428 980,35
Activos nominales	1	₡1 175 640,00	₡1 175 640,00	10	₡117 564,00	₡50 552,52	₡1 175 640,00
Edificio.	1	₡35 000 000,00	₡35 000 000,00	30	₡1 166 666,67	₡501 666,67	₡11 666 666,67

Nota. Elaboración propia.

Tabla. 46

Proyección de las depreciaciones de los activos de ASOAGRIC

Depreciaciones

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Depreciación	€3 261 350	€3 261 350	€3 261 350	€3 261 350	€3 261 350	€1 284 230	€1 284 230	€1 284 230	€1 284 230	€1 284 230

Nota. Elaboración Propia.

Costos de Operación

Se presentan todos los costos relacionados con la operación de la empresa, es decir que tengan relación de forma directa o indirecta con la producción de ASOAGRIC.

Mano obra. En la Tabla 43, se puede observar los costos de mano de obra directa e indirecta de ASOAGRIC, se proponen montos que no son definitivos, ya que, pueden variar según experiencia y conocimientos de los contratados.

Materias primas. Los precios de los envases son establecidos del total de 1375 botellas por mes a ₡ 215,38, el precio de las semillas se obtiene de adquirir 250 kg por mes y comprando cada kilo a ₡ 2500, los otros costos variables se obtienen del 10% de la suma de los costos de envases y semillas, estos son posibles costos en los cuales pueda incurrir la empresa en la producción y que no son esperados. En la Tabla 49, también se plantea el porcentaje del aumento por año en la proyección de costos, el cual es de 17%, que se obtiene de los ingresos previstos para el primer año dividido entre los costos totales de la Tabla 51, y el resultado se multiplica por 100.

Tabla. 47*Materias primas*

Materia Prima	Mes	Año
Envases	₡ 296 156,96	₡ 3 553 883,55
Semillas	₡ 625 000,00	₡ 7 500 000,00
Otros costos variables	₡ 92 115,70	₡ 1 105 388,36
10%		
Total	17%	₡ 12 159 271,91

Nota. Elaboración propia.

Servicios públicos y de comunicación. En la Tabla 48, se presenta los costos por servicios públicos y de comunicación, los cuales son necesarios para el funcionamiento de la empresa, en el caso de algunos estos son costos fijos de la empresa, es decir su precio puede variar poco o nada durante el año, pero siempre se tienen que pagar. Se determina el precio por mes de cada servicio, así como el precio de estos al año, y se plantea un 5% de aumento por año para la proyección de los costos, el cual se obtiene de la división de los ingresos previstos para el primer año dividido entre los costos totales de la Tabla 50, y el resultado se multiplica por 100.

Tabla. 48*Servicios públicos y comunicación*

Servicio	Mes	Año
5%		
Costo de electricidad	₪ 203 490,00	₪ 2 441 880,00
Costo de teléfono	₪ 35 000,00	₪ 420 000,00
Agua	₪ 38 048,00	₪ 456 576,00
Internet	₪ 25 900,00	₪ 310 800,00
Costos Totales	₪ 302 438,00	₪ 3 629 256,00

Nota. Elaboración propia.

Proyección de los costos de operación. En la Tabla 51, se presenta el total de los costos operacionales así como el desglose de cada costo, que se tendrán en la operación de la empresa, los cuales se proyectan en los años del periodo de estudio, esto para saber su costo a futuro, como se observa en la Tabla 53, en la segunda columna hay una serie de porcentajes, estos porcentajes son los que indican el aumento que tendrá por año este costo, se excluye de lo que se dijo con anterioridad el 37,34% que solo se utiliza para sacar el monto de las cargas sociales de los salarios, por lo cual, no aumenta ese valor aunque parezca que sí, lo que aumentan son los salarios, por lo tanto, se produce un aumentó en el valor de las cargas. Los costos variables son los costos relacionados con la producción de la empresa y que pueden variar según aumente o disminuya, en este caso se obtienen de las materias y otros costos relacionados. En la parte inferior se plantea el costo capital, el cual indica el monto necesario para que la empresa pueda mantener operaciones en los primeros 3 meses de operación.

Tabla. 49

Proyección de los costos de operación

Proyección de los Costos de Operación										
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Costos Variables 17%	₡12 159 272	₡14 591 126	₡17 509 352	₡21 011 222	₡25 213 466	₡30 256 159	₡36 307 391	₡43 568 870	₡52 282 644	₡62 739 172
Total, de Costos Variables	₡12 159 272	₡14 591 126	₡17 509 352	₡21 011 222	₡25 213 466	₡30 256 159	₡36 307 391	₡43 568 870	₡52 282 644	₡62 739 172
Costos Fijos 5%	₡3 629 256	₡3 810 719	₡4 001 255	₡4 201 317	₡4 411 383	₡4 631 953	₡4 863 550	₡5 106 728	₡5 362 064	₡5 630 167
Salarios Brutos 3%	₡40 629 895	₡41 848 791	₡43 104 255	₡44 397 383	₡45 729 304	₡47 101 183	₡48 514 219	₡49 969 646	₡51 468 735	₡53 012 797
Cargas Sociales 37,34%	₡15 171 203	₡15 626 339	₡16 095 129	₡16 577 983	₡17 075 322	₡17 587 582	₡18 115 209	₡18 658 666	₡19 218 426	₡19 794 978

Continuación de la Tabla 49

Costo de mantenimiento de equipo, maquinaria y edificio. 7%	¢4 048 189	¢4 048 189	¢4 048 189	¢4 048 189	¢4 048 189	¢4 048 189	¢4 048 189	¢4 048 189	¢4 048 189	¢4 048 189	¢4 048 189
Total, Costo Operación	¢60 337 140	¢64 169 354	¢68 533 579	¢73 528 640	¢79 272 872	¢85 908 013	¢93 603 878	¢102 563 961	¢113 032 160	¢125 300 854	
Capital de Trabajo	¢15 084 285										

Nota. Elaboración propia.

Ingresos por ventas

En la Tabla 50, se determina la proyección de los ingresos que tendrá ASOAGRIC, la empresa tiene una proyección de producir 2000 litros aceite por año, por lo tanto, se propone que 1000 L sean para la presentación de botellas de 250 ml, 500 L para botellas de 120 ml y 500 L para las botellas de 60ml, con estos datos se obtuvo la cantidad de botellas a producir por mes, que son 333 botellas de 250 ml, 347 botellas de 120 ml y 694 botellas de 60 ml. Los precios se establecen según lo que se ofrece en el mercado, logrando con estos ser competitivos y que sea un monto atractivo para los consumidores.

La proyección se realiza con un 20% de crecimiento, se considera que es el porcentaje más adecuado, para que los ingresos tengan un aumento considerable cada año, además en los objetivos estratégicos se establece ese porcentaje como meta semestral. La organización espera contar con donaciones durante los años, representando un 10% de los ingresos totales de empresa, donaciones que servirán para mejorar la producción, así como capacitar a los asociados y fomentar nuevos proyectos.

Tabla. 50

Proyección de los ingresos de ASOAGRIC

Proyección de Ingresos de ASOAGRIC 2024-2033										
Producto	Botellas producidas al día	Litros producidos a la semana.		Total, al mes						
Botella de 250 ml	14	83		333						
Botella de 120 ml	14	87		347						
Botella de 60 ml	29	174		694						
Precio de la botella 250 ml aumento	Ø8 000									
Precio de la botella 120 ml aumento	Ø4 000									
Precio de la botella 60 ml aumento	Ø2 000									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Ingresos proyectados por Botella 250 ml	Ø31 968 000	Ø38 361 600	Ø46 033 920	Ø55 240 704	Ø66 288 845	Ø79 546 614	Ø95 455 937	Ø114 547 124	Ø137 456 549	Ø164 947 858

Ingresos proyectados por Botella 120 ml	₡16 656 000	₡19 987 200	₡23 984 640	₡28 781 568	₡34 537 882	₡41 445 458	₡49 734 550	₡59 681 459	₡71 617 751	₡85 941 302
Ingresos proyectados por Botella 60 ml	₡16 656 000	₡19 987 200	₡23 984 640	₡28 781 568	₡34 537 882	₡41 445 458	₡49 734 550	₡59 681 459	₡71 617 751	₡85 941 302
Total, de ingresos proyectados por ventas	₡65 280 000	₡78 336 000	₡94 003 200	₡112 803 840	₡135 364 608	₡162 437 530	₡194 925 036	₡233 910 043	₡280 692 051	₡336 830 461
Aumento ingresos anuales	20%									
Ingresos por donaciones	₡7 253 333	₡8 704 000	₡10 444 800	₡12 533 760	₡15 040 512	₡18 048 614	₡21 658 337	₡25 990 005	₡31 188 006	₡37 425 607
Total, de ingresos proyectados	₡72 533 333	₡87 040 000	₡104 448 000	₡125 337 600	₡150 405 120	₡180 486 144	₡216 583 373	₡259 900 047	₡311 880 057	₡374 256 068

Nota. Elaboración propia.

Tasa de descuento

La empresa debe contar con un financiamiento del 80% de inversión a una tasa de 11,73%, y la empresa podrá el otro 20% de la inversión, el Banco Nacional ofrece préstamos para PYMES con una tasa de interés del 11,73%, que es la tasa que se utiliza en este trabajo para calcular los posibles intereses por pagar, y el 10,50% es tasa de oportunidad es decir lo mínimo que espera la empresa tener como retorno de la inversión, el costo capital es de un 11,48% lo cual determina el costo promedio del capital.

Tabla. 51

Costo Capital de ASOAGRIC

Costo Capital ASOAGRIC		
		Interés
Porcentaje de financiamiento	80%	11,73%
Porcentaje de capital propio	20%	10,50%
Costo de capital	11,48%	

Nota. Elaboración propia.

Financiamiento

En la Tabla 52, se plantea las posibles cuotas de recibir el financiamiento, se entiende que la empresa busca adquirir el dinero por otros medios, pero no haber opciones el financiamiento dejaría los montos presentes en la tabla, las cuotas que se presentan son el pago de forma anual, se puede observar que, con la adquisición a 10 años del crédito, la empresa pagara un total de ¢69 288 032 de intereses totales, lo que representa un total de ¢161 631 974 de deuda total para ASOAGRIC de adquirir un préstamo que represente el 80% de la inversión inicial.

