



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y

EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA

Plan estratégico para la Asociación Agro – turística

“Sin Fronteras” de la Provincia del Carchi, periodo

2022- 2026

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

ECONOMISTA

Autor: Huertas Obando, Karen Dayana

Director: Guambaña Quinde, Jaime Benito

TULCÁN

2023



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2023

Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Loja, 28 de septiembre de 2023

Doctor

Diego Alejandro Ochoa Jiménez

Director de la carrera de Economía

Ciudad. -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado. Plan estratégico para la Asociación Agro-turística "Sin Fronteras" de la Provincia del Carchi, periodo 2022- 2026, realizado por Karen Dayana Huertas Obando, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Mgtr. Jaime Benito Guambaña Quinde

C.I.: 0105591895

Correo electrónico: jbguambana@utpl.edu.ec

Declaración de autoría y cesión de derechos

Yo, Karen Dayana Huertas Obando, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente. Ser autor (a) del Trabajo de Titulación denominado. Plan estratégico para la Asociación Agro-turística “Sin Fronteras” de la Provincia del Carchi, periodo 2022- 2026, de la carrera de Economía, específicamente de los contenidos comprendidos en. Capítulo uno -Situación actual de la asociación, Capítulo dos - Marco conceptual y teórico, Capítulo tres – Metodología, Capítulo cuatro – Plan estratégico para la Asociación Agro - turística, siendo Jaime Benito Guambaña Quinde, director (a) del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual de este trabajo. Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece. “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”, en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Autor: Karen Dayana Huertas Obando

C.I.: 04015914 -7

Correo electrónico: karenconejita29@hotmail.es

Dedicatoria

El presente trabajo de titulación va dedicado a mis queridos padres, por ser los mentores de mi superación personal y profesional, convirtiéndose en las bases más sólidas a lo largo de mi vida estudiantil, gracias a sus palabras de aliento cuando todo se tornaba difícil y sin dejar a un lado a mis dos hijos Samir y Zoe, para ellos va dedicado todo este esfuerzo, constancia y dedicación.

Agradecimiento

A Dios, por ser mi fortaleza para alcanzar cualquier objetivo en mi vida personal.

A mis padres, por siempre ser ese ejemplo de superación y sobre todo por ese apoyo incondicional a largo de mi vida estudiantil.

A mi compañero Jinsson, por su apoyo en cada una de las actividades académicas que se desarrollamos a lo largo de la carrera universitaria.

A mi tutor, por toda esa disponibilidad de tiempo, colaboración, ayuda, orientación y guía para poder culminar con éxito mi trabajo de titulación.

Índice de contenido

Aprobación del director del Trabajo de Titulación	II
Declaración de AUTORÍA y cesión de derechos	III
Dedicatoria	V
Agradecimiento	VI
Índice de contenido.....	VII
Índice de tablas	XI
Índice de figuras.....	XI
Resumen	1
Abstract.....	1
Introducción.....	3
Capítulo uno.....	5
Situación actual de la asociación.....	5
1.1 Asociación Caficultora del Carchi	5
1.1.1 <i>Breve reseña histórica</i>	5
1.2 Estructura organizacional de la Asociación Agro turística.....	6
1.3 Constitución de la Asociación Agro turística “Sin fronteras”	7
1.3.1 <i>Descripción del Estatuto de Constitución de la Asociación</i>	8
1.4 Aspectos legales	11
1.4.1 <i>Constitución de la República del Ecuador</i>	11
1.4.2 <i>Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales</i>	12
1.4.3 <i>Ley de Economía Popular y Solidaria</i>	12
1.4.4 <i>Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario</i>	13
1.4.5 <i>Ley Orgánica de Salud</i>	13
Capítulo dos.....	14
Marco Conceptual y Teórico.....	14
2.1 Planeación	14
2.2 Planificación	14

2.3	Importancia de la planificación	14
2.3.1	<i>Fases de la planificación</i>	15
2.4	Planificación Estratégica.....	15
2.4.1	<i>Importancia de la planificación estratégica</i>	16
2.4.2	<i>Elementos de la planificación estratégica</i>	17
2.5	Organización estratégica	19
2.6	Principios de la planificación estratégica.....	21
2.7	Proceso de aplicación de la planificación estratégica	21
2.8	Tipo de planes estratégicos	23
2.8.1	<i>Plan operativo</i>	24
2.8.1.1	Componentes de un plan operativo.....	24
2.8.2	<i>Plan tácito</i>	25
2.8.3	<i>Plan estratégico</i>	25
2.8.3.1	Estrategias ofensivas OF.	26
2.8.3.2	Estrategias defensivas.	27
2.8.3.4	Estrategias Adaptivas.	27
2.8.3.5	Estrategias de supervivencia.	27
2.9	Análisis del entorno FODA.....	27
2.10	Control de gestión	28
2.10.1	<i>Control Administrativo</i>	29
2.10.2	<i>Mapa estratégico y el cuadro de mando integral</i>	29
2.10.3	<i>Papel de los intangibles en el cuadro de mando integral</i>	30
2.10.4	<i>Implantación de cuadro de mando integral</i>	30
2.10.5	<i>Tipos de cuadro de mano integral</i>	31
2.10.6	<i>Benéficos de un cuadro de mando integral</i>	32
2.10.7	<i>Objetivos típicos del cuadro de mando integral</i>	33
2.11	Indicadores de un cuadro de mando integral	33
Capítulo tres	35
Metodología	35

3.1	Diseño de la investigación.....	35
3.2	Enfoque de la investigación	35
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.3.1	<i>Instrumento de análisis y recolección de datos.....</i>	36
3.3.2	<i>Fuentes de información</i>	36
3.4	Población y muestra.....	37
3.5	Procedimiento para elaborar los instrumentos de investigación	38
3.6	Procedimientos para la recolección y análisis de resultados.....	47
3.7	Análisis general	47
	Capitulo cuatro	49
	Plan estratégico para la Asociación Agro-turística	49
4.1.	Diagnóstico de la situacional actual de la asociación.....	49
4.1.1.	<i>Análisis macro ambiente.....</i>	49
4.1.2	<i>Resultados del análisis Microambiente</i>	50
4.1.3	<i>Análisis microambiente</i>	51
4.1.4	<i>Resultados del análisis miro entorno.....</i>	54
4.2	Análisis Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	55
4.3	Diagnóstico de Factores Internos	57
4.3.1	<i>Matrices del entorno externo</i>	60
4.3.1.1	<i>Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM).</i>	61
4.3.1.2	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).</i>	63
4.3.1.3	<i>Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).</i>	65
.....	65
4.4	Matriz DAFO	65
4.5	Propuesta de plan estratégico	69
4.5.1	<i>Filosofía de la asociación</i>	69
4.5.2	<i>Principios corporativos.....</i>	70
4.5.3	<i>Estructura organizacional.....</i>	71
4.5.4	<i>Organigrama.....</i>	73

<i>4.5.5 Funciones de la junta directiva de la asociación Agro-turística.....</i>	<i>73</i>
<i>4.5.6 Funciones del presidente de la asociación agro-turística.....</i>	<i>74</i>
<i>4.5.7 Integración de recursos materiales, humanos.....</i>	<i>76</i>
4.6 Plan de acción para la asociación agro-turística.....	78
<i>4.6.1 Plan de acción para la Asociación Agro-Turística.....</i>	<i>79</i>
<i>4.6.2 Mapeo estratégico en el Balanced ScoreCard para la Asociación Agro-Turística.....</i>	<i>81</i>
<i>4.6.3 Mapa estratégico para Asociación Agro-Turista.....</i>	<i>81</i>
Conclusiones	99
Recomendaciones	102
Referencias	103
Apéndice	108
Apéndice 1 Diseño de la entrevista	108
Apéndice 2. Análisis de la entrevista aplicada al director de la asociación .	109

Índice de tablas

Tabla 1 Miembros de la directiva.....	7
Tabla 2 Población y muestra	38
Tabla 3 Matiz instrumental según interrogantes	39
Tabla 4 Matriz instrumental según variables	40
Tabla 5 Análisis PESTEL	49
Tabla 6 Resumen del Macro- Ambiente	51
Tabla 7 Análisis Porter.....	53
Tabla 8 Análisis Micro ambiente	54
Tabla 9 Matriz de perfil competitivo	56
Tabla 10 Factores del diagnóstico externo	57
Tabla 11 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	59
Tabla 12 Matriz POAM.....	61
Tabla 13 Matriz MEFE	63
Tabla 14 Matriz PEYEA	65
Tabla 15 Estrategias Perspectiva Financiera	66
Tabla 16 Estrategias Perspectiva Clientes.....	66
Tabla 17 Estrategias Perspectiva Proceso Interno.....	67
Tabla 18 Estrategias Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje.....	68
Tabla 19 Matriz Balanced SocoreCard	79
Tabla 20 Cuadro de Mando Integral-Perspectiva Financiera.....	81
Tabla 21 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Clientes.....	85
Tabla 22 Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Procesos Internos	89
Tabla 23 Perspectiva Innovación y Aprendizaje	93

Índice de figuras

Figura 1 Imagen de los elementos de la planificación estratégica	17
Figura 2 Imagen de las estrategias organizativas	20
Figura 3 Imagen los principios de planificación estratégica.....	21
Figura 4 Imagen de los factores a considerar en la implantación del CMI	31
Figura 5 Imagen de las fases de implantación.....	31

Figura 6 Imagen de los principales indicadores	34
Figura 7 Imagen del organigrama de la junta directiva	73

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la Asociación Agro - turística "Café Sin Fronteras" en la provincia del Carchi para el periodo 2022-2026. Para lograrlo, se aplicó una metodología cualitativa y se realizaron entrevistas con el director de la asociación y los trabajadores para obtener información relevante sobre su funcionamiento. Los resultados de las entrevistas destacaron la falta de una filosofía empresarial definida, manuales de procesos administrativos y operativos, objetivos claros, misión y visión. En base a estos hallazgos, la propuesta se fundamenta en la metodología del Cuadro de Mando Integral para mejorar el desempeño y beneficiar a los caficultores, mediante el establecimiento de políticas, manuales, objetivos y metas, creando una identidad corporativa sólida. Además, se sugiere implementar sistemas de control y buscar alianzas con gremios agroindustriales para capacitación técnica y tecnológica. El plan tiene como objetivo aumentar la competitividad en el mercado. En resumen, se busca optimizar la operativa de la asociación, definir su identidad y mejorar su desarrollo sostenible en la industria del café.