Tabla. 52*Cuota de Financiamiento de ASOAGRIC*

Nº DE CUOTA	SALDO ANTES DEL PAGO	CUOTA DE CRÉDITO	INTERESES	AMORTIZACIÓN	SALDO DESPUES DE PAGO
1	Ø92 343 943	Ø16 163 197	Ø10 831 944	Ø5 331 253	Ø87 012 690
2	Ø87 012 690	Ø16 163 197	Ø10 206 588	Ø5 956 609	Ø81 056 081
3	Ø81 056 081	Ø16 163 197	Ø9 507 878	Ø6 655 319	Ø74 400 761
4	Ø74 400 761	Ø16 163 197	Ø8 727 209	Ø7 435 988	Ø66 964 773
5	Ø66 964 773	Ø16 163 197	Ø7 854 968	Ø8 308 230	Ø58 656 544
6	Ø58 656 544	Ø16 163 197	Ø6 880 413	Ø9 282 785	Ø49 373 759
7	Ø49 373 759	Ø16 163 197	Ø5 791 542	Ø10 371 655	Ø39 002 104
8	Ø39 002 104	Ø16 163 197	Ø4 574 947	Ø11 588 251	Ø27 413 853
9	Ø27 413 853	Ø16 163 197	Ø3 215 645	Ø12 947 552	Ø14 466 300
10	Ø14 466 300	Ø16 163 197	Ø1 696 897	Ø14 466 300	Ø0
TOTAL		Ø161 631 974	Ø69 288 032	Ø92 343 943	

Nota. Elaboración propia.**Estados Resultado de ASOAGRIC**

En la Tabla 53, se plantea la proyección del estado resultados de ASOAGRIC para los 10 años de estudio, se puede observar que en la utilidad antes de impuesto la empresa en los primeros 3 años es negativa, por lo tanto, es estos 3 años se tienen perdidas, a partir del año 2027 se tienen utilidades netas, es decir la empresa inicia a ser rentable, lo cual es lo más usual en empresas que inician desde cero o que nunca han tenido ingresos antes de la proyección.

Tabla. 53

Proyección del Estado Resultados de ASOAGRIC

Estado Resultados Proyectado de ASOAGRIC											
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Ingresos											
Ingresos Venta		€65 280 000	€78 336 000	€94 003 200	€112 803 840	€135 364 608	€162 437 530	€194 925 036	€233 910 043	€280 692 051	€336 830 461
Total, de Ingresos		€65 280 000	€78 336 000	€94 003 200	€112 803 840	€135 364 608	€162 437 530	€194 925 036	€233 910 043	€280 692 051	€336 830 461
Costos de ventas		€12 159 272	€14 591 126	€17 509 352	€21 011 222	€25 213 466	€30 256 159	€36 307 391	€43 568 870	€52 282 644	€62 739 172
UTILIDAD BRUTA		€53 120 728	€63 744 874	€76 493 848	€91 792 618	€110 151 142	€132 181 370	€158 617 644	€190 341 173	€228 409 408	€274 091 289
Gastos operativos											
Salarios		€40 629 895	€41 848 791	€43 104 255	€44 397 383	€45 729 304	€47 101 183	€48 514 219	€49 969 646	€51 468 735	€53 012 797
Cargas Sociales		€15 171 203	€15 626 339	€16 095 129	€16 577 983	€17 075 322	€17 587 582	€18 115 209	€18 658 666	€19 218 426	€19 794 978
Gasto Mantenimiento		€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718
Costos fijos		€3 629 256	€3 810 848	€4 001 527	€4 201 746	€4 411 983	€4 632 740	€4 864 542	€5 107 943	€5 363 523	€5 631 890

Continuación de la Tabla 53

Depreciación y Amortización	₡3 261 351	₡3 261 351	₡3 261 351	₡3 261 351	₡3 261 351	₡1 284 231	₡1 284 231	₡1 284 231	₡1 284 231	₡1 284 231
Total, Gastos Operativos	₡66 610 422	₡68 466 047	₡70 380 980	₡72 357 180	₡74 396 679	₡74 524 454	₡76 696 919	₡78 939 203	₡81 253 632	₡83 642 614
UTILIDAD OPERATIVA	(₡13 489 694)	(₡4 721 173)	₡6 112 869	₡19 435 438	₡35 754 463	₡57 656 916	₡81 920 725	₡111 401 970	₡147 155 776	₡190 448 675
Gastos Financieros	₡10 831 944	₡10 206 588	₡9 507 878	₡8 727 209	₡7 854 968	₡6 880 413	₡5 791 542	₡4 574 947	₡3 215 645	₡1 696 897
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(₡24 321 638)	(₡14 927 762)	(₡3 395 009)	₡10 708 229	₡27 899 495	₡50 776 504	₡76 129 183	₡106 827 024	₡143 940 131	₡188 751 778
Impuestos 25%	(₡6 080 410)	(₡3 731 940)	(₡848 752)	₡2 677 057	₡6 974 874	₡12 694 126	₡19 032 296	₡26 706 756	₡35 985 033	₡47 187 945
UTILIDAD NETA	(₡18 241 229)	(₡11 195 821)	(₡2 546 257)	₡8 031 171	₡20 924 621	₡38 082 378	₡57 096 887	₡80 120 268	₡107 955 098	₡141 563 834

Nota. Elaboración propia.

Flujo de efectivo de ASOAGRIC

En la Tabla 54, se plantea el flujo de ganancia y pérdidas para ASOAGRIC, esto en periodo de estudio de 10 años, donde se determina que la empresa al igual que con el Estado Resultados tendrá ganancias a partir del año 2027, en este año el flujo descontado es de ¢2 496 589, saldo que es positivo, por lo tanto, es una ganancia para la empresa. El flujo demuestra la factibilidad de proyecto a futuro, es decir indica que la idea de negocio es rentable y que las posibilidades de éxito son grandes. Es importante entender que este flujo no solo da una imagen del futuro que puede tener la empresa, y no ir a ciegas sin saber de estas posibles dificultades, ya que, la empresa estará preparada para las posibles pérdidas que tendrá en los primeros años. El 25% que se plantea, es del impuesto sobre las utilidades de la empresa, la empresa no tendría que pagar este impuesto si su patrimonio e ingresos son utilizados en su totalidad para fines públicos o de beneficencia, es decir, que los miembros de la organización no se distribuirán estos, por lo tanto, se plantea el flujo con impuesto, por posibles cambios que ocurran en el futuro de la empresa, y tener un escenario más amplio de lo cual podría pasar.

Tabla. 54

Flujo por ganancias y pérdidas de ASOAGRIC

FLUJO POR ESTADO GANANCIAS Y PERDIDAS											
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Ingresos											
Ingresos Venta		€65 280 000	€78 336 000	€94 003 200	€112 803 840	€135 364 608	€162 437 530	€194 925 036	€233 910 043	€280 692 051	€336 830 461
Costos de ventas 10%		€12 159 272	€14 591 126	€17 509 352	€21 011 222	€25 213 466	€30 256 159	€36 307 391	€43 568 870	€52 282 644	€62 739 172
UTILIDAD BRUTA		€53 120 728	€63 744 874	€76 493 848	€91 792 618	€110 151 142	€132 181 370	€158 617 644	€190 341 173	€228 409 408	€274 091 289
Gastos operativos											
costo fijo		€3 629 256	€3 810 848	€4 001 527	€4 201 746	€4 411 983	€4 632 740	€4 864 542	€5 107 943	€5 363 523	€5 631 890
Salarios		€40 629 895	€41 848 791	€43 104 255	€44 397 383	€45 729 304	€47 101 183	€48 514 219	€49 969 646	€51 468 735	€53 012 797
Cargas Sociales		€15 171 203	€15 626 339	€16 095 129	€16 577 983	€17 075 322	€17 587 582	€18 115 209	€18 658 666	€19 218 426	€19 794 978
Gasto Mantenimiento		€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718	€3 918 718
Depreciación y Amortización		€3 261 351	€3 261 351	€3 261 351	€3 261 351	€3 261 351	€1 284 231	€1 284 231	€1 284 231	€1 284 231	€1 284 231

Continuación del Tabla 54

Total, Gastos Operativos	₡66 610 422	₡68 466 047	₡70 380 980	₡72 357 180	₡74 396 679	₡74 524 454	₡76 696 919	₡78 939 203	₡81 253 632	₡83 642 614
UTILIDAD OPERATIVA	(₡13 489 694)	(₡4 721 173)	₡6 112 869	₡19 435 438	₡35 754 463	₡57 656 916	₡81 920 725	₡111 401 970	₡147 155 776	₡190 448 675
Gastos Financieros	₡10 831 944	₡10 206 588	₡9 507 878	₡8 727 209	₡7 854 968	₡6 880 413	₡5 791 542	₡4 574 947	₡3 215 645	₡1 696 897
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(₡24 321 638)	(₡14 927 762)	(₡3 395 009)	₡10 708 229	₡27 899 495	₡50 776 504	₡76 129 183	₡106 827 024	₡143 940 131	₡188 751 778
Impuestos 25%	(₡6 080 410)	(₡3 731 940)	(₡848 752)	₡2 677 057	₡6 974 874	₡12 694 126	₡19 032 296	₡26 706 756	₡35 985 033	₡47 187 945
UTILIDAD NETA	(₡18 241 229)	(₡11 195 821)	(₡2 546 257)	₡8 031 171	₡20 924 621	₡38 082 378	₡57 096 887	₡80 120 268	₡107 955 098	₡141 563 834
Más Depreciación	₡3 261 351	₡3 261 351	₡3 261 351	₡3 261 351	₡3 261 351	₡1 284 231	₡1 284 231	₡1 284 231	₡1 284 231	₡1 284 231
Menos Amortización Préstamo	₡5 331 253	₡5 956 609	₡6 655 319	₡7 435 988	₡8 308 230	₡9 282 785	₡10 371 655	₡11 588 251	₡12 947 552	₡14 466 300
Flujo Proyecto	-₡115 429 928	(₡20 311 131)	(₡13 891 079)	(₡5 940 225)	₡3 856 534	₡15 877 743	₡30 083 824	₡48 009 463	₡69 816 248	₡96 291 777
Flujos descontados	(₡18 218 875)	(₡11 176 631)	(₡4 287 116)	₡2 496 589	₡9 219 897	₡15 669 595	₡22 430 505	₡29 258 777	₡36 197 312	₡43 289 036

Nota. Elaboración propia.

Análisis de la sensibilidad

Según los indicadores se demuestra la factibilidad del proyecto, el VAN del estudio financiero demuestra que ASOAGRIC al final del periodo tendrá una ganancia de $\text{Q}9\,449\,159$, lo cual es un dato positivo, porque demuestra que se recupera la inversión, la cual en este caso es muy alta.

El TIR da como resultado un 12,36%, dato que es positivo, por lo tanto, determina que el proyecto tendrá una tasa de retorno mayor que la esperada como mínima por la inversión la cual es 10,50%, siendo una diferencia de 1,86 puntos porcentuales, con lo que se identifica la factibilidad de la inversión.

Un 1,08 ID que es mayor a 1, lo cual determina que la inversión será cubierta en su totalidad y no se tendrá pérdidas al ejecutarla, además se tendrá ganancias con lo planteado por el VAN, con el ID también se identifica la viabilidad de la inversión, la cual es positiva demostrada por el resultado que es mayor a 1.

La empresa logra a los 9 años y 11 meses recuperar la inversión inicial, según lo reveló el resultado del PRI, después de ese periodo la empresa empieza a ver ganancias. Esta información deja ver que se logra casi al final del periodo de estudio recuperar la inversión, lo cual es un dato positivo y alentador para la empresa, y con él se ve lo viable que es el proyecto.

Tabla. 55

Indicadores Financieros

Indicador	Valor
VAN	Ø9 449 159
TIR	12,36%
ID	1,08
Periodo de Recuperación PRI	9,11

Nota. Elaboración propia.

Cuadro de Mando Integral (CMI)

En este apartado se presenta el CMI de ASOAGRIC, entendiendo que este está conformado por los objetivos estratégicos establecidos por el método SMART, y mapa estratégico. En el CMI se presentan los indicadores y los objetivos estratégicos, así como la fórmula que indicará si se está logrando o no, se plantea una meta para cada objetivo esto sería lo que se pretende lograr, también se plantea el porcentaje en el cual se encuentra el objetivo durante el periodo, va de 0% a 100% en la columna titulada logro en base al 100%, el estado en que se encuentra el objetivo, y por último el encargado de que el objetivo se logre.

Algunos objetivos estratégicos tienen varios indicadores y formulas, como lo es en el caso de la métrica y KIPs, dónde se establecen una serie de fórmulas, puede que se utilicen todas para saber si se está logrando la mejora, la suma de todas las mejoras debe dar un porcentaje superior al 5% por mes.

Por otra parte, en el objetivo relacionado con la capacitación de los empleados, se plantean 2 formulas y 2 porcentajes como meta, estas metas van en relación con las fórmulas, por lo cual, la tasa de finalización va con el 100% y la mejora en el rendimiento va

con el 10% de meta, si se logra cumplir con estos 2 porcentajes, se cumple en un 100% la meta.

Tabla. 56

Cuadro de Mando Integral de ASOGRIC

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Logro en base al 100%	Estado	Encargado
Financiera	Aumentar las ventas en un 20% cada semestre, mediante campañas de marketing, para lograr saldar los gastos y costos de producción	Ventas de cada semestre	$\frac{\text{Ventas semestre II} - \text{Ventas semestre I}}{\text{Ventas semestre I}} * 100$	20%	0%		Gerente.
	Optimizar los costos de distribución, producción envasado y marketing, de manera mensual, para maximizar los márgenes de beneficio sin afectar la calidad del producto.	Ahorros obtenidos cada mes	$\frac{(\text{Ahorros obtenidos} - \text{Costos de implementación})}{\text{Costos de implementación}}$	10%	0%		Gerente, supervisor de producción, encargado de mantenimiento operarios de envasado y maquinaria
	Aumentar el número de clientes en un 20% cada semestre mediante estrategias de posicionamiento de la marca y captación, logrando aumentar la cartera de clientes.	Clientes de cada semestre	$\frac{\text{Clientes semestre II} - \text{Clientes semestre I}}{\text{Clientes semestre I}} * 100$	20%	0%		Gerente.

Continuación de la Tabla 56

	<p>Ofrecer productos que cumplan con los más altos estándares de pureza, frescura y valor nutricional, realizando controles de calidad cada mes. La calidad del producto es esencial para la confianza y lealtad del cliente.</p>	<p>Índice de Calidad</p>	$\frac{\text{Unidades } \textit{aceptables}}{\text{Unidades Inspeccionadas}} * 100$	<p>99%</p>	<p>0%</p>	<p>Supervisor de producción.</p>
<p>Clientes</p>	<p>Desarrollar una gama de productos relacionados con la industria agropecuaria, contando cada año con un nuevo producto, los cuales se adapten a diferencias, gustos y necesidades de los clientes.</p>	<p>Cantidad de nuevos productos</p>	<p>Número total de productos lanzados en el año - Número de productos ya existentes antes del año</p>	<p>1</p>	<p>0%</p>	<p>Gerente y junta directiva.</p>

Continuación de la Tabla 56

<p>Lograr una distribución de la planta y equipo óptimo en el primer mes de operación mediante técnicas de mapeo y diseño organizacional, para ofrecer un tiempo de repuesta rápido.</p>	<p>Archivo de distribución listo</p>	<p>Archivo = 1</p>	<p>1</p>	<p>0%</p>	<p>Gerente y junta directiva.</p>	
<p>Procesos</p>	<p>Establecer métricas y KPIs para medir el desempeño de los procesos, analizar los datos relevantes cada mes y tomar decisiones informadas para la mejora continua.</p>	<p>Métricas y KPIs</p>	<p>Eficiencia del Proceso (%) = (Resultado Deseado / Recursos Utilizados) * 100. Tiempo de Ciclo = Hora de finalización - Hora de inicio. Tasa de Retrabajo (%) = (Número de Productos Retrabajados / Número Total de Productos) * 100. Productividad = (Salida / Entrada). Porcentaje de Cumplimiento de Plazos (%) = (Número de Procesos Cumplidos a Tiempo / Número Total de Procesos) * 100. Índice de Calidad del Proceso (%) = ((Número de Productos Conformes) / (Número Total de Productos Producidos)) * 100. Costo de Procesamiento por Unidad = (Costo Total del Proceso / Número Total de Unidades Procesadas). Tasa de Errores (%) = (Número de Errores / Número Total de Transacciones) * 100. Porcentaje de Utilización de Recursos (%) = (Tiempo de Trabajo Real / Tiempo de Trabajo Disponible) * 100. Eficiencia de Producción (%) = (Producción Real / Producción Estándar) * 100</p>	<p>5%</p>	<p>0%</p>	<p>Gerente y supervisor de producción</p>

Continuación de la Tabla 56

	Incrementar la presencia de la marca, logrando una mayor demanda de los productos orgánicos que se ofrecen, siendo el aumento de un 20% anual, esto por medio de estrategias de marketing		$\frac{\text{Ingresos generados} - \text{Costos de marketing}}{\text{Costos de marketing}} * 100$	20%	0%	Gerente
	Brindar capacitación y desarrollo continuo en las mejores prácticas y los procedimientos operativos estándar, para mejorar la eficiencia y calidad del trabajo contribuir a la mejora continua.	Empleados capacitados	<p>Tasa de Finalización (%) = (Número de Empleados que Completaron la Capacitación / Número Total de Empleados) * 100</p> <p>Mejora en el Rendimiento (%) = ((Resultado después de la Capacitación - Resultado antes de la Capacitación) / Resultado antes de la Capacitación) * 100</p>	100%	0%	Gerente
Aprendizaje y crecimiento	Identificar las habilidades claves requeridas en la organización, diseñar programas de desarrollo para fortalecer esas habilidades en los miembros de la empresa.	Empleados en los programas	$\frac{\text{Número de empleados participantes}}{\text{Número total de empleados}} * 100$	50%	0%	Gerente y supervisor de producción.
	Proporcionar capacitación y desarrollo continuo a los asociados en las mejores prácticas en la producción agrícola sostenible, cada semestre, para mejorar la eficiencia y la calidad de sus productos.	Asociados capacitados	$\frac{\text{Número de asociados participantes}}{\text{Número total asociados}} * 100$	100%	0%	Gerente y junta directiva

Nota. Elaboración propia.

Planes de contingencia

Teniendo en cuenta el CMI, se tendrá un control del cumplimiento de los objetivos de la empresa, en la Tabla 57, se plantean el plan de contingencia por objetivo no alcanzado.

Tabla. 57

Planes de Contingencia de ASOAGRIC

Problema	Causas del problema	Plan de contingencia
No se alcanza el 20% de aumento en ventas por semestre.	Campañas de marketing ineficientes, desaceleración de la economía.	Establecer estrategias de marketing más efectivas, o aumentar la inversión en las ya establecidas para que estas tengan un mayor alcance.
No alcanzar 10% de disminución en los costos.	Aumento en los costos inesperados, un impacto en la calidad del producto causa de disminución de costos.	Si se sufre un aumento de los costos de manera inesperada en la producción, marketing o distribución, por lo tanto, se debe negociar nuevos acuerdos con los proveedores, eliminar gastos innecesarios, aumentar la eficiencia de la producción. Se reevaluar de forma rigurosa el control de calidad y así garantizar la calidad del producto sin que la optimización de los procesos la afecte.

Continuación de la Tabla 57

No cumplir con el 20% de aumento de nuevos clientes.	No se alcanzan los resultados esperados con las estrategias de posicionamiento de la marca, sufriendo una desaceleración en el crecimiento de la empresa.	Se debe realizar un análisis del mercado en cual sea más profundo para lograr identificar las preferencias y necesidades de los clientes de ASOAGRIC. Con este análisis se realizan los ajustes necesarios en las estrategias para lograr el aumento esperado, para evitar esa desaceleración se puede abarcar nuevas zonas, diversificar los productos y expandir la cartera de clientes por medio de asociaciones estratégicas.
No cumplir con el 99% de unidades aceptables.	No se cumple con la calidad esperada en los productos, por causa de producción o la cadena de suministro.	Para los problemas en calidad provenientes de la producción se debe implementar los siguientes pasos: Paso 1: Detener la producción y distribución del producto. Paso 2: Investigar de forma exhaustiva logrando identificar la causa del problema. Paso 3: Se implementan las medidas correctivas necesarias para solucionar la causa, esto de manera inmediata, y con esto prevenir su recurrencia. Paso 4: Por último, se pondrá en contacto con los clientes afectados para ofrecer reembolso o remplazo.

Continuación de la Tabla 57

No tener un producto nuevo por año.	Desarrollo de productos ineficaces, falta de ideas e inversión.	Establecer reuniones en las cuales tener una lluvia de ideas para identificar nuevos productos, así como consultar a los clientes por medio de formularios que tipo de productos les gustaría que la empresa ofrezca. Se deben realizar campañas de marketing y pruebas de mercado para que los nuevos productos tengan una buena aceptación, no sean ineficientes.
No lograr la distribución y diseño de la planta en el primer mes de operación.	Obstáculos en la planificación y diseño de distribución, por consiguiente, un retraso en la operación.	Se debe reevaluar el diseño de la planta con profesionales expertos en el diseño industrial. Se debe asegurar que se cuenta con el equipo, además de que estén listos y en funcionamiento para el inicio de operaciones.
No obtener datos relevantes con las métricas y KPIs.	Mala aplicación de las métricas y KPIs.	Identificar sistemas de seguimiento y registro de mejoras. Evaluar el funcionamiento y validez de las métricas KPIs actuales y determinar los ajustes necesarios, cambiar estas o el encargado de aplicarlas.
No cumplir con el aumento de un 20% anual de la presencia de la marca.	Cambios en el comportamiento de los consumidores. Malos resultados en las estrategias de marketing.	Se debe realizar una investigación de mercado para entender los cambios en el comportamiento de los consumidores. De los resultados establecer los ajustes en la estrategia de marketing, para afrontar las nuevas necesidades de los clientes y evitar los malos resultados.