Palabras clave:

Plan estratégico, filosofía empresarial, cuadro de mando integral.

Abstract

The objective of this work is to design a strategic plan for the Agrotourism Association "Café Sin Fronteras" in the province of Carchi for the period 2022-2026. To achieve this, a qualitative methodology was applied and interviews were conducted with the association's director and workers to obtain relevant information about its operation. The results of the interviews highlighted the lack of a defined business philosophy, administrative and operational process manuals, clear objectives, mission and vision. Based on these findings, the proposal is based on the Balanced Scorecard methodology to improve performance and benefit coffee growers by establishing policies, manuals, objectives and goals, creating a solid corporate identity. It also suggests implementing control systems and seeking alliances with agribusiness associations for technical and technological training. The plan aims to increase competitiveness in the market. In summary, it seeks to optimize the association's operations, define its identity and improve its sustainable development in the coffee industry.

Key words:

Strategic plan, business philosophy, balanced scorecard.

Introducción

El enfoque de esta investigación se centra en diseñar un plan estratégico dirigido a abordar la problemática existente en la Asociación Agro-turística "Café sin Fronteras". Esto se logró mediante la formulación de una filosofía empresarial clara que se concentrará en objetivos medibles y alcanzables. El propósito es fortalecer los procesos administrativos y financieros de la asociación, además de mejorar la optimización de los recursos.

Para lograr los diversos objetivos planteados en la investigación, se emplearon técnicas e instrumentos de análisis y recolección de datos. Se siguió un enfoque metodológico cualitativo con un corte bibliográfico y exploratorio. Esto facilitó la investigación de información teórica y conceptual relacionada con las variables de estudio.

A pesar de los avances, es importante destacar algunas limitaciones presentadas durante el desarrollo del proyecto. Se notó una carencia de información dentro de la asociación en términos contables y financieros. Esto dificultó la evaluación del impacto económico generado por la organización administrativa y financiera inadecuada.

La estructura de la investigación se dividió en cuatro capítulos, que se describen a continuación.

En el capítulo uno se presenta un análisis de la situación actual de la Asociación Agro-turística, reseña histórica, estructura organizacional, proceso de constitución jurídica, incluyendo otros aspectos legales pertinentes.

En el capítulo dos se proporciona un análisis teórico y conceptual de las diversas variables y dimensiones relacionadas con el tema de estudio y se incluye una revisión bibliográfica relevante y actualizada de los últimos cinco años.

En el capítulo tres se presenta el marco metodológico que guía el desarrollo de la investigación, además se seleccionaron técnicas e instrumentos para la recolección

y análisis de datos, que sirvieron de base para el diseño del plan estratégico necesario para la asociación.

En el capítulo cuatro se desarrolla la propuesta de la investigación, que incluye un análisis interno y externo, la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la asociación, así como el diseño de un plan de acción basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados generados durante el proceso de investigación.

Capítulo uno

Situación actual de la asociación

1.1 Asociación Caficultora del Carchi

1.1.1 Breve reseña histórica

La Asociación Agro-turística "Sin Fronteras" es un emprendimiento que surge de la iniciativa familiar, con el fin de dar a conocer todos los recursos naturales y turísticos que posee la parroquia de Maldonado, tanto a nivel local como nacional. Esta idea de negocio está conformada por un total de 8 socios integrantes del mismo núcleo familiar, quienes trabajan con todos los miembros de la familia desempeñando diferentes actividades operativas y administrativas (Cevallos et al., 2004).

La Asociación Agro-turística "Sin Fronteras" está ubicada en la provincia del Carchi, Cantón Tulcán, específicamente en el sector el Partidero, vía Maldonado – Chical, km 86 ½, parroquia Maldonado. Este sector se caracteriza por ser eminentemente agrícola y ganadero.

La asociación familiar fue legalmente constituida el 13 de mayo de 2019, con su actividad principal centrada en el cultivo y comercialización de café al por mayor y menor dentro de la provincia y en todo Ecuador. Sin embargo, como una forma de innovar y obtener un mayor reconocimiento en la zona, la asociación ha diversificado sus actividades iniciales (Zambrano et al., 2017).

La asociación pone al servicio de la comunidad y visitantes paquetes turísticos, como el recorrido por la finca, donde se muestra el proceso de transformación del café, desde su cultivo hasta la comercialización, de igual forma, ofrece servicios de avistamiento de aves características de la zona y servicios de restaurante, donde se ofrecen comidas tradicionales típicas de la localidad.

La asociación agro-turística "Café sin Fronteras" hace uso de los recursos naturales que posee la parroquia para proporcionar una fuente de ingresos para las

familias, así como para optimizar la calidad de vida de los miembros de la comunidad (Argudo y Barros, 2022).

1.2 Estructura organizacional de la Asociación Agro turística

La asociación inició sus operaciones en el año 2019 como una entidad proveedora de servicios turísticos, así como de la producción y comercialización de café dentro y fuera de la localidad. Su objetivo es brindar a los consumidores locales y nacionales una experiencia positiva a través de la innovación, estabilidad y la disponibilidad de los atractivos turísticos propios de la parroquia. Cuenta con una fuerte ventaja competitiva, lo que le ha permitido generar un producto de alta calidad a precios accesibles para todo tipo de consumidores (Reino, 2015).

Entre las principales ventajas que han permitido a la asociación liderar la competencia en el sector, se encuentra la organización de los socios, quienes se caracterizan por ser emprendedores, flexibles y orientados al trabajo en equipo. La asociación, al ser un emprendimiento familiar, está construida sobre la base de ciertos pilares motivacionales y valores éticos sólidos de la familia, lo que ha marcado una diferencia con sus principales competidores. Estos valores aseguran una actuación ética y un pensamiento innovador al formar parte de un equipo de trabajo comprometido en alcanzar metas y objetivos en común acuerdo, apuntando a lograr la excelencia (López, 2013).

En este aspecto, se evidencia que la asociación Agro-turística está enfocada principalmente en el fortalecimiento del recurso humano, su organización permite que todos los miembros del equipo de trabajo se sientan partícipes y mantengan un diálogo abierto con los administradores de cada uno de los proyectos.

Las acciones administrativas de la Asociación Agro-turística "Sin Fronteras" están a cargo de los miembros de la junta directiva, la cual es nombrada de forma unánime por todos los miembros de la asociación. La asociación se encuentra registrada legalmente en el Ministerio de Agricultura y Ganadería. Los administradores ejercen sus funciones por un periodo máximo de dos años, después de cumplido su periodo, pueden

ser reelegidos o reemplazados según la consideración de los socios (Santamaría y López, 2019).

La junta directiva de la Asociación Agro-turística “Sin Fronteras” está conformada de la siguiente manera.

Tabla 1

Miembros de la directiva

Dignidad
Presidente
Vicepresidente
Secretaria
Tesorero
Vocales principales

Nota. Se evidencia los miembros de la directiva de la Asociación Agro-turística Café sin Fronteras.

- **Filosofía empresarial de la Asociación Agro Turística Café sin fronteras**

La organización no cuenta con una filosofía empresarial establecida, lo que significa que aún no ha formulado su misión, visión y valores. Tampoco se han establecido y documentado las líneas de mando en la entidad, es decir, no cuenta con un organigrama estructural ni funcional que delimite las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la asociación (Bastidas, 2018).

1.3 Constitución de la Asociación Agro turística “Sin fronteras”

La Asociación Agro-turística "Sin Fronteras" está conformada por un grupo de 8 familias de la localidad que se dedican a la venta, cultivo, cosecha y procesamiento de café dentro de la provincia del Carchi, siendo esta su actividad principal. Así mismo, complementan estas actividades con una oferta turística centrada en la visita a la finca donde se expone el proceso de transformación del café, servicio de restaurante donde se ofrecen comidas típicas de la región, y el avistamiento de aves características del lugar (López, 2017).

El Recurso Humano de la asociación está conformado por un total de 30 integrantes, entre trabajadores operativos y socios administradores. La parte operativa de la asociación se encarga de la ejecución de las actividades agrícolas, como la siembra, cosecha y el proceso de transformación del café, así como el servicio de cocina y guías turísticos en el recorrido de la finca.

La parte administrativa está conformada por los miembros del consejo directivo, quienes están encargados de efectuar las relaciones comerciales con proveedores y clientes para la compra y venta de café, así como de la comunicación de los servicios turísticos y la organización de los recorridos dentro de la finca (González, 2012).