Continuación de la Tabla 57

Resultados Insatisfactorios de las capacitaciones.	Falta de compromiso de los participantes, no se notan mejoras significativas en la eficiencia y calidad del trabajo.	Se debe realizar una revisión de los programas de capacitación para realizar las mejoras necesarias y que se noten.
Resultados Insatisfactorios en el desarrollo de habilidades.	No se visibilizan mejoras sustanciales de los programas de desarrollo de habilidades.	Se debe realizar una revisión exhaustiva de los programas e implementar los ajustes según la retroalimentación de los empleados y los resultados de los programas.
Resultados Insatisfactorios de las capacitaciones a los asociados.	No adopción de las practicas sostenibles de los asociados.	Se debe ejecutar un seguimiento más cercano, así como brindar un apoyo adicional a los asociados. Se le hará ver la importancia de la sostenibilidad y se les proporcionará asistencia para superar los obstáculos que no los dejen adoptar las buenas prácticas.

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

El análisis técnico determina la maquinaria y equipos necesarios para que la empresa cumpla con la producción en la planta, así como el costo de la inversión para construcción de la planta. El proyecto con el que desea iniciar operaciones ASOAGRIC, que es la producción de aceite de Sacha Inchi, se determina como viable.

Se identifica que comercialmente el plan de negocio es viable, así lo demuestra la proyección de los ingresos de ASOAGRI, ya que, los ingresos para el último año de estudio son de ¢374 256 068.

Se identifica toda la normativa legal que tiene que cumplir la empresa para poder realizar la inversión, y para poder brindar los productos, al saber cuáles son y al cumplirlos la empresa puede darle el sí a la inversión.

Se obtiene un organigrama que despliega las jerarquías de la empresa, donde se detalla las funciones de cada puesto, y esto hace que la empresa logre funcionar de la mejor manera. Además, se presenta el monto necesario para cubrir las necesidades en cuanto a salarios.

Se realizó un estudio financiero que reveló datos positivos, un VAN mayor a uno, el cual indica que el proyecto es rentable y que además dejará una ganancia de ¢9 449 159 al final del periodo de estudio. El TIR termina de afirmar la viabilidad del proyecto dando un 12,36%. Este es superior al 10,50% de la tasa de oportunidad del inversionista, que es la mínima esperada por la inversión, por lo tanto, el TIR es un dato muy positivo.

El ID da la tranquilidad de saber que se logrará cubrir la inversión y, además de eso, que se tendrán ganancias. Por último, PRI deja más claro la factibilidad del proyecto, el cual logrará casi al final del periodo de estudio recuperar el dinero invertido, siendo este periodo de

9 años y 11 meses. Por lo tanto, no solo se recupera la inversión antes del periodo, sino que se tiene una ganancia, y con todos los indicadores financieros aplicados se logra concluir que el plan de negocio es viable para su aplicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acta de constitución de ASOAGRIC [Registro público]. Art.3. 7 de agosto 2021 (Costa Rica).

Acurio Hidalgo, G. Bosquez Remache, J. y Cacpata Calle, W. (2021). Análisis PESTEL en el impacto del Covid-19 en la educación superior. *Revista Conrado*, 17(S1), 440-448.

<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1801>

Aguilera, L., Gonzáles, M. y Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (53), 39-48.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6090640>

Alberich, T., Arnanz, L., Basagoiti, M., Belmonte, R., Bru, P., Espinar, C., García, N., Habegger, S., Heras, P., Hernández, D., Lorenzana, C., Martín, P., Montañés, M., Villasante, T. y Tenze, A. (2017). *Metodologías participativas*. CIMAS.

<http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/246/Metodologias%20participativas.pdf?sequence=1>

Alvarado, O. (2015). *Administración estratégica*.

<https://articulateusercontent.com/rise/courses/V7SMhP4TwoZ4eYrnn01rrgF2aklyKAi/Pv wDvDPW2sopgW2t-administraci-c-3-b-3-n-20-estrat-c-3-a-9-gica.pdf>

Alvarado, T. E. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. *Revista Mexicana de Agronegocios*, (9).

<https://www.redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf>

Álvarez, J. L., Camacho, S. M., Maldonado, G., Trejo, C. A., Olgúin, A., Pérez, M. (2020).

Investigación Cualitativa. UAEH.

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>

Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Uno Sapiens Boletín Científico De La*

Escuela Preparatoria No. 1, 4(8), 1-2.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>

Arce fQuesada, S. (2019). La innovación agroindustrial: componentes, tendencias y acciones.

E-Agronegocios, 6(1), 25–37. <https://doi.org/10.18845/rea.v6i1.4938>

Arellano-Díaz, H.O. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Revista Dominio*

de las Ciencias. 3, 72-83. DOI:10.23857/dc.v3i3 mon.627

Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector*

público. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3718>

Arias Gonzáles, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. ENFOQUES

CONSULTING EIRL. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2238>

Arias Segura, J., Rodríguez, A., & Beduschi Filho, L. C. (2021). Perspectivas de la agricultura y

del desarrollo rural en las Américas Una mirada hacia América Latina y el Caribe. *Blog*

IICA.

Arturo Morales Castro, J. A. (2009). *Proyectos de Inversión Evaluación y Formulación*. México

D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Asamblea Legislativa De La República De Costa Rica. (1970).

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?pa ram1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6581&nValor3=96425&strTipM=TC

Banco Mundial. (2023). *Costa Rica: panorama general*.

<https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview#:~:text=Considerado%20u>

[n%20pa%C3%ADs%20de%20ingreso%20medio%20alto%2C%20Costa%20Rica%20ex
periment%C3%B3, en%20una%20gradual%20liberalizaci%C3%B3n%20comercial](#)

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

Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Sotavento MBA*, (7), 8-15. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5137544.pdf>

Bernal, D., Mora, C. E., Arellano, G. G. y Torres, K. M. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278-299. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125005.pdf>

Blandez, M. D. G. (2016). *Proceso administrativo*. Editorial digital UNID.

Bisbe, J. (2010). La mayoría de edad del cuadro de mando integral. *Harvard Deusto Business Review*, 189, 48-62. [https://www.academia.edu/download/61992321/48bisbe -
la_mayoria_de_edad_del_cuadro_de_mando_integral20200204-70931-3pe8td.pdf](https://www.academia.edu/download/61992321/48bisbe_la_mayoria_de_edad_del_cuadro_de_mando_integral20200204-70931-3pe8td.pdf)

Bolaños, M. J. (2014). *El Proceso del Pensamiento Estratégico*. Smashwords Edition

Broca, M.A. (2017). *FUENTES DE INFORMACIÓN*. [Diapositiva].
<https://es.scribd.com/presentation/356997408/Fuentes-de-Informacion>

Buendía, E.A. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28 (69), 55-78.
<https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>

Burin, D. (2018). *Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia*. IICA. [http://up-
rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1921](http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1921)

Cabrera, M. (2010). *Introducción a las fuentes de información*.
[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7580/introduccion%20a%20las%20fuentes
%20de%20informaci%C3%83%C2%B3n.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7580/introduccion%20a%20las%20fuentes%20de%20informaci%C3%83%C2%B3n.pdf)

- Caja Costarricense de Seguro Social. (2013). *Caja Costarricense de Seguro Social*.
<https://www.ccss.sa.cr/tramites?t=10>
- Campos, G. y Martínez, N. E. L. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Xihmaj*, 7(13), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3979972.pdf>
- Campoy, T.J. y Gomes, E. (2009). *Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos*. (Vol.284). Editorial EOS.
https://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoria_familiar/Investigacion%20l/Material/29_Campoy_T%c3%a9cnicas_e_instrum_cualita_recogidainformacion.pdf
- Canales, F.H., Alvarado, E.L. y Pineda, E.B. (1994). *Metodología de la Investigación*.
<https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/3132/Metodologia%20de%20la%20investigacion%20manual%20para%20el%20desarrollo%20de%20personal%20de%20salud%2035.pdf?sequence=1>
- Candelo, C., Ortiz, G. y Unger, B. (2003). *Hacer talleres. Una guía práctica para capacitadores*. Cali: Grafiq Editores.
- Castellanos, J. G. (2003). PyMES innovadoras. Cambio de Estrategias e Instrumentos. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (47), 10–33.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/228/216>
- Castro Monge, 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>
- Cárdenas, R. A. (2016). *Costos 1*. (1ª ed.) IMCP.

- Carlson Morales, C., & Villarreal-Gómez, A. L. (2020). Análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado a una refaccionaria de bicicletas y motocicletas. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 8(16), 44-47.
<https://doi.org/10.29057/icea.v8i16.5832>
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 10(15), 29-45.
<https://www.redalyc.org/pdf/257/25701504.pdf>
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Chávez Granizo, G. P., Orozco Holguín, J. D., Centanaro Quiroz, P. H. y Silva Cueva, C. H. (2022). Balanced Scorecard y su contribución al desarrollo de un plan estratégico para las pymes del sector comercial agrícola. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 6(43), 297–307. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol6iss43.2022pp297-307>
- Chávez Herrera, R. J. (2021). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Ribelmar SRL*. [Tesis de Bachillerato, Universidad Nacional De San Agustín De Arequipa Facultad De Ingeniería De Producción Y Servicios Escuela Profesional De Ingeniería Industrial].
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/12870>
- Changan. (2023). *Changan*. <https://www.changan.cr/star-9>
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12(2), 27-31. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81620150004.pdf>
- Cipriano, L. G. A. (2014). *Proceso administrativo*. (1ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- Coll, F. (2020). *Tipos de estudio*. Economipedia.com.
<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-estudio.html>

Coll, Morales, F. (2021). *Fuente primaria*. Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/fuente-primaria.html>

Costa, E., Villa-Murillo, A., Ramírez, C., Gaeta, J., Gonzáles, F. (2020). *La investigación científica desde las metodologías cuantitativa, cualitativa, mixta y sus aspectos éticos*. Ediciones UVM.

Cruz García, M. A. (2019). Fuentes de Información. *Boletín Científico De Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 8(15), 57-58.

<https://doi.org/10.29057/icea.v8i15.4864>

Cuan, R. V., Medina, P. S., y Rojas, D. S. (2020). *Filosofía organizacional como fundamento de la gestión financiera*.

<https://repositoryinst.uniquajira.edu.co/bitstream/handle/uniquajira/451/69.%20Filosofia%20Organizacional%20Gestion%20Financiera%20-web-.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Dettmer, H. W. (2003). *Navegación estratégica: El modelo de gestión de restricciones*.

<http://enfoque.estrategiafocalizada.com/Navegaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20-%20El%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20restricciones.pdf>

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Granica SA.

Dueñas Ramos, J., Medina León, A., Ramírez Gómez, L. X., Camacho Villota, W., y Sobenis 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://doi.org/10.5281/zenodo.3339463>

Duque, O. (2018). *Procesos administrativos*. AREANDINA.

<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1328>

Etécé Editorial. (2021). *Alcance y limitaciones de un proyecto*. Concepto.

<https://concepto.de/alcance-y-limitaciones-de-un-proyecto/>

Fernández, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. EOI.

<https://www.eoi.es/es/file/16752/download?token=E1hd52TF>

Ferreyro, A. y Longhi, A. L. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial Brujas.

Figueroa Proaño, C. R., & Elizalde Leyton, G. E. (2018). *Plan estratégico para potenciar la competitividad de las pymes en el cantón Durán* [Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas].

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/27162>

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.

Forero, J. A., Bohórquez, L. E. y Lozano, A. (2008). Impacto de la calidad en la rentabilidad.

Ingeniería, 13(1), 42-50. <https://doi.org/10.14483/23448393.2087>

Galiana, P. (2021). *Qué es un análisis CAME y cómo se hace*. IEBS.

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>

Gamboa, T., Arellano, M. A. y Nava, Y. (2003). Actores y fines de las estrategias empresariales.

Una reflexión desde las pequeñas y medianas empresas. *Visión gerencial*, 1, 28-39.

https://www.researchgate.net/profile/Madelein-Arellano-Rodriguez-2/publication/47871609_Actores_y_Fines_de_las_Estrategias_Empresariales_Una_reflexion_desde_las_pequenas_y_medianas_empresas/links/5521e9da0cf2f9c130529a49/Actores-y-Fines-de-las-Estrategias-Empresariales-Una-reflexion-desde-las-pequenas-y-medianas-empresas.pdf

García, G. (2009). *Control e implementación de estrategias para un establecimiento minorista*.

Gestiopolis. <https://www.gestiopolis.com/control-implementacion-estrategias-establecimiento-minorista/>

Gil, S. (2015). *Ingreso*. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/ingreso.html>

- Giraud, P., y Boucher, F. (1997). Mejorar la competitividad de las agroindustrias rurales: Guía metodológica de evaluaciones empresariales. *Serie Estudios de la Agroindustria Rural*, (4).
- Gómez, M. C. (2016). Sectores de la economía ecuatoriana desde una perspectiva empresarial: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (BCG). *Revista Publicando*, 3(8), 266-294
- Gómez-Rodríguez, D. T. (2021). Tendencias e instrumentos para identificar la sostenibilidad en la agroindustria. *Rev. Iberoam. Bioecon. Cambio Clim.*, 7(14), 1700–1712.
<https://doi.org/10.5377/ribcc.v7i14.12819>
- González, J. (2003). Búsqueda de información en pediatría basada en la evidencia (II): fuentes de información secundarias y primarias. *Revista Española de Pediatría*, 59 (3), 259-273.
<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/188685>
- Guelmes Valdés, E.L, y Nieto Almeida, L.E. (2015). *Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004
- Hernández- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. (1ª ed.). McGraw-Hill.
https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- INEC. (2020). *Cantidad de microempresas de los hogares aumentó 23,6 % respecto al 2020*.
<https://inec.cr/noticias/cantidad-microempresas-los-hogares-aumento-236-respecto-al-2020>

- Iño Daza, W.G. (2018). Investigación educativa desde un enfoque cualitativo: la historia oral como método. *Voces De La Educación*, 3(6), 93-110.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6521971.pdf>
- Oion Encina, R. y Aranguren Vigo, E. (2021) Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA en Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 34(1), 115-125.
- Jacques, L., Cisneros, L.F. y Mejía-Morales, J. (2011). *Administración de PYMES*. (1ª ed.). PEARSON EDUCACIÓN. <http://104.207.147.154:8080/handle/54000/1198>
- Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis [Procesos de negocio en el diagnóstico organizacional]. *Management*, 15(2), 85-106.
<https://hrcak.srce.hr/file/93334>
- Jiménez, A. (2011). DEFICIENCIAS EN EL USO DEL FODA CAUSAS Y SUGERENCIAS. *Revista Ciencias Estratégicas*, 9 (25), 89-100.
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413006.pdf>
- Kawulich, B.B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Social Research*, 6(2).
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2715>
- Kim, C., y Mauborgne, R. (2015). *Estrategia Océano Azul*. Profit Editorial
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL The Balanced Scorecard*. (2ª ed.). Gestión 2000.
- Klischewski, R. y Lenk, K. (2002). Understanding and modelling flexibility in administrative processes [Comprender y modelar la flexibilidad en los procesos administrativos]. *Electronic Government* .129-136. DOI: 10.1007/3-540-46138-8_20

- Lamas, J. G., Brasil, L. C., Correia, J. C., Picanço, E. y Fontanillas, C. N. (2017). Using the MACBETH Method to improve the scenario analysis tool PESTEL in large civil construction projects [Usando el Método MACBETH para mejorar la herramienta de análisis de escenarios PESTEL en grandes proyectos de construcción civil]. *Dyna*, 84(203), 322–327. <https://doi.org/10.15446/dyna.v84n203.65359>
- Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. (4ª ed.). Ecoe ediciones.
- Lucas, P. (2014). *Gestión de las empresas por procesos*. [Proyecto de Ingeniería, Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/2099.1/23486>
- Luna, A. C. (2020). *Proceso administrativo*. (3ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- Mafra Pereira, F. C., Jeunon, E. E., Santos Barbosa, R. y da Cunha Duarte, L. (2018). Inteligência Competitiva como suporte à Estratégia Empresarial em micro e pequenas empresas: um estudo na Aerotrópole de Belo Horizonte [La Inteligencia Competitiva como apoyo a la Estrategia Empresarial en las micro y pequeñas empresas: un estudio en la Aerotrópolis de Belo Horizonte]. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 17(1).
- Mansilla, O. [El Profe Oscar Mansilla Alza]. (2021). *Análisis PESTEL: aplicación práctica para un negocio* [Archivo de Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=6LxtDrgBuq4&lc=Ugz52YDqmQwbeSxTxop4AaABA>
[g](#)
- Mansilla, O. [El Profe Oscar Mansilla Alza]. (2021). *5 Fuerzas de Porter: ejemplo* [Archivo de Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=4ypaw3L4KH8>

- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*. (28), 165-193
- Mata, L.D. (2019). *El enfoque de investigación: la naturaleza del estudio*. Investigalia.
<https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/#:~:text=Cuando%20hablamos%20de%20enfoque%20de,el%20desarrollo%20de%20la%20perspectiva>
- Mayta Tolentino, R. A. (2017). *Diseño de un sistema de planificación y control de la producción basado en la teoría de restricciones, para mejorar la productividad de la empresa de tratamiento de vidrios* [Tesis Ingeniería, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial].
Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2019). *Política de Comercio Exterior e Inversión de Costa Rica*. <https://www.comex.go.cr/media/7653/anexo-1-dm-pol-cei-pol%C3%ADtica-de-comercio-exterior-e-inversi%C3%B3n-de-costa-rica.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*.
https://www.academia.edu/35481707/MINISTERIO_DE_PLANIFICACION_NACIONAL_Y_POLITICA_ECONOMICA_Gu%C3%ADa_para_la_Elaboraci%C3%B3n_de_Diagramas_de_Flujo?from=cover_page
- Ministerio de Hacienda. (2019). *Ministerio de Hacienda Costa Rica*.
https://www.hacienda.go.cr/docs/573dd8115e55c_guia%20de%20deberes%20y%20obligaciones.pdf

Ministerio de la Presidencia. (2007). BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO: PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD, (278), 5-152. <https://www.boe.es/boe/dias/2007/11/20/pdfs/C00001-00152.pdf>

Ministerio de Salud. (2020). *Ministerio de Salud*.
<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites-ms/permisos-a-establecimientos-ms>

Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social. (2019). MTSS. <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/>

Moranta, M. y Gonzáles, M. E. (2015). Fuentes de Información. *Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo*.
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>

Moreira, M. (2009, enero-abril 1). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio. *Ciencias de la información*, 40(1), 21-32.
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181421573002.pdf>

Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad Contable Faces*, 4(4), 35-48. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>

Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit Editorial

Müggenburg, M. y Pérez, I. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1), 35-38.
<https://www.redalyc.org/pdf/3587/358741821004.pdf>

Nevárez Moncayo, J. C., Valverde Torres, Y. L., & Pazmiño Salazar, L. D. (2020). Proyecto de ordenanza de exoneración de tasas y contribuciones especiales de mejora a las

- personas adultas mayores para evitar la vulneración de sus derechos utilizando el análisis Pestel. *Revista Conrado*, 16(S 1), 22-28. Recuperado a partir de <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1517>
- Navarro, N.L., Rodríguez, N. y Zamora, D. (2019). *La internacionalización de los productos de la Asociación de Productores Agroindustriales de la Zona sur del Reventazón*. [Proyecto de Licenciatura, Universidad Nacional De Costa Rica Facultad De Ciencias Sociales Escuela De Relaciones Internacionales]. <http://hdl.handle.net/11056/18310>
- Oscar Arias Sánchez, D. V. (1988). *Seguridad pública*. <https://www.seguridadpublica.go.cr/ministerio/gestion%20ambiental/normativa%20aplicable%20y%20vigente/decretos/D28718S.pdf>
- Pacheco Espejel, A. A. (2015). La estrategia metodológica de la praxis investigativa en Administración: más allá del debate entre lo cualitativo y lo cuantitativo. *Administración y Organizaciones*, 18(34), 35–49.
- Pacheco Ruiz, C. M. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo. *ECONÓMICAS CUC*, 34(1), 183–202. https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/583/pdf_75
- Plano Clark, V. L., Huddleston-Casas, C. A., Churchill, S. L., Garrett, A. L. y Green, D. O. (2012). Enfoques De Métodos Mixtos en La Investigación en Ciencia De Familia. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, 4, 243–267.
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. (3ª ed.). ESIC Editorial.
- Pérez Zeledón. (2010). *Municipalidad de Pérez Zeledón*. <https://www.perezzeledon.go.cr/index.php/municipalidad/servicios-y-tributos/licencias-y-patentes.html>

Porter, M.E. (2000). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. (1ª ed.). Grupo Editorial Patria.

Porter, M.E. (2015). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. (2ª ed.). Grupo Editorial Patria.

Porter, M.E. (2008). La ventaja competitiva de las naciones. *Revista Facetas*, (91).

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38584646/articulo_las_ventajas_competitiva_de_las_naciones-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1666675456&Signature=R2XZr3-gozeYA34frNvuduXgFr3UazGjllbuDSjLWb9MuJ8qo9vJEMByWCzvTipf1is8s3-DJTxrli~QtTD-ZR-ayJJDLxoVQTbCYUggGP3luEroW-I9SAIqkzmJeLacRBGV3aeZE1qadARzXc2t1kddiwPAzia1523IF4ketuASdiNvJ-sc48vtWMajmfkY2klvIXcNI0qpRAx2Rq2VNII7vDBDZZDrVY9UCIVjXg1~TsWvxwVIh04NnSR6VDO2IsTqzAL~9rkftNT8tyUN9mvOYmml68VRPKof~U7FnER2jq2wwRtKJzxqakfUyGfcP~iu7Wd1TtQXuo762XKbA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Portugal, V. (2017). *Diagnóstico Empresarial*. (1ª ed.). Fondo editorial Areandino.