De igual forma, los administradores están encargados de efectuar los debidos trámites de legalización y representación ante la entidad reguladora y demás entidades financieras en favor del crecimiento económico de la organización. Esto incluye la ejecución de convenios entre los gremios del sector agrícola, casas financieras, capacitaciones técnicas para el mejoramiento de los procesos productivos y acceso a materiales e insumos agrícolas (Morillo, 2011).

1.3.1 Descripción del Estatuto de Constitución de la Asociación

Al ser un emprendimiento familiar creado para satisfacer las necesidades económicas del núcleo familiar, la asociación se considera con fines de lucro y, por lo tanto, se encuentra legalmente registrada como una entidad mercantil. La misma establece las normas y reglamentos internos a los cuales se deberán regir las actividades operativas y administrativas de la organización, cuyos parámetros se determinan en el estatuto de constitución (Murillo, 2015). El cual resuelve lo siguiente:

- **Denominación**

La asociación se encuentra denominada como “Asociación Agro-turística Sin Fronteras”.

- **Ámbito de acción**

La asociación fue considerada como una organización gremial con fines de lucro y derecho privado, con libertad para asociarse, siempre y cuando su fin sea mejorar el

entorno familiar y comunitario. El desempeño de las actividades operativas está orientado dentro del sector agroindustrial.

- **Fines y objetivos de la asociación**

Los objetivos de la asociación están direccionados a:

- Fortalecer y desarrollar los principios y la práctica de la asociatividad, solidaridad y trabajo conjunto.

- Propender al mejoramiento social de los miembros mediante el apoyo de todos para la introducción de nuevas tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente en las diversas formas de producción orgánica.

- Organizar para todos los socios servicios de diversas índoles (Pazmiño, 2017).

- **Objetivos de la organización**

- Ejercitar y capacitar a los socios, inclusive en la generación de capacidades adecuadas en procesos asociativos que tengan vinculación con el multi-sector del MAG.

- Fomentar la integración con grupos relacionados que complementen el beneficio de la organización.

- Trabajar con los socios en el mejoramiento de la calidad de vida de todos los miembros de la comunidad.

- **Estructura interna**

Se determinará la dirección, administración y control interno de la asociación, la cual será ejercida por medio de los organismos conformados dentro de la institución, los cuales están constituidos por:

- Asamblea general.

- La junta directiva, se compone por presidente, vicepresidente, tesorero y secretario.

- Los vocales principales con un mínimo de dos suplentes.

- **Obligaciones y derechos de los asociados y miembros de la asociación**

Se determina que, para ser miembro de la asociación, deberán haber firmado el acta de constitución, así como tener actividades afines a las establecidas en el presente estatuto.

La integración de un nuevo miembro en la organización estará a cargo de la asamblea general, para lo cual se deberá tramitar por medio de solicitud.

- **Requisitos para integrarse a la asociación**

Para ser parte de la asociación se establecen los siguientes requisitos:

- Solicitar la admisión a la asamblea general.
- Documentación personal.
- Descripción de las actividades operativas.
- Aprobación de ingreso por parte de la asamblea.

- **Derechos de los asociados**

Los socios tienen derecho a:

- Intervenir en las juntas de la asamblea general con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para cargos directivos, previo al cumplimiento de los requisitos determinados para este cargo.
- Ser beneficiarios de capacitación y asistencia técnica de los servicios que ofrece la organización.

- **Obligaciones de los socios**

Los socios de la asociación se encuentran obligados a:

- Cumplir las disposiciones legales vigentes, los estatutos y las normativas internas.
- Cancelar los aportes de capital establecidos en la junta general, así como las cuotas ordinarias y extraordinarias.
- Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el cual hayan sido asignados.

- **Procesos de selección de dignidades**

El proceso de selección de las nuevas dignidades de la asociación se da de la siguiente manera:

- Convocar con 8 días de anticipación para las asambleas ordinarias y extraordinarias.
 - La convocatoria constará de lugar, fecha y hora exacta de la asamblea.
 - Se establecerá el orden del día.
 - Se determinará la existencia de un cuórum.
 - La asamblea será socializada mediante medios digitales e impresos.
 - La asamblea será la responsable de emitir convocatorias a asambleas ordinarias y extraordinarias.
-
- **Estatutos de la Asociación Agro-turística “Sin Fronteras”**

En el presente estatuto se establecen las normas y reglamentos internos estipulados para ser cumplidos tanto por los administradores como por los miembros de la organización, con el fin de asegurar la legalidad de la asociación, así como el buen funcionamiento operativo dentro de la colectividad.

1.4 Aspectos legales

1.4.1 Constitución de la República del Ecuador

Con la finalidad de reconocer a las asociaciones agrícolas como una forma de organización, se tomará en consideración la Constitución de la República de Ecuador (2008, art. 319), que señala que el estado respaldará los derechos de las asociaciones a tener una vida digna, y al mismo tiempo incentivará a la organización a realizar procesos de producción que cubran las necesidades locales e internacionales.

De igual manera, se resaltan los derechos de los trabajadores a conformar organizaciones productoras, basados en la Constitución de la República del Ecuador (2008, art. 9), donde se determina que se les dará a los productores el derecho a permanecer o abandonar voluntariamente a las asociaciones en el tiempo que estimen conveniente (Estupiñán, 2018).

1.4.2 Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales

La Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales, (2016) en su artículo 10 establece el respaldo que se brinda a los productores dueños de parcelas para fomentar el buen uso de las propiedades dedicadas a actividades agrícolas. Además, se manifiesta que el estado deberá preocuparse por las acciones establecidas en los literales (b y c), los cuales establecen estrategias económicas que estimulen el desarrollo de organizaciones respecto a la asociatividad de productores del sector rural. También se detalla la importancia de fomentar nuevos proyectos que promuevan la participación de pequeños productores asociados, proporcionándoles capital emprendedor, seguro y asistencia técnica.

Así también en el artículo 20, se resalta la preocupación por los sectores más vulnerables, a los cuales se les deberá inculcar la participación en actividades de producción y comercialización de productos agrícolas. Es importante destacar también que hace referencia a la inversión extranjera, en la cual pueden proporcionar financiamiento directa o indirectamente entre asociaciones agrícolas (Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales, 2016).

1.4.3 Ley de Economía Popular y Solidaria

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011, art. 18) menciona al sector asociativo como la unión de asociaciones conformadas por personas con actividades comunes relacionadas a la producción, con el propósito de aprovisionarse de los insumos y equipos tecnológicos para poder producir y comercializar sus productos de acuerdo a las ordenanzas de esta ley.

De la misma manera, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011, art. 19) determina que la estructura interna de las asociaciones estará constituida por la mayoría de los miembros, para que se cumplan los objetivos estipulados y se den a conocer los resultados.

Por otra parte, en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011, art. 20) se analiza el capital social de las asociaciones, el cual será financiado por las cuotas

de inscripción o registros de los socios. Dicho dinero no es reembolsable o devuelto, así como las donaciones de bienes muebles e inmuebles, que no podrán ser repartidos entre los miembros de la organización.

1.4.4 Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario

Tal como lo establece la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario (1979, art. 1), sobre las disposiciones a seguir por parte de las asociaciones, se establecen cada uno de los procesos que se deben efectuar para una correcta extracción, transformación y comercialización del café a nivel local e internacional.

De igual manera, en la Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario, (1979, art. 3) se detallan los objetivos relacionados con la preservación de la producción cafetera. Así mismo, se resalta el uso de la tecnología ambientalista para garantizar el buen trato del suelo y demás recursos naturales no renovables.

En el mismo artículo se menciona la motivación que se genera para la sociedad y la consolidación entre productores, organizaciones y asociaciones dedicados a esta actividad, con el fin de obtener accesibilidad a créditos. También se expresa la creación de las entidades para establecer fuentes de empleo y minimizar el desplazamiento de campesinos desde las zonas rurales, así como impulsar el desarrollo de la industria, el consumo y la exportación de café nacional con valor agregado (Calderón et al., 2016).

1.4.5 Ley Orgánica de Salud

La Ley Orgánica de Salud (2006, art. 129) resalta que es fundamental el cumplimiento de normas sanitarias por parte de las asociaciones, organismos y empresas dedicadas a la producción, importación o exportación de productos destinados para el consumo humano.

Capítulo dos

Marco Conceptual y Teórico

2.1 Planeación

Considerando el trabajo de García et al., (2017) el cual menciona que la planeación es la acción o efecto de planificar, cuya función es fundamental en el proceso de administración. Sin la previa planificación de las actividades o acciones mediante la planeación, no habría nada que organizar, dirigir y controlar para lograr una administración competente. Por lo tanto, es importante la realización de planes basados en hechos para prever y ordenar las actividades necesarias.

2.2 Planificación

Bastidas (2018) afirma que la planificación es la herramienta propia de los planes y proyectos de una empresa, la cual se utiliza como un proceso sistemático que permite el desarrollo e implementación de planes y proyectos con el fin de alcanzar metas y objetivos corporativos. Dicha herramienta fortalece la toma de decisiones, específicamente sobre la actuación o direccionamiento a seguir en un futuro para dar cumplimiento a los planes y proyectos.

La planificación permite la formulación, implantación y evaluación de un conjunto de decisiones que se deben desarrollar de forma interfuncional dentro de la empresa. Partiendo desde un diagnóstico de la situación actual, se establecen los parámetros de acción que le permiten a la entidad llegar al futuro esperado en un horizonte de mediano o largo plazo (Calapiña et al., 2019).