<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1489/Diagn%C3%B3stico%20Empresarial.pdf?sequence=1>

Pulido, M. B. (2009). Estrategia y Modelos Estratégicos: Aproximación desde la teoría.

Sotavento M.B.A, (12), 8-43. <https://ssrn.com/abstract=1503397>

Quiroa, M. (2021). *Proceso operativo*. Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/proceso-operativo.html>

Ramírez, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *IIESCA*.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *IIESCA*.

- Ramos-Galarza, Carlos. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciaAmérica*, 9 (3).
<http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. *Cuicuilco*, 18(52), 39-49.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004&lng=es&tlng=es.
- Rodríguez, D. y Valldeoriola, J. (2014). *Metodología de la Investigación*. https://www.upn162-zamora.edu.mx/plan/archivos/c144b4_Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n_M%C3%B3dulo%201%20David%20Rodr%C3%ADguez.pdf
- Rumelt, R. (2011). *Buena estrategia, mala estrategia*. London: Profile Books.
- Ruiz-Arranz, M., López, A., Eggers Prieto, C., Martin, L., y Monge, M. (2023). *Oportunidades para impulsar la producción, el empleo y las cadenas de valor: Informe Económico Sobre Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana*.
<http://dx.doi.org/10.18235/0004730>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. (4ª ed.). Universidad de Deusto.
- Sánchez, M.J., Fernández, M. y Diaz, J.C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAE*, 9 (1), 113-128.
<https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Sandra Mora Ramírez (2023). *Secretaría Ejecutiva De Planificación Sectorial AGROPECUARIA Desempeño del Sector Agropecuario 2022*. http://www.sepsa.go.cr/docs/2023-005-Desempenno_SectorAgro_2022.pdf

- Sarli, R.R., Gonzáles, S.I. y Ayres, N. (2015). Análisis foda. Una herramienta necesaria. *UNCuyo*, 9 (1), 17-20. http://bd.apps.sid.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Sarmiento, V. I., García, C. A. L., y Hernández, C. J. (2015). Business model canvas. *Ciencias Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 3(5), 1-6.
- Savkín, A. (16 de octubre de 2019). *Mapa Estratégico: Guía Práctica, Plantilla PDF y Ejemplos*. BSC Designer. <https://bscdesigner.com/es/mapas-estrategicos-guia.htm>
- Slusarczyk, M., y Morales, N. H. (2016). Análisis De Las Estrategias Empresariales Y De Las Tic. *3C Empresa*, 5(1), 29–46. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2016.050125.29-46>
- Steffens, G., y Cadiat, A. C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. 50Minutos. es.
- Tarziján M., J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. (5ª ed.). Ediciones UC.
- Torres, M., Paz, K., y Salazar, F. G. (2019). *Métodos de recolección de datos para una investigación*. http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf
- Torres, R. (2009). FUENTES DE INFORMACION Ó INVESTIGACION. <https://www.scribd.com/doc/16385807/FUENTES-DE-INFORMACION-O-INVESTIGACION>
- Tur-Viñes, V. y Monserrat-Gauchi, J. (2014). EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN. ESTRUCTURA Y FUNCIONES. *Razón y palabra*, (88). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>
- Useche, M.C., Artigas, W., Queipo, B., y Perozo, É. (2019). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos*. (1ª ed.). Universidad de La Guajira. <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/handle/uniguajira/467>

- Varela-Vaca, Á. J., Parody, L., Gasca, R. M. y Gómez-López, M. T. (2019). Automatic verification and diagnosis of security risk assessments in business process models [Verificación y diagnóstico automáticos de evaluaciones de riesgos de seguridad en modelos de procesos comerciales]. *IEEE Access*, 7, 26448-26465.
<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2901408>
- Vega-Malagón, G., Ávila-Morales, J., Vega-Malagón, A. J., Camacho-Calderón, N., Becerril-Santos, A. y Leo-Amador, G. E. (2014). Paradigmas en la Investigación. Enfoque Cuantitativo y Cualitativo. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(15).
<https://doi.org/10.19044/esj.2014.v10n15p%p>
- Vidal Ledo, María, & Rivera Michelena, Natacha. (2007). Investigación-acción. *Educación Médica Superior*, 21(4) Recuperado en 30 de noviembre de 2022, de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412007000400012&lng=es&tlng=es
- Villarán, K. W. (2009). *Plan de negocios. Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio*. (1ª ed). Nathan Associates Inc.
http://www.crecemype.pe/1_crecer/docs/plan%20de%20negocios.pdf
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (1ª ed). USAID/PERU/ MYPE COMPETITIVA.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, (330), 81-82.
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RvistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

ANEXOS

Anexo A

Taller Participativo 1

El taller va enfocado en obtener información de primera mano de los miembros de la Junta Directiva de ASOAGRIC y UTRAIPZ, para determinar la filosofía organización, por lo tanto, deben sentir la libertad de dar su opinión, ningún comentario y respuesta es errónea, si no trascendental para lograr el objetivo del taller.

Módulo 1. Presentación

El instructor se presenta y realiza una breve explicación de lo que se realizará en el taller participativo.

Procede a que cada miembro de la Junta Directiva de ASOAGRIC y UTRAIPZ se presenten.

Módulo 2. Misión

El instructor realiza una explicación de lo que es la misión.

Se realizarán preguntas en las cuales cada miembro dará su aporte frente al resto del grupo, en la modalidad mesa redonda, el instructor redacta las respuestas en la presentación. Luego de responder todas las preguntas se procede a realizar una propuesta de Misión

Preguntas del Módulo 2.

1. MDM ¿Por qué motivo se crea ASOAGRIC?
2. MDM ¿Qué viene hacer? (qué vende, produce, etc.)
3. MDM ¿Cuál es el perfil del cliente ideal de ASOAGRIC?

4. MDM ¿Qué diferencia ASOAGRIC de la competencia?
5. MDM ¿Cuál es el propósito social de ASOAGRIC?
6. MDM Elaboración de propuesta de Misión:

Módulo 3. Visión

El instructor realiza una explicación de la Misión.

Se realizarán preguntas en las cuales cada miembro dará su aporte frente al resto del grupo, en la modalidad mesa redonda, el instructor redacta las respuestas en la presentación. Luego de responder todas las preguntas se procede a realizar una propuesta de Visión.

Preguntas de Módulo 3.

1. MDV ¿Cómo ven a ASOAGRIC en algunos años?
2. MDV ¿Cuáles consideran que son los objetivos de ASOAGRIC a corto, mediano y largo plazo?
3. MDV ¿Cómo se adaptará ASOAGRIC a los desafíos que se presenten en el mercado?
4. MDV ¿Cómo se quiere que ASOAGRIC sea conocida/percibida en el mercado?
5. MDV ¿Qué cualidades tendrán los profesionales que trabajarán en ASOAGRIC?
6. MDV ¿Qué desea aportar ASOAGRIC en la sociedad a futuro?
7. MDV Elaboración de propuesta de Visión:

Módulo 4. Valores

El instructor realiza una explicación de los Valores.

Se realizarán preguntas en las cuales cada miembro dará su aporte frente al resto del grupo, en la modalidad mesa redonda, el instructor redacta las respuestas en la presentación. Luego de responder todas las preguntas se procede a realizar una propuesta de Valores.

Preguntas del Módulo 4.

1. MDVA ¿Qué es lo que se valora en el sector de ASOAGRIC?
2. MDVA ¿Qué es lo que ASOAGRIC valora?
3. MDVA ¿En qué cree ASOAGRIC?
4. MDVA ¿Los clientes de ASOAGRIC reflejan sus valores?
5. MDVA ¿Cómo colaboran los valores de ASOAGRIC en la sociedad?

Módulo 5. Despedida

El instructor agradece a los participantes del taller, y procede a despedirse de cada uno.

Anexo B.

Taller Participativo 2

El taller va enfocado en obtener información de primera mano de los miembros de la Junta Directiva de ASOAGRIC y UTRAIIPZ, para determinar la filosofía organización, por lo tanto, deben sentir la libertad de dar su opinión, ningún comentario y respuesta es errónea, si no trascendental para lograr el objetivo del taller.

Módulo 1. Presentación

El instructor se presenta y realiza una breve explicación de lo que se realizará en el taller participativo.

Procede a que cada miembro de la Junta Directiva de ASOAGRIC y UTRAIIPZ se presenten.

Módulo 2. FODA

El instructor realiza una explicación de lo que es la FODA.

Se realizarán preguntas en las cuales cada miembro dará su aporte frente al resto del grupo, en la modalidad mesa redonda, el instructor redacta las respuestas en la presentación. Luego de responder todas las preguntas se procede a realizar aprobar el análisis FODA.

Preguntas del Módulo 2.

1. MDF ¿Qué otras amenazas además de la presentadas identifican en ASOAGRIC?
2. MDF ¿Qué otras oportunidades además de la presentadas identifican en ASOAGRIC?
3. MDF ¿Qué otras debilidades además de la presentadas identifican en ASOAGRIC?
4. MDF ¿Qué otras fortalezas además de la presentadas identifican en ASOAGRIC?
5. MDF ¿Consideran algunas de la puntuaciones inferiores o superiores?

Módulo 3. CAME

El instructor realiza una explicación del CAME.

Se realizarán preguntas en las cuales cada miembro dará su aporte frente al resto del grupo, en la modalidad mesa redonda, el instructor redacta las respuestas en la presentación. Luego de responder todas las preguntas se procede con la aprobación de las estrategias CAME.

Preguntas del Módulo 3.

1. MDC ¿Qué estrategias consideran necesarias para corregir, afrontar, mantener y explotar?
2. MDC ¿Cuáles estrategias de la planteadas en CAME modificarían o cambiarían?

Módulo 4. PESTEL

El instructor realiza una explicación del PESTEL.

Se realizarán preguntas en las cuales cada miembro dará su aporte frente al resto del grupo, en la modalidad mesa redonda, el instructor redacta las respuestas en la presentación. Luego de responder todas las preguntas se procede con la aprobación del análisis PESTEL.

Preguntas del Módulo 4.

1. MDP ¿Qué factores consideran que tienen una puntuación no adecuada?
2. MDP ¿Cuáles factores consideran que están mal categorizados entre amenazas y oportunidades?
3. MDP ¿Considera que hace falta algún factor?

Módulo 5. Despedida

El instructor agradece a los participantes del taller, y procede a despedirse de cada uno.

Anexo C.

Entrevista de Profundidad

La siguiente conversación tiene como idea conocer más de ASOAGRIC. La información que se obtenga servirá para realizar el análisis FODA y PESTEL, que lleven a crear estrategias que mejoren el funcionamiento. Este cuestionario servirá como una guía para entrevistador.

Se realizarán preguntas abiertas en las cuales puede responder por medio de experiencias o ejemplos, esto para lograr mayor detalle de la información, las preguntas estarán relacionadas con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Módulo 1 Datos del Entrevistado

Nombre:

Puesto o función en la empresa:

Lugar dónde vive:

Módulo 1 Fortalezas

1. MF1 ¿Qué ventajas tiene ASOGRIC sobre otras empresas similares?
2. MF2 ¿Qué hace ASOGRIC mejor que otros negocios similares del sector?
3. MF3 ¿Cuáles son las mejores características de los productos o servicios de ASOGRIC?

Módulo 2 Oportunidades

4. MO1 ¿Puede atraer a otro tipo de cliente distinto a que cual se abarca?
5. MO2 ¿Puede ampliar la cartera de productos para cubrir nuevas necesidades de los clientes?
6. MO3 ¿Conoce alguna nueva política que podría favorecer ASOAGRIC?
7. MD3 ¿Qué cambios en el entorno tanto político, económico como social pueden beneficiar a ASOGRIC?

Módulo 3 Debilidades

8. MD1 ¿Qué aspectos se pueden mejorar en ASOAGRIC con la entrada en funcionamiento?
9. MD2 ¿Qué les falta a los productos o servicios que ofrecerá ASOAGRIC para ser mejores?
10. MD4 ¿Cuáles son procesos de ASOAGRIC considera que se pueden mejorar o crear?

Módulo 4 Amenazas

11. MD1 ¿Qué nuevos competidores han entrado o podrían entrar en el mercado que se encuentra ASOAGRIC?
12. MD2 ¿Qué nuevos productos o servicios se han lanzado que pueden sustituir a los que ofrecerá ASOAGRIC?

13. MD3 ¿Qué cambios en el entorno tanto político, económico como social pueden perjudicarte a ASOAGRIC?
14. MD4 ¿Cuáles obstáculos puede encontrar en el futuro ASOAGRIC?

Anexo D.

Información de Inversión de ASOAGRIC Instrumento para trabajo de campo

Se desea saber en qué tiene que invertir ASOAGRIC para poner en marcha su operación, por consiguiente, se plantean las siguientes tablas, con las que se sabrá la inversión de la empresa, se debe indicar “**Sí**”, solo cuando se cuente con el producto en inventario, de estar en planes de compra colocar “**No**”, la idea es saber con qué cuenta la empresa actualmente.

En la Tabla 1, que se presenta a continuación, es para saber la maquinaria con la que cuenta la empresa para la producción de aceite de Sacha Inchi, marcar con una **X** si cuenta o no con la maquina descrita.

Tabla 1*Maquinaria y equipo con la que cuenta ASOAGRIC*

Máquina	Descripción	Sí	No
Limpiadora de semillas	Se utiliza para eliminar impurezas, piedras, ramas y otros materiales no deseados de las semillas de Sacha Inchi antes de procesarlas.		
Molino o trituradora	Este equipo se encarga de triturar las semillas de sacha inchi descascaradas en pequeñas partículas, lo que facilita el proceso de extracción del aceite.		
Descascaradora	Este equipo se encarga de remover las cáscaras externas de las semillas de Sacha Inchi después de la limpieza inicial.		

Continuación de Tabla 1

Tostadora	<p>La tostadora se utiliza para calentar las semillas de Sacha Inchi a una temperatura adecuada para el proceso de extracción del aceite. Esto ayuda a liberar el aceite de las semillas y mejorar su sabor y aroma.</p>		
Prensa de aceite	<p>Una prensa de aceite es utilizada para extraer el aceite de Sacha Inchi de las semillas tostadas. Mediante la aplicación de presión, se separa el aceite de las partes sólidas de las semillas.</p>		
Decantador Centrifuga	<p>Después de la extracción, el aceite de sacha inchi generalmente se separa del residuo sólido y otros componentes no deseados mediante la utilización de un decantador. Esta etapa permite obtener un aceite más puro y limpio.</p>		
Filtro	<p>Los filtros se utilizan para eliminar cualquier impureza adicional presente en el aceite de Sacha Inchi. Esto ayuda a obtener un aceite limpio y de alta calidad.</p>		

Continuación de Tabla 1

Envasadora	Después de haber obtenido el aceite de Sacha Inchi puro, se utiliza una envasadora para llenar y sellar los recipientes adecuados, como botellas o frascos.		
------------	---	--	--

Nota. Elaboración propia, basada en el análisis documental.

En la Tabla 2, se presentan una serie de equipos, los cuales pueden ser utilizados por la parte administrativa de la organización, por lo tanto, marque con **X** los equipos con los que se cuenta, y que estarán a la disposición en toda la jornada laboral de los miembros de ASOAGRIC.

Tabla 2*Equipo Administrativo*

Equipo	Descripción	Sí	No
Computadoras	Tanto el gerente como la secretaria necesitarán computadoras para realizar tareas como enviar correos electrónicos, redactar documentos, gestionar calendarios y utilizar software específico de la empresa.		
Teléfonos	Los teléfonos son importantes para mantener la comunicación tanto interna como externa. Pueden ser teléfonos móviles o teléfonos de escritorio, según las necesidades y preferencias de la empresa.		
Impresoras y escáneres	Estos equipos son útiles para imprimir y escanear documentos importantes, como informes, contratos, facturas, entre otros.		

Nota. Elaboración propia, basada en el análisis documental.

En la Tabla 3, se presenta el equipo de seguridad con el que debe contar la empresa, para que los colaboradores no sufran accidentes laborales y así prevenir riesgos, con esta tabla se espera identificar que equipos tiene la empresa ya a disposición.

Tabla 3*Equipo de seguridad ASOAGRIC*

Equipo de seguridad	Descripción	Sí	No
Ropa de protección	Ropa de trabajo resistente y duradera que cubra la mayor parte del cuerpo. Esto puede incluir monos u overoles de trabajo, preferiblemente hechos de materiales resistentes a los productos químicos.		
Guantes	Guantes de seguridad resistentes a productos químicos para proteger las manos durante la manipulación del sachá inchi y los productos químicos utilizados en el proceso de extracción.		
Protección ocular	Gafas de seguridad o protectores faciales para proteger los ojos de salpicaduras, vapores o partículas que puedan entrar en contacto con ellos.		

Continuación de Tabla 3.

Protección respiratoria	Riesgo de inhalación de vapores, aerosoles o partículas, se recomienda el uso de una máscara respiratoria apropiada, como una máscara N95 o un respirador con filtros adecuados.		
Calzado de seguridad	Zapatos o botas de seguridad con puntera reforzada y suela antideslizante para proteger los pies de posibles derrames, objetos pesados o caídas.		
Protección auditiva	Si la extracción de aceite de sachá inchi involucra equipos ruidosos, como máquinas o equipos de procesamiento, se recomienda el uso de protectores auditivos, como tapones para los oídos u orejeras.		

Nota. Elaboración propia, basada en el análisis documental.

En la Tabla 4 se muestra las posibles inversiones en las que puede incurrir ASOAGRIC, por lo tanto, marca con X las inversiones que se tienen previstas para poner en marcha la producción.

Tabla 4

Inversiones de ASOAGRIC

Inversión	Descripción	Sí	No
Terrenos	La empresa comprará un terreno para la producción de la materia prima, u otro fin.		
Construcciones	La empresa tiene que construir la planta procesadora de aceite de saha inchi.		
Maquinaria	Esta respuesta está relacionada directamente con las respuestas de la Tabla 1, 2 y 3.		
Equipo	Esta respuesta está relacionada directamente con las respuestas de la Tabla 1, 2 y 3.		
Colaboradores	La empresa tiene que contratar colaboradores para iniciar operaciones.		

Nota. Elaboración propia, basada en el análisis documental.

Anexo F.

Formulario para la certificación.

Fecha:		Agencia certificadora:		
Inspector:				
Considerando	Cumple		No aplica	Describir la no conformidad, indicando la evidencia objetiva (foto, documento, etc.)
	SI	NO		
TERCERO: La Agencia Certificadora (AC) lleva el expediente de control documental de cada uno de los operadores que produce, procesa, comercializa y/o exporta producto orgánico a la UE?				
CUARTO: ¿Existen acuerdos documentados entre la AC y cada uno de los citados operadores, en donde estos últimos acepten que se dé un intercambio de su información y expediente entre las AC y entre la AC y el ARAO-SFE?				
QUINTO: Se han dado casos de operador (es) que se han trasladado a una nueva AC. ¿La Agencia traslado el expediente a la nueva agencia certificadora?				
QUINTO: ¿Para operadores provenientes de otra AC, la actual AC obtuvo los expedientes correspondientes y dio seguimiento a las no conformidades u observaciones pendientes de cumplimiento tanto de la anterior AC como de ARAO-SFE?				

<p>SEXTO: Hay evidencia de notificaciones inmediatas al SFE-ARAO, de los operadores retirados; con comercialización de producto suspendida; ¿con certificación suspendida o cancelada u operadores que se cambiaron de AC?</p>				
<p>SETIMO: ¿La AC conserva los expedientes de los operadores retirados por un período de al menos 5 años?</p>				
<p>OCTAVO: ¿Hay información inmediata de los operadores a la AC, cuando se presentan irregularidades que afecten el carácter orgánico de su producción o de los productos orgánicos que recibe de otros operadores?</p>				
<p>OCTAVO: ¿La AC le informa al SFE- ARAO de forma inmediata, los casos del punto anterior, ¿así como de los casos en donde la Agencia detecta irregularidades o infracciones que afectan el carácter orgánico de los productos?</p>				
<p>OCTAVO: ¿La AC mantiene actualizada y en forma pública la lista con nombre y direcciones de los operadores sujetos a su control, productos certificados y períodos de validez del certificado?</p>				
<p>NOVENO: ¿La AC tiene un Procedimiento documentado de Análisis de Riesgo para todos los operadores?</p>				

<p>NOVENO: Basado en el Análisis de Riesgo, la AC ha determinado: a. los operadores a los que deberá tomar muestras para el análisis de Residuos de Agroquímicos. b. la frecuencia de las inspecciones y visitas anunciadas o no. c. visitas de control adicional, no anunciadas y en el caso de GPO, deberán inspeccionar al menos a un 10 % de los miembros?</p>				
<p>DECIMO: La AC ha tomado las muestras para análisis de residuos a un mínimo del 5% de sus operadores que exportan a la Unión Europea?</p>				
<p>DECIMO PRIMERO: La AC inspecciona anualmente al 100 % de sus operadores?</p>				
<p>DECIMO SEGUNDO: La AC intercambia información con otra(s) Agencia(s), respecto a operadores, ¿cuándo se realizan inspecciones por distintas agencias a un mismo operador?</p>				
<p>DECIMO TERCERO: ¿La AC implementa el Catálogo de procedimientos que el SFE-ARAO elaboró?</p>				
<p>La AC cumple con el Reglamento UE No. 392/2013 de la Comisión (RESULTANDO OCTAVO)</p>				


Anexo G

Formulario de uso de suelos.