2.3 Importancia de la planificación

Abril (2018) señala que la planificación es importante, ya que ayuda a establecer un orden y control de todas las actividades que ejecuta la empresa. Esto permite llevar una gestión profesional que evite improvisaciones, las cuales están vinculadas directamente a los beneficios generados.

La planificación permite establecer un proceso en el cual se instituyen acciones metodológicas para la obtención de un plan estratégico que parta de la dirección y que

permita a la empresa mantenerse competitiva en un mercado que está en constantes cambios.

Por lo tanto, se considera que la planificación en este sentido es un proceso encargado de la coordinación dentro de las organizaciones, centrado en la recopilación y selección de decisiones estratégicas con la intención de que sean aplicadas para generar mayores oportunidades dentro de un mercado flexible (Bastidas, 2018).

2.3.1 Fases de la planificación

En la planificación existen varias fases para la dirección empresarial; no obstante, a continuación, se resaltan las más importantes:

- Establecimiento de objetivos.
- Definición de políticas.
- Creación de programas.
- Determinación de presupuestos.

2.4 Planificación Estratégica

La planificación estratégica dentro de las organizaciones es de suma importancia, considerando que esclarece los cambios y progresos esperados, dirigiendo una etapa de inicio en la cual se construye una misión, visión y objetivos estratégicos determinados en un análisis que contribuya a la identificación de factores internos y externos para la toma de decisiones y la garantía competitiva. (Davalos, 2018).

La planificación estratégica se encuentra caracterizada por ser conceptual al incorporar las visiones en el sector de la competitividad y sostenibilidad en una visión a largo plazo compartida. Es analítica debido a la comprensión de las relaciones entre las ciudades y la oferta competitiva en la que se centran sus acciones. Es proporcional porque se centra en criterios direccionados a las acciones y es de implementación relacionada con la flexibilidad de las decisiones participativas en los agentes de modernización de la administración.

2.4.1 Importancia de la planificación estratégica

Pérez et al. (2016) mencionan que la planificación estratégica es de suma importancia, considerando que, a través de sus diferentes características, aborda el desarrollo de la organización desde un principio, permitiendo que se analicen todos los aspectos relacionados con el éxito de la implementación de las estrategias para alcanzar posicionamiento y competitividad en el mercado.

Para García et al., (2017), la implementación adecuada de una planificación estratégica debe considerar las siguientes etapas:

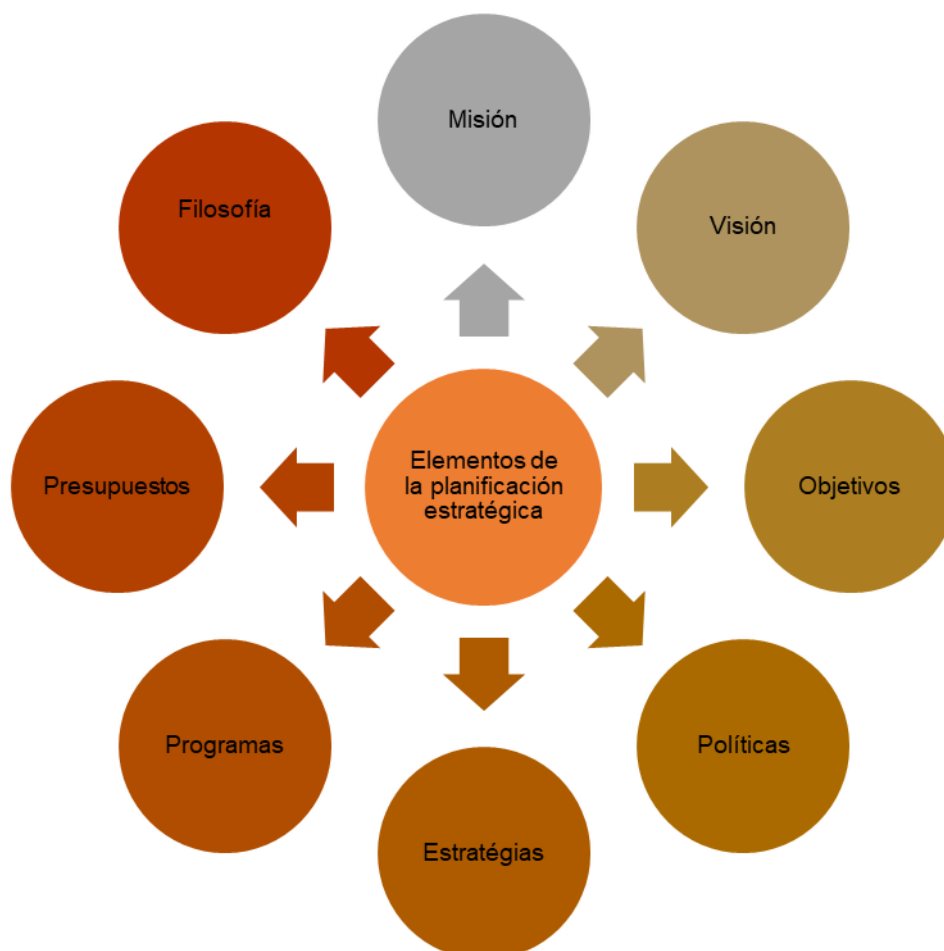
- **Formulación de estrategias.** Es la primera fase de la planificación estratégica, donde se diseña la misión y visión de la organización. Además, se identifican las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, con el fin de identificar ventajas competitivas que actúen en las decisiones con respecto a sus estrategias y estén vinculadas al mercado, recursos y tecnologías en un tiempo determinado (Peñafliel et al., 2020).
- **Implementación de estrategias.** En esta etapa se desarrollan planes y tácticas de acción para el logro de los objetivos. En ella, se efectúan técnicas de la empresa mediante la creación de objetivos anuales en los que se plasman políticas, se impulsa al personal y se designan los recursos para las estrategias planteadas.
- **Evaluación de las estrategias.** Es la etapa final de la administración estratégica, en la cual se analizan las estrategias establecidas para determinar cuál tiene que ser mejorada. Para ello, se llevan a cabo 3 aspectos de importancia: la valoración de la estrategia, la revisión de factores internos y externos, y finalmente el control de la práctica de las mismas para realizar las acciones correctivas.

2.4.2 Elementos de la planificación estratégica

Existen diversos elementos que intervienen en la planificación estratégica.

Figura 1

Imagen de los elementos de la planificación estratégica



Nota. Adaptado de los elementos de la planificación estratégica García et al., 2017 [Imagen], por Karen Huertas, 2023, Elaboración propia.

Para García et al., (2017) los principales componentes de la planificación estratégica se describen a continuación:

- **Filosofía.** conjunto de principios con los cuales se identifica la organización, entre ellos están los valores, el trabajo en equipo, las creencias, que ayudan a cumplir los objetivos y metas.
- **Misión.** Es la razón de ser de la organización, constituyéndose en la base de las estrategias y políticas. Establece quiénes somos, qué buscamos y por qué lo

hacemos, lo que deja ver con claridad la verdadera situación en la que atraviesa la empresa.

- **Visión.** Es importante saber hacia dónde se direcciona la entidad en el futuro, por lo que su definición deberá ser lo más clara y precisa posible para garantizar la efectividad de su cumplimiento.
- **Objetivos.** Determinan lo que desea alcanzar o conseguir la organización en un tiempo determinado.
- **Políticas.** Son lineamientos generales para alcanzar metas y objetivos.
- **Estrategias.** Conjunto de acciones definidas con anterioridad para alcanzar los objetivos.
- **Programas.** Esquema secuencial de actividades específicas que deberán ejecutarse para alcanzar los objetivos, así como la asignación de recursos en función de cada actividad.
- **Presupuestos.** Son programas donde se asignan de forma cuantitativa los recursos a cada una de las actividades.
- **Establecimiento de objetivos.** El establecimiento de los objetivos en una organización debe ser efectuado de forma clara y precisa, considerando las necesidades y expectativas de todos los involucrados. También se tomará en cuenta los recursos existentes que permitan aprovechar las oportunidades, contemplando los procesos a seguir para poder alcanzarlos, así como el tiempo que se predice para realizarlos (Abril, 2018).
- **Definición de políticas**

Las políticas son normas de comportamiento que se diseñan según los lineamientos establecidos por la dirección de la empresa, las cuales deberán ir en estrecha relación con las estrategias.

- **Creación de programas**

La creación de programas en la planificación consiste en entregar a los trabajadores unas guías para que puedan desarrollar las actividades operativas de manera que se tomen decisiones acertadas y eficientes, acordes a las metas y objetivos establecidos.

- **Determinación de presupuestos**

La determinación de presupuestos es considerada una de las fases más importantes en la planificación. Es decir, representa la evaluación y control expresados en términos cuantificables de los diferentes departamentos o áreas de la organización, establecidos dentro de los planes de acción a corto, mediano o largo plazo.

En la organización, es importante determinar y ejecutar las fases de planificación, ya que nos permite identificar los pasos estratégicos que deben ejecutarse para saber cómo y hasta dónde se quiere llegar. Con ello, el plan estratégico logrará desarrollar los programas establecidos, cumpliendo con una estructura definida desde el inicio del proceso.

2.5 Organización estratégica

La organización estratégica es un proceso en el cual se asignan tareas, se agrupan las actividades y se destinan los recursos con los que se va a trabajar en una determinada dependencia.

Pérez et al. (2016) afirma que la organización estratégica consiste en la elaboración de estrategias, considerando el marco de sus características individuales, así como también sus necesidades específicas que se presentan dentro de la estructura organizativa.