MUNICIPALIDAD DE PEREZ ZELEDON			
PERMISO DE CONSTRUCCIÓN N°		FECHA DE SOLICITUD	
1. NOMBRE Y FIRMA DEL DUEÑO DE LA PROPIEDAD O PERSONA JURIDICA		CÉDULA N°	
2. DIRECCIÓN EXACTA DEL PROPIETARIO		TELÉFONO N°	
3. NOMBRE Y APELLIDOS DEL SOLICITANTE		CÉDULA N°	
4. UBICACIÓN DEL	PROVINCIA	CANTON	DISTRITO
OTRAS SEÑAS			
5. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO PÚBLICO	FOLIO REAL	FRENTE A CALLE m	AREA DEL TERRENO N° de plano ca m² grado
6. PERMISO PARA <input type="radio"/> 1. CONSTRUCCIÓN <input type="radio"/> 2. AMPLIAR <input type="radio"/> 3. REPARAR <input type="radio"/> 4. OTRO			
7. CLASE DE OBRA: INDIQUE EL N° DE OBRAS: _____ <input type="radio"/> OTROS			
<input type="radio"/> 1. GALERÓN	<input type="radio"/> 15. TAPIAS	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/> 2. BODEGA	<input type="radio"/> 22. LOCAL COMERCIAL	<input type="radio"/>	
<input type="radio"/> 10. OFICINAS	<input type="radio"/> 35. SALÓN DE REUNIÓN	<input type="radio"/> 57	_____ (ESPECIFIQUE)
8. ACTIVIDAD ECONÓMICA:			
<input type="radio"/> 1. Agropecuaria	<input type="radio"/> 4. Energía	<input type="radio"/> 7. Transporte y Comunicación	
<input type="radio"/> 2. Minas y Canteras	<input type="radio"/> 5. Servicios para la Construcción	<input type="radio"/> 8. Establecimiento Financiero	
<input type="radio"/> 10. Industrias	<input type="radio"/> 6. Comercio, Restaurantes y Hoteles	<input type="radio"/> 9. Servicios Comunes y Sociales <input type="radio"/> 10. Vivienda	
9. AREA DE CONSTRUCCIÓN (METROS CUADRADOS M ²)		10. NÚMERO DE PISOS	
11. SOLO PARA VIVIENDA a N° de viviendas (incluye apartamentos) b. N° total de aposentos c N° de aposentos usados como dormitorios			
12. VALOR DE LA OBRA: ₡		VALOR M ² ₡	
13. MATERIALES PREDOMINANTES:			
a. PISOS	<input type="radio"/> 7. Lujado <input type="radio"/> 1. Terrazo	<input type="radio"/> 22. CERÁMICO	
	<input type="radio"/> 8. Mosaico <input type="radio"/> 13. Madera	<input type="radio"/> OTRO _____	
(ESPECIFIQUE)			
b. PAREDES	<input type="radio"/> 1. Block <input type="radio"/> 8. Prefabricado	<input type="radio"/> 11. FIBROLIT	
	<input type="radio"/> 6. Zócalo <input type="radio"/> 10. Madera	<input type="radio"/> OTRO _____	
(ESPECIFIQUE)			
c. TECHO	<input type="radio"/> 1. Hierro Galvanizado	<input type="radio"/> 3. Teja	<input type="radio"/> 4. OTRO _____
(ESPECIFIQUE)			
14. LA CONSTRUCCIÓN DE LA OBRA SERÁ PARA:			
<input checked="" type="radio"/> 1. Uso propio <input type="radio"/> 2. Alquilar <input type="radio"/> 3. Vender <input type="radio"/> 4. Otro			
15. FINANCIAMIENTO (Marque únicamente el de mayor aporte):			
<input type="radio"/> 1. BANCOS <input type="radio"/> 3. COOPERATIVAS <input type="radio"/> 5. MUTUALES <input type="radio"/> 6. BANHVI <input type="radio"/> 8. OTRO			
COMISIÓN REVISORA (MINISTERIO DE SALUD)		N° DE PERMISO	
NOMBRE COMPLETO DEL INGENIERO DE LA OBRA		CEDULA N°	
Póliza de riesgos profesionales del instituto Nacional de Seguros N° en acato al artículo 252 del Código de Trabajo, vence:			
LINEA DE CONSTRUCCIÓN:			
PERMISO APROBADO EL DÍA		MES	AÑO
DESECHOS DE CONSTRUCCIÓN (correspondientes al 1% del valor de la obra art. 70 Ley de Planificación Urbana) ₡		Diferencia no cobrada CFIA ₡	
CANCELADO CON ENTERO N°		FIRMA DEL ALCALDE O ENCARGADO	
FECHA		(Ingeniería o Catastro)	
FIRMA DEL RESPONSABLE DE EJECUCIÓN DE LA OBRA Y CUMPLIMIENTO DE LA LEY DE CONSTRUCCIÓN (N°833 DEL 09 DE NOVIEMBRE DE 1949)			
FIRMA DEL PROPIETARIO			
OBSERVACIONES:			

Anexo H.

FORMULARIO UNIFICADO DE SOLICITUD DE PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO									
A. INFORMACION RELATIVA AL ESTABLECIMIENTO Y ACTIVIDAD PARA LA CUAL SOLICITA PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO: <i>(No dejar espacios en blanco, escribir claro de preferencia letra imprenta o de molde libre de tachaduras)</i>									
MOTIVO DE PRESENTACIÓN		2 GRUPO DE RIESGO			3 CÓDIGO(S) CIU:		4 TIPO DE ACTIVIDAD O SERVICIO ♦PRINCIPAL:		
1 ERA VEZ		A	B	C			♦ACCESORIA (S):		
RENOVACION									
NOMBRE COMERCIAL DEL ESTABLECIMIENTO, EMPRESA O NEGOCIO QUE SOLICITA PSF:									
PROVINCIA:				7 CANTON:		8		DISTRITO:	
DIRECCIÓN EXACTA DEL ESTABLECIMIENTO (CALLE/AVENIDA Y OTRAS SEÑAS ESPECIFICAS):									
TELÉFONOS:		11 N.º DE FAX:		1	2	APDO. POSTAL:	1	3 CORREO ELECTRÓNICO:	
NOMBRE DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO:						1	5 N.º DOCUMENTO DE IDENTIDAD:		
TELÉFONOS:		1	7 N.º DE FAX:		1	8	APDO. POSTAL:	19	CORREO ELECTRÓNICO:
LUGAR O MEDIO DE NOTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO:									
RAZÓN SOCIAL DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO:							22	CÉDULA JURÍDICA:	
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL DEL INMUEBLE							24	N.º DOCUMENTO DE IDENTIDAD:	
TELÉFONO:		2	6 N.º DE FAX:		2	7	APDO. POSTAL:	2	8 CORREO ELECTRÓNICO:
LUGAR O MEDIO DE NOTIFICACIÓN DEL REPRESENTANTE LEGAL DEL INMUEBLE:									
N.º TOTAL DE EMPLEADOS:			3	Nº HOMBRES:		Nº MUJERES:	3	Nº TOTAL DE OCUPANTES:	
			1				2		
HORARIO DE TRABAJO (APERTURA Y CIERRE):				3	HORARIO DE ATENCIÓN DE USUARIOS:				
				4					
AREA DE TRABAJO EN METROS CUADRADOS:									

DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS OFERTADOS: <i>(Ver instrucciones al dorso usar hojas adicionales si es necesario):</i>		
GENERA RESIDUOS PELIGROSOS: () SÍ () NO CANTIDAD POR MES:		
FIRMA DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL AUTENTICACION: DE LA ACTIVIDAD O ESTABLECIMIENTO:		
B. LOS SIGUIENTES ESPACIOS SON DE USO EXCLUSIVO DEL MINISTERIO DE SALUD <i>(Deben llenarse conforme lo señala el instructivo)</i>.		
FECHA DE RECIBIDO DE SOLICITUD:	40	NOMBRE DEL FUNCIONARIO QUE RECIBE LA SOLICITUD:
SELLO	42	Nº DE SOLICITUD:
C. REQUERIMIENTOS DE LA SOLICITUD		
1. DECLARACIÓN JURADA (Solo en caso de primera vez) () 2. COPIA DE COMPROBANTE DE PAGO DE SERVICIOS () 3. COPIA DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD (Solo en caso de primera vez) () 4. CERTIFICACIÓN REGISTRAL O NOTARIAL DE LA PERSONERÍA JURÍDICA VIGENTE (Solo en caso de primera vez) ()		
D. USO EXCLUSIVO PARA ACTIVIDADES DEL GRUPO C:		
Para las actividades del Grupo C, el presente formulario con la debida firma del funcionario que recibe la solicitud y sello de la DARS constituirá el Certificado de Permiso de Funcionamiento.	 PERMISO SANITARIO DE FUNCIONAMIENTO N° _____ FECHA: _____ TIENE VALIDEZ DE _____ AÑOS SELLO FECHA DE VENCIMIENTO: _____ NOMBRE Y FIRMA: _____ (Funcionario que recibe la solicitud)	

Anexo J.

Formulario de registro como patrono.

Solicitud de Inscripción / Reanudación Patronal

Caja Costarricense de Seguro Social

PATRONO PERSONA FÍSICA

Fecha: _____

Señores

Caja Costarricense de Seguro Social

Presente

Yo _____, con número de identificación _____, solicito la inscripción (), reanudación () patronal en la Caja Costarricense de Seguro Social, por la actividad económica de _____

El centro de trabajo se ubica en _____

El nombre comercial del negocio es: _____ y tiene el número telefónico _____, fax _____, correo electrónico _____.

Señalo el siguiente medio o lugar para recibir notificaciones: _____

En caso de contar con Póliza de Riesgos del Trabajo del INS, detallar el número de póliza:

Solicitud de aplicación del esquema Base Ajustada Salarial para Microempresas en el Seguro de Salud:

Deseo incorporarme al esquema de Base Ajustada Salarial: Sí () No ()

a. Número de cuenta IBAN en colones del patrono(a):

Los trabajadores que laboran al servicio del patrono se detallan a continuación (indicar el nombre y apellidos de los trabajadores tal como aparecen en el documento de identificación. En el caso de extranjeros que posean carné de asegurado, anotar como identificación el número de seguro social):

NOTA: El trámite debe ser realizado por el Patrono o autorizar a otra persona mediante nota. El autorizado debe aportar original y copia del documento de identificación.

Nombre Completo	N° de identificación	Fecha de ingreso	Ocupación	Modalidad de pago (Hora, Día, Semana, Quincena, Mes)	Salario	Días laborados semana	Horario	Tiempo Descanso (Alimentación)

**** Puede adjuntar otras hojas a esta solicitud cuando existan más trabajadores o bien si cumplen una jornada de trabajo variable con las especificaciones respectivas.**

Firma del patrono _____

Número de Identificación _____

Tel. Habitación _____ **Número Celular** _____

Dirección **casa** **de** **habitación** **del**
patrono: _____