El objetivo fundamental de la organización estratégica se centra en verificar la estructura organizativa, con la finalidad de optimizar las funciones, puestos de trabajo y desempeño del personal. De esta manera, la empresa se vuelve más rentable y los miembros de la organización se sienten más satisfechos con el tipo de trabajo que realizan, lo que les permitirá alcanzar una mayor productividad.

La organización estratégica permite la formulación e implantación de acciones que, mediante el diagnóstico del entorno interno y externo, enfatiza las ventajas competitivas que podrán ser aprovechadas para defenderse de las posibles amenazas que se puedan presentar en el ambiente. De esta manera, se puede conseguir los objetivos propuestos.

Las organizaciones estratégicas se encuentran en todos los niveles de la organización, y se desarrollan mediante la formulación de estrategias. Estas estrategias son categorizadas según su función.

Figura 2

Imagen de las estrategias organizativas



Nota. Adaptado de *las estrategias organizativas de Pérez et al., 2016*

[Imagen], por Karen Huertas, 2023, Elaboración propia.

Como se puede evidenciar en la figura anterior, las estrategias son ideas, decisiones y acciones que permiten a una entidad alcanzar el éxito esperado. La organización estratégica consiste en el análisis de las acciones que emprende una entidad para crear y sostener una ventaja competitiva, donde cada ventaja competitiva

son los recursos, habilidades y capacidades de la empresa, los cuales son utilizados para superar a la competencia directa.

2.6 Principios de la planificación estratégica

Los principios de la planificación estratégica son establecidos con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos, mediante la relación de todos los participantes que conforman la asociación. Estos principios son el pilar fundamental que sirve de guía de conducta en la aplicación de la planificación.

Ortega (2017) menciona que los principios de la planificación estratégica buscan mejorar la productividad de la organización, permitiendo a los trabajadores tener una ideología más clara a futuro, a fin de hacer frente a los problemas y conflictos empresariales que se puedan presentar en los diversos departamentos.

Figura 3

Imagen los principios de planificación estratégica



Nota. Adaptado de *los principios de planificación estratégica de Loreti y Orqueda (2011)* [Imagen], por Karen Huertas, 2023, Elaboración propia.

2.7 Proceso de aplicación de la planificación estratégica

La Planeación Estratégica Aplicada es una metodología que busca guiar y optimizar los procesos de planificación dentro de una empresa. Su objetivo principal es utilizar las experiencias y aprendizajes acumulados a lo largo del tiempo para generar un aporte estratégico al crecimiento y desarrollo de la organización (Amboya, 2018).

De esta forma, la planificación estratégica aplicada se desarrolla en las siguientes fases:

Fase 1. Planeación. La planeación consiste en la identificación de los miembros del equipo, compromisos, calendario, conocimiento del entorno, modelo y proceso a emplear como una forma estratégica para la resolución de los problemas, a fin de que se tomen decisiones óptimas para tener resultados exitosos.

Fase 2. Monitoreo del entorno. El monitoreo del entorno es una fase crucial en el proceso de planificación estratégica, ya que permite a la organización estar al tanto de los cambios y tendencias que ocurren en su entorno externo e interno. Esta vigilancia constante es esencial para tomar decisiones informadas y ajustar las estrategias de manera oportuna. Algunos aspectos importantes que se deben considerar en el monitoreo del entorno incluyen:

- Micro entorno
- Estructura de la industria
- Entorno competitivo
- Entorno interno de la organización (FODA)

Fase 3. Consideraciones para su aplicación. La planificación estratégica no se puede poner en marcha hasta llegar a la integración y revisión, existe una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planeación, las consideraciones para su aplicación persiguen el objetivo de asegurar una congruencia en la cual se cumpla con los valores y dar alcance a las metas.

Fase 4. Búsqueda de valores. La búsqueda de valores se considera como el primer paso al modelo de planeación estratégica aplicada, la cual tiene la intención de que se declaren los valores y comprensión de la cultura de la organización. En base a ello, es esencial que se consideren los siguientes aspectos:

- Valores individuales.
- Valores organizacionales.

- Filosofía operacional.
- Contexto social de la organización.
- Análisis del segmento de mercado.

Fase 5. Formulación de la Misión. Hace referencia a la identificación de los productos, servicios o funciones del mercado seleccionado, con la finalidad de que se logren una sociedad declarada en base a la misión, ventajas y desventajas del mercado en la cual se toma en cuenta:

- Bienes y servicios para el consumidor.
- Clientes potenciales.
- Estrategias de marketing.
- Objetivo de cumplimiento.

Fase 6. Diseño de la estrategia del negocio. Abarca la identificación del perfil de la empresa, las líneas de negocio en las cuales se direcciona, los indicadores críticos de éxito, la determinación de las acciones estratégicas y la cultura necesaria para que se alcance la misión.

El diseño de las estrategias se considera como una alternativa para el desarrollo del negocio a través del cual se establecen factores de éxito, en el contexto de los negocios en los cuales se busca ser participe, la forma en cómo se medirá el éxito y que se debe realizar para alcanzarlo, mientras se continúe manteniendo una existencia con la relación directa en torno a lo mencionado en el diseño de la misión como tal.

2.8 Tipo de planes estratégicos

Los planes estratégicos surgen a través de una idea o programas en donde su objetivo es organizar, planificar y determinar los objetivos, el entorno, la forma y el lugar, así como también los responsables de cumplir dichos propósitos, para ello la empresa debe definir de manera clara y precisa la actividad de la empresa (González et al., 2019); razón por la cual los administradores utilizan diferentes planes en el desarrollo de la planificación estratégica, además determina tiempos en función de las metas u objetivos

establecidos (Fundación Pública Andaluza, 2015).

2.8.1 Plan operativo

El Plan Operativo está diseñado específicamente para determinar con anticipación cual es el rol de cada trabajador en las diferentes áreas o departamentos asignados donde deberá desempeñarse. Sin embargo, este tipo de plan se aplica en un corto plazo y esto se traduce en planes tácticos, este el menos complicado y sus efectos inmediatos rara vez inciden más allá del área para el cual fue previamente diseñado (Álvarez, 2011).

Continuación se detallan los puntos más reconocidos:

- Los planes operativos son dirigidos e implantados por funcionarios que no forme parte del área en donde se vaya a implementar el plan.
- Las reglas y métodos son diseñados meticulosamente, los cuales se cumplen estrictamente por los trabajadores.
- Respetan políticas y estrategias establecidas en los planes traticos o estratégicos.
- Buscan alcanzar la eficiencia total de forma constante.
- El plan operativo está diseñado para ser ejecutado en periodos de corta duración.

2.8.1.1 Componentes de un plan operativo. Los componentes que incluye un plan operativo pueden variar según la naturaleza del negocio, así mismo el detalle de cada componente se relaciona con la importancia que tiene dentro del plan estratégico de la entidad (Amboya, 2018).

Oviedo et al. (2017), indica los componentes principales de un plan operativo son:

- Portada, datos institucionales, fecha y departamento o área a donde se aplicará.
- Índice de contenidos a abordarse en el plan operativo.
- Introducción, planteamiento de detalla la importancia de la implantación de un plan operativo anual.
- Justificación, exponer las razones para las que se necesita la elaboración de un plan

operativo anual, y cuál será la contribución para el desarrollo de la empresa.

- Estructura organizativa, establecimiento de los responsables, actividades y tareas asignadas a los mismos.
- Análisis FODA, que demiten el diagnostico interno y externo del entorno de la empresa.
- Los datos resultantes se expresan de forma tanto cuantitativa como cualitativa.

2.8.2 Plan tácito

El plan tácito recurre a la planeación estratégica como base, está destinado a trabajar sobre temas relacionados con las principales áreas de la organización y se encarga de garantizar y optimizar la utilización de los recursos para alcanzar las metas establecidas, no obstante, este plan se diferencia de los estratégicos por cuestión de tiempo, ya que mientras haya mayor utilización de tiempo en la planificación y esté orientada hacia toda la empresa será más estratégica que tácita; pero si está dirigida a un departamento o producto entonces será tácito (Fundación Pública Andaluza [FPA], 2015).

Las características más importantes de los planes tácitos están las siguientes:

- Son realizadas y dirigidas por mandos medios de la empresa.
- La base de lineamiento son los de los planes estratégicos.
- La información analizada y recopilada será de fuentes interno o externas.
- Coordina la asignación de los recursos para los departamentos respectivos.
- Su objetivo es alcanzar la eficiencia y eficacia en las operaciones.

2.8.3 Plan estratégico

El plan estratégico es un proceso mediante el cual los administradores diseñan en la organización las directrices a corto o largo plazo, además son los responsables en definir las funciones de sus subordinados, considerando la situación interna y externa que atraviesa la empresa para alcanzar los planes y objetivos establecidos, los cuales se desarrollan por medio de estrategias y operaciones empleadas para el cumplimiento

de un objetivo definido (Ghiglione, 2021).

Los planes estratégicos permiten direccionar las metas y objetivos inicialmente establecidos por la entidad, por lo que los administradores deben ejecutar los planes estratégicos para determinar los objetivos, políticas y recursos que guíen la utilización y administración de los mismos.

Existen varios puntos importantes de un plan estratégico, las más relevantes se detalla a continuación:

- Estos planes son direccionados por personal de nivel jerárquico alto dentro de la asociación.
- La información recopilada en diversas ocasiones es ajena a la entidad.
- Los lineamientos son aplicados a toda la organización y a todos los planes y proyectos que se efectuó en la misma.
- Las planificaciones son diseñadas para ser ejecutadas largo plazo.

2.8.3.1 Estrategias ofensivas OF. Para aprovechar una situación favorable antes de que los competidores puedan establecer nuevas estrategias como mecanismos de prevención o defensa, las estrategias ofensivas se concentran en obtener una ventaja competitiva a través de acciones agresivas contra los rivales (Lorenti y Orqueda, 2011).

Una ventaja competitiva se adquiere con el uso de una estrategia ofensiva creativa, que no pueda ser contrarrestada por los rivales. Dicho autor formula tres maneras básicas para montar estrategias ofensivas:

- Ataque a los puntos fuerte de los competidores.
- Ir en contra de las debilidades identificadas en la competencia.
- Ataque simultaneas en muchos frentes.

2.8.3.2 Estrategias defensivas. Las estrategias defensivas son técnicas que utiliza una empresa para defenderse de la empresa competidoras, las estrategias defensivas no contribuyen a aumentar la ventaja competitiva de la empresa, sin embargo, si ayudan a conservarla a través de varias formas de protección (Valle, 2020), entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- Prácticas de bloqueos a los competidores.
- Prácticas disuasorias a través de señales contraofensivas fuertes.

2.8.3.4 Estrategias Adaptivas. Las estrategias adaptivas están conformadas por un conjunto de acciones de reorientación de aspectos relacionados con la marcha de los negocios, es decir se encarga de invertir las debilidades que se ha evidenciado mediante el análisis FODA, con el fin de proporcionar que la empresa una oportunidad competitiva sobre la competencia (Ortega, 2017).

2.8.3.5 Estrategias de supervivencia. Las estrategias de supervivencia se desarrollan a partir de un análisis y relación tanto de los puntos débiles internos como externo, de tal manera que se logre posesionar a la empresa en torno a su competencia, por medio de la implantación de estrategias establecidas para direccionar la posesión de la entidad a un punto más favorable, con la finalidad de fidelizar a la mayor parte de los clientes (Villallo, 2019).

2.9 Análisis del entorno FODA

El análisis FODA es empleado por las organizaciones para evidenciar el crecimiento y competitividad que ha alcanzado dentro de un determinado periodo; las Siglas FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la aplicación es muy importante ya que proporciona información específica sobre la empresa y su actuación en el entorno interno y externo, los cuales influyen en el éxito o fracaso de la misma, convirtiéndose en el componente fundamental del plan estratégico (González et al., 2019).

- **Fortalezas**

Ponce (2017) señala que las fortalezas están relacionadas con las ventajas potenciales que posee la empresa para desarrollarse frente a sus competidores, así como también la capacidad de adaptarse a las constantes necesidades del negocio y la innovación tecnológica, tanto el punto externo e interno deben evaluar los puntos fuertes para la toma de decisiones acertadas.

- **Debilidades**

Aliaga et al., (2018) indica que la identificación de las debilidades de la empresa es muy importante, ya que esto le permitirá establecer las acciones correctivas necesarias para poder optimizar el desempeño operativo, a fin de alcanzar el éxito deseado, esto también permitirá capitalizar las fortalezas y reducir las diferentes deficiencias dentro de la estructura organizacional de la entidad.

- **Oportunidades**

Ponce (2017) dice que las oportunidades son importantes ya que ayudan a que las organizaciones identifiquen a tiempo los cambios generados en el entorno, de tal manera que puedan aprovechar las oportunidades, a fin de implantar acciones estratégicas que potencialicen la productividad y competitividad de la empresa en el entorno.

- **Amenazas**

Aliaga et al., (2018) menciona que es importante que la empresa considere que no todos los cambios que se presenten en el entorno se convierten en oportunidades para el desempeño de la empresa, por lo que es necesario identificar ciertas amenazas o riesgo que puede influir en el óptimo crecimiento de la misma.

El análisis FODA permite que los administradores evidencien los cambios que pueden dañar potencialmente a la asociación, ya que esto le ayudará a realizar las acciones pertinentes y evitar en lo posible el impacto de las amenazas y debilidades en el buen desempeño operativo.

2.10 Control de gestión

El control de la gestión es considerado como una herramienta vital que ayuda a

valorar el trabajo realizado por los administradores en un tiempo o periodo de gobierno establecido, así también es utilizado para coordinar las diferentes áreas, conjuntamente con la recopilación de información relevante para la toma de decisiones (Mora et al., 2015).

La gestión de control se clasifica en:

- Control administrativo.
- Cuadro de mando integral.

2.10.1 Control Administrativo

El proceso de control administrativo es la evaluación, reevaluación y ejecución de planes con el fin de detectar y prever riesgo de desviaciones, de tal manera que se pueda establecer acciones correctivas necesarias para fortalecer la acción administrativa.

El control administrativo permite que las actividades y procesos internos de una organización sea ejecutados de mejor manera, a fin de subsanar los diferentes problemas que puedan surgir en la operatividad (Ortega, 2017).

2.10.2 Mapa estratégico y el cuadro de mando integral

El Balance Score Card (BSC), o también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI), es una herramienta que transforma las estrategias de la empresa en un conjunto de indicadores (Álvarez, 2011).

Una herramienta de gestión llamada Balanced Scorecard utiliza indicadores para traducir estrategias en objetivos relacionados y cuantificables. También está vinculado a planes de acción que permiten coordinar el comportamiento de los miembros de la organización.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los administradores una imagen clara de la situación en la que opera la empresa, con la cual les ayuda a identificar lo que está aconteciendo con las estrategias, a corto y mediano plazo.

Para concretar la imagen, previamente es necesario centralizar una visión del

negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí y según diferentes perspectivas, por lo tanto, se considera que la utilidad del Cuadro de Mando Integral no depende del tipo de empresa, sino más bien de los problemas a los que esta se enfrenta (Ghiglione, 2021).

2.10.3 Papel de los intangibles en el cuadro de mando integral

Los activos intangibles son la parte de valor de la empresa que no es posible estimar, los activos intangibles se caracterizan porque es un activo identificable, sin sustancia física, los cuales son destinados a la utilización y suministro de bienes y servicios, todos los activos intangibles están estrechamente ligados a las personas que constituyen la organización, el cual mediante la experiencia, su relaciones internas, crean un capital de gran importancia para la empresa (Villallo, 2019).

En este aspecto el Cuadro de Mando Integral mide de forma eficaz los resultados obtenidos por la organización, sin embargo, de forma inicial el cuadro de mando integral, prevé ser un instrumento de control, mismo que es considerado como una importante herramienta para la implantación de estrategias corporativas.

2.10.4 Implantación de cuadro de mando integral

La implantación de un cuadro de mando integral dentro de la organización requiere de un análisis previo de la situación actual de la entidad, así como del entorno en el cual se desarrolla, evidenciado la capacidad real con la que cuenta la empresa, de tal manera que el cuadro de mando integral no sea un simple cuadro indicando valores, sino más bien una herramienta de control de gestión para una empresa (Ghiglione, 2021).

Figura 4

Imagen de los factores a considerar en la implantación del CMI

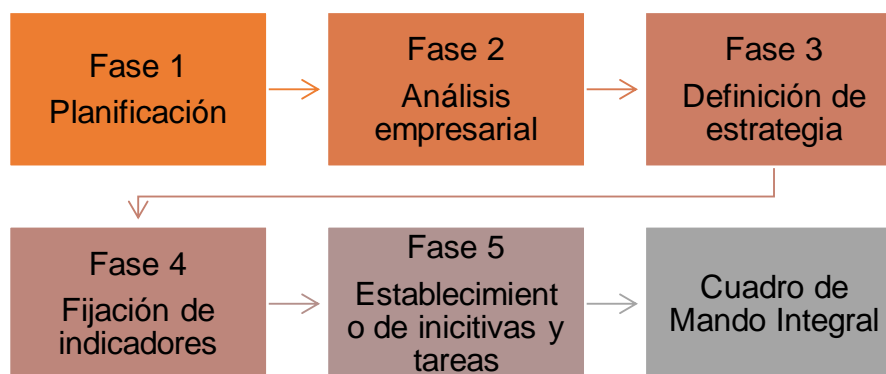


Nota. Adaptado de *los factores a considerar en la implantación del CMI de González et al., 2023* [Imagen], por Karen Huertas, 2023, Elaboración propia.

La implantación de un Cuadro de Mando Integral permite dotar a la empresa de un sistema abierto, en el cual se pueda introducir de manera continua cambios y mejoras, analizando detenidamente si el diseño será de utilidad para la transmisión de las estrategias empresariales, la implementación de un CMI sigue las siguientes fases.

Figura 5

Imagen de las fases de implantación del Cuadro de Mando Integral



Nota. Adaptado de *las fases de implantación del Cuadro de Mando Integral de Ghiglione (2021)* [Imagen], por Karen Huertas, 2023, Elaboración propia.

2.10.5 Tipos de cuadro de mano integral

Mora et al., (2015), señala que un cuadro de mando integral contiene cuatro perspectivas o áreas claves, las cuales las relaciona con la misión, visión y objetivos

empresarial es, por tal razón existe diferentes tipos de Cuadro de Mando Integral para cada perspectiva, los cuales se detalla a continuación:

- **Cuadro de Mando Integral operativos.** Útiles para la gestión de cambio e innovaciones para la organización en periodos cortos de tiempo.
- **Cuadro de Mando Integral Estratégicos.** Define los objetivos básicos de la organización en relación a la misión y visión de la empresa.
- **Cuadro de Mando Integral departamentales.** Específicos para un área de la organización, puede ser financiera, operativa, de ventas entre otras.
- **Cuadro de Mando Integral organizativos.** Definidos según los niveles de responsabilidad.

2.10.6 Benéficos de un cuadro de mando integral

Un cuadro de mando integral proporciona una serie de beneficios que favorecen la administración de la empresa, sin embargo, para logra es necesario implementar la metodología y la aplicación que permita monitorear, así como analizar los indicadores obtenidos del análisis (FPA, 2015).

Entre los beneficios más importantes que proporciona un CMI es establecer los siguientes:

- Alinear a los trabajadores hacia la visión de la empresa.
- Socialización de los objetivos corporativos con todos los trabajadores.
- Redefinición de estrategias a base de resultados.
- Traducción de la visión y en estrategias de acción.
- Facilita la creación de valor a futuro.
- Integra la información en diversas áreas del negocio.
- Mejora la capacidad de análisis.
- Optimiza indicadores financieros.
- Fortalece el desarrollo laboral de los trabajadores.

2.10.7 Objetivos típicos del cuadro de mando integral

De acuerdo con Ghiglione (2021), entre los objetivos más relevantes de la implantación de un cuadro de mando integral, se detallan los siguientes:

- Establecer la claridad y el acuerdo de la estrategia.
- Alcanzar enfoques en relación a los procesos y estrategias.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo de los miembros de la organización.
- Realizar intervenciones de las estrategias.
- Los miembros de esta organización serán capacitados por la misma.
- Establecer metas estratégicas.
- Alinear programas e inversión.
- Optimizar los sistemas de indicadores actuales.
- Mantener a los trabajadores enfocados estratégicamente.
- Evaluar el desempeño de la gestión estratégica.

2.11 Indicadores de un cuadro de mando integral

Ghiglione (2021) afirma que los indicadores del cuadro de mando integral son herramientas de gestión que permiten hacer un seguimiento de los objetivos de la entidad, deben estar relacionados con las perspectivas de cada empresa, por lo que es fundamental seleccionar los indicadores más adecuados para el control y evaluación del nivel de cumplimiento de las metas y objetivos.

Figura 6*Imagen de los principales indicadores*

Nota. Adaptado de *los principales indicadores de Ghiglione (2021)* [Imagen], por Karen Huertas, 2023, Elaboración propia.

Capítulo tres

Metodología

3.1 Diseño de la investigación

En el desarrollo del trabajo se efectuará un estudio descriptivo, de campo, cualitativo y cuantitativo, según Hernández et al., (2016), es descriptivo debido a que busca determinar las características de los fenómenos que se están investigando, para diseñar un plan estratégico se requiere diagnosticar la situación actual de la empresa, describiendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de forma exacta de las actividades, procesos y personas.

Por otro lado, es explicativo puesto que responde a los motivos de los sucesos físicos y expone las causas del fenómeno Causas (2015) en este caso, se explicará la condición presente y las estrategias futuras que debe implementar la organización para alcanzar una mayor eficiencia y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

Además, se aplicó el estudio de campo para la recolección de información de primera mano, para este estudio se recolecta directamente datos de la realidad donde suceden los hechos Riofrío (2015).

Con la visita a la organización y con la aplicación de instrumentos de investigación, se conocerán los factores internos y externos, los mismos que serán utilizados para la creación de estrategias.

3.2 Enfoque de la investigación

En este proyecto se utilizará el enfoque cualitativo, el cual según Hernández et al., (2016) es cualitativo ya que a través de la aplicación de instrumentos se analizarán variables no numéricas como: las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, estrategias, misión, visión y objetivos, así mismo se podrá comprender conceptos y opiniones o experiencias relacionadas con la gestión operativa y administrativas de la asociación. Y el estudio tendrá un horizonte transversal debido a que la información será recopilada en un período de tiempo específico.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de información son herramientas por medio de las cuales se recolecta datos a través de diferentes medios, sean estos digitales o impresos, a fin de obtener información verídica, completa referente a las principales variables del estudio (Hernández et al., 2016). En el desarrollo de la investigación se utilizó las técnicas de la entrevista y la observación, en la entrevista se consideró como informantes a todos los miembros de la organización tanto de la parte administrativa como directiva, en la observación se realizó una inspección directa a los procesos y procedimientos administrativos operativos contables y financieros que se efectúa en la organización. Mediante las cuales se conoció información relacionada a las necesidades más importantes de la asociación, situación interna, organización estructural y funcional, planes, metas y objetivos que direccionan las actividades de la misma.

3.3.1 Instrumento de análisis y recolección de datos

Para la recolección de información necesaria para el desarrollo del plan estratégico, se pueden haber utilizado diversos instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos. Algunos de los instrumentos comunes que podrían haber sido aplicados son:

- Guía de entrevista.
- Lista de verificación.
- Observación directa.

3.3.2 Fuentes de información

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información, para Miranda y Acosta (2008), las fuentes de información son recursos que sirven para satisfacer una necesidad informativa, existen dos tipos de fuentes información, las fuentes primarias, son aquellas que dan una información nueva u original, que no ha sido recogida o recopilada de antemano, este tipo de información es recopilada directamente desde el campo. La información secundaria consiste en datos e informaciones previamente recopilados, sintetizados y

reorganizados por otras fuentes. Su objetivo principal es facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos de manera más conveniente y rápida. Este tipo de información es especialmente útil para obtener un panorama general sobre un tema específico, acceder a datos ya procesados y ahorrar tiempo en la búsqueda de información. (San Andrez, 2018). Principalmente se trata de la información que se incluye en monografías o publicaciones seriadas (libros y revistas), y sus partes, como los capítulos, artículos, entre otros.

En el presente caso de estudio, como fuentes primarias de información se utilizó aquellos datos proporcionados directamente por los miembros pertenecientes a la junta directiva, conjuntamente con los trabajadores del área operativa de la asociación; en ellos se aplicará la entrevista, la lista de verificación hará posible la observación directa.

En el caso de las fuentes secundarias, se considerará a la base de datos como Redalyc, Scielo, Dialnet, las cuales contiene información académica en diferentes idiomas, presentada y actualizada dentro de los cinco últimos años, de las cuales se tomará datos relacionados a las normas de control interno, estructura organizacional de un negocios, estrategias corporativas, procesos operativos y administrativos y financieros de una entidad.

3.4 Población y muestra

Para Hernández et al., (2016), la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminado, mientras que la muestra es un subconjunto de casos e individuos de la población.

Para el desarrollo del presente estudio se consideró como población a todos miembros de la asociación, tanto del área administrativa como operativa y contable. Los trabajadores del área operativa están conformados por las personas dedicadas a las actividades de siembra, cosecha y procesamiento el café, de igual forma se integra al personal que opera en el área del restaurante, así como los guías turísticos para el avistamiento de aves, como área administrativa se contempla a los miembros de la

junta directiva. La población será segmentada en tres grupos tal y como se detalla a continuación.

Tabla 2

Población y muestra

Áreas	Número de integrantes
Administración	6 personas
Restaurante	5 personas
Producción y comercialización	19 personas
Total	30 personas

Nota. En esta tabla se indica la población de estudio que se aplicó para el desarrollo del proyecto.

Dado que la población de estudio es limitada, no fue necesario calcular una muestra, sino que se trabajó con el total de la población. Por lo tanto, se aplicaron entrevistas y fichas de observación a todos los miembros de la población para recopilar la información necesaria. Este enfoque garantiza que los resultados obtenidos sean representativos de toda la población, ya que se analizó cada caso de manera individual y exhaustiva.

3.5 Procedimiento para elaborar los instrumentos de investigación

Para elaborar los instrumentos de obtención de información se toma como base las matrices de variables e indicadores de investigación.

Tabla 3

Matiz instrumental según interrogantes

Interrogante	Fuente de información	Técnica	Instrumento
Factores internos claves	Director de la asociación. Trabajadores del área de Restaurante. Producción y comercialización.	Entrevista. Observación directa.	Guía de entrevista.
Factores externos	Administración. Restaurante.	Entrevista. Observación directa.	Guía de entrevista.
Planes estratégicos	Restaurante. Producción y comercialización.	Entrevista.	Guía de entrevista.
Direccionamiento estratégico	Administración. Producción y comercialización.	Entrevista. Observación directa.	Guía de entrevista.
Planes tácitos y operativos	Secundaria. Observación.	Técnica de FODA. Cuadro de Mando Integral.	Guía de entrevista.

Nota. En la tabla se presta las interrogantes que direccionan la recolección de datos.

Tabla 1

Matriz instrumental según variables

Indicadores	Entrevista, observación	
Factores internos Claves, positivos y negativos	Planeación estratégica	
	Preguntas	Población participante
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado 	¿De qué manera la asociación afronta la competencia directa en el mercado?	
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad del cliente 	¿Cómo la asociación mide el nivel de satisfacción de los clientes?	
<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos 	¿Para establecer precios al público, qué criterios se debe contemplar para competir en el mercado?	
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de los productos o servicios 	¿Cuáles son los métodos que se utiliza para valorar la calidad de los productos?	
<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de tecnología 	¿Qué tipo de maquinaria tecnológica beneficia a la producción de la organización?	
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente manejo financiero 	¿Cómo se organiza los procesos operativos y administrativos dentro de la asociación?	
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de una filosofía empresarial 	¿Cuáles considera que son las fortalezas de la asociación?	Director de la asociación
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente proceso de capacitación y selección de personal 	¿Cuáles considera que son los factores claves de éxito de la asociación?	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento administrativo. 	¿Cuál es el nivel de conocimiento administrativo y financiero que tiene los directivos para el manejo de	

-
- Escasa liquidez
los recursos financieros?
¿Cuáles son las medidas que se toma en la asociación para minimizar el riesgo de liquidez?
 - Falta de organización administrativa y operativa
¿De qué manera se organiza las actividades y tareas que deben ejecutar los trabajadores de cada área?
¿Cómo se delimita y socializan las reusabilidades que tiene cada trabajador en la organización?
¿Cuáles son las causas que genera la falta de un adecuado establecimiento de roles y responsabilidades que tienen los trabajadores en cada cargo que desempeñan?

Análisis externo

Factores externos claves

- Estabilidad económica
¿De qué forma afecta la inestabilidad económica del país al crecimiento de la organización?
 - Tasa de interés corporativa
¿La tasa de interés corporativa permite a la organización a acceder a los recursos financiera necesarios para su desarrollo y crecimiento económico?
 - Normativas legales vigentes
¿Cuáles son las normas, políticas y regulaciones legales vigentes que garanticen el libre ejercicio de las actividades operativas de una asociación?
-

Población participante

Preguntas

-
- Apertura de créditos para el sector turístico ¿De qué manera considera usted que la apertura de créditos al sector turístico favorece a la asociación?
 - Incremento de la demanda de servicios ¿Cómo se determina la cantidad de servicios que los consumidores están dispuesto a comprar y a qué precio?
 - Existencia de gremios y asociaciones agro turísticas ¿En el sector se coordina y planifica planes y proyectos que promuevan la participación de comunidades a realizar actividades agro turistas sostenibles?
 - Aumento de proveedores en el mercado ¿El aumento de proveedores permite a la asociación prosperar en el mercado o incrementar la competencia?
 - Inflación en los precios de productos ¿Cuáles son los efectos que genera la inflación en el precio de venta de los productos y servicios que produce la asociación?
 - Restricción en las operaciones turísticas ¿Cómo afronta la asociación las medidas que restringen las operaciones turísticas?
 - Inseguridad de sector ¿Cuáles son las medidas de seguridad que se implementa en el sector agro turísticos para salvaguardar el desarrollo de los nuevos emprendimientos?
 - Nuevas normativas ambientales ¿Qué tipo de planes, políticas y acciones establecer la asociación para prevenir o evitar el deterioro del medio ambiente?
-

Director de la asociación

-
- Cultura recia al cambio

¿Qué tipo de acciones establece la asociación para afrontar a la cultura conservadora del mercado y público?

Estrategias

Objetivos

- **Estrategias FO**

¿Cuáles son las acciones que debe implementar la asociación para aumentar la producción interna y su participación en la industria?

Trabajadores operativos

¿Qué medida debe tomar la asociación para aprovechar la demanda en temporada y reducir los tiempos de producción?

- **Estrategias DO**

¿Qué tipo de convenios debe realizar la organización con las asociaciones cercanas para impulsar el desarrollo productivo y económico del sector?

Trabajadores operativos

- **Estrategias FA**

¿Cómo puede la asociación facilitar capacitaciones a los trabajadores en temas ambientales y legales que le permita aprovechar los beneficios que provee el gremio?

Trabajadores operativos

- **Estrategias DA**

¿La integración de la asociación de ciertos gremios agroindustriales les permitirá a los trabajadores a recibir capacitaciones de temas de interés?

Trabajadores operativos

	Direccionamientos estratégicos	Población participante
Misión	<p>¿Cuál fue el motivo por el cual se creó la asociación?</p> <p>¿Cuáles son los productos o servicios que oferta la asociación?</p> <p>¿Cuál es el perfil de los clientes ideales que aspira acceder la asociación?</p> <p>¿Cuáles son las características de la asociación que la diferencian de su competencia?</p> <p>¿Cuál es el propósito social que tienen asociación?</p>	Director de la asociación
Visión	<p>¿En dónde la empresa visualiza posesionarse en un futuro?</p> <p>¿Qué acciones estratégicas puede incorporar la empresa que no esté haciendo?</p> <p>¿A quién está dirigido los productos o servicios que ofrece la empresa?</p> <p>¿Qué recursos o cualidades debe tener la asociación en el futuro para alcanzar los objetivos</p>	Director de la asociación
Valores	<p>¿Cuáles son valores institucionales con los que se identifica la asociación?</p>	Director de la asociación

Principios	¿Cuáles son los principios éticos empresariales?	Director de la asociación
Objetivos	¿Cuáles son los objetivos que persigue la asociación a corto y largo plazo?	Director de la asociación
Estrategias	¿Cuáles son las acciones que genere mayor valor agregado a las operaciones de la asociación?	Director de la asociación
Políticas	¿Cuáles son las políticas internas que benefician al crecimiento de la asociación?	Director de la asociación
Metas	<p>Planes tácitos y operativos</p> <p>¿Cuál es la posición económica y que desea alcanzar la asociación en el sector?</p> <p>¿Cuál es la rentabilidad que desea obtener la organización cada año?</p> <p>¿Cuál es el nivel de aceptación desea alcanzar la empresa en el mercado?</p> <p>¿En qué tiempo desea cumplir con los objetos planteados? '</p>	<p>Director de la asociación</p> <p>Director de la asociación</p>
Procedimientos	<p>¿Cuáles con las acciones y actividades más importantes que se efectúa en el área operativa y administrativa?</p> <p>¿Cuáles son los elementos que deben estar presente en la elaboración de cada proceso?</p>	Director de la asociación

Presupuesto

¿Cuál es el nivel de gastos y costos mensuales que incurre la empresa?

¿Cuál es el nivel de ingresos mensuales que percibe la asociación por la venta de sus bienes?

¿Se realizan proyecciones de gastos e ingresos para los próximos periodos operativo de la asociación?

Director de la asociación

Nota. En la tabla se presenta los dictadores seleccionados para la recolección y de la información.

3.6 Procedimientos para la recolección y análisis de resultados

La planificación del levantamiento de la información se llevó a cabo dentro de la asociación antes mencionada, cumpliendo el siguiente proceso de recopilación:

- 1.) Una vez elaborado el instrumento de investigación, se procede a la recolección de los datos aplicando la entrevista a los informantes que corresponden al personal de área administrativa y operativa de la asociación.
- 2.) Luego de recopilada la información mediante la aplicación de la entrevista se procederá a realizar el análisis y comparación de los datos recopilados.
- 3.) Seguidamente, se realizará la representación de los resultados por medio de un análisis en función de los objetivos específicos del estudio.
- 4.) Finalmente, en este análisis e interpretación de los resultados se especificarán los análisis descriptivos, explicativos y predictivos relacionado al problema del estudio.

3.7 Análisis general

Según los datos recopilados de las entrevistas realizadas tanto al director de la asociación como a los trabajadores, se han identificado importantes áreas de oportunidad para mejorar el funcionamiento y la competitividad de la organización.

En primer lugar, se ha constatado que la asociación carece de políticas, manuales de procesos y procedimientos establecidos para llevar a cabo las actividades operativas, como la producción y comercialización de los productos. Esta falta de lineamientos claros puede generar inconsistencias en las operaciones y dificultades para mantener la calidad y eficiencia en el desempeño de las tareas.

Así mismo, se observó que la administración no ha implementado el establecimiento de objetivos y metas que direccionen las tareas y actividades de cada uno de los trabajadores. La definición de objetivos claros es esencial para orientar el trabajo hacia metas concretas y medibles, lo que facilita el logro de resultados satisfactorios.

La falta de una misión, visión y objetivos corporativos también fue identificada en la organización. Estos elementos son fundamentales para alinear a todos los miembros hacia una misma dirección, brindando un propósito compartido y motivador que guíe las acciones y decisiones.

Otro aspecto relevante es la ausencia de sistemas de control tanto en el área administrativa como en la operativa. La falta de control puede generar dificultades para conocer el nivel de ingresos y gastos que incurre la asociación en sus operaciones y comercialización de productos. La implementación de sistemas de control permitirá una gestión más eficiente y una mayor claridad sobre la rentabilidad de las operaciones.

Además, se ha evidenciado que la asociación no forma parte de ningún tipo de asociación o gremios agroindustriales, lo que ha limitado su acceso a capacitaciones técnicas y tecnológicas. La participación en asociaciones y gremios puede proporcionar beneficios significativos, como el acceso a mejores prácticas, tecnologías actualizadas y oportunidades de negocios.

La asociación agroturística se enfrenta a importantes desafíos en su gestión y operación. La implementación de políticas, manuales de procesos y procedimientos, así como la definición de objetivos claros y una identidad corporativa sólida, son aspectos esenciales para mejorar la eficiencia y competitividad de la organización. Así mismo, la adopción de sistemas de control y la participación en asociaciones y gremios agroindustriales pueden brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo a la asociación. Es fundamental que la dirección y los trabajadores trabajen en conjunto para implementar las acciones necesarias y lograr un futuro más próspero y exitoso para la asociación agro-turística.

Capítulo cuatro

Plan estratégico para la Asociación Agro-turística

4.1. Diagnóstico de la situacional actual de la asociación

Mediante la aplicación de un análisis interno y externo, se llevará a cabo una identificación exhaustiva de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la asociación. Este análisis permitirá obtener una visión clara de la situación actual de la organización y de los factores que influyen en su desempeño.

4.1.1. Análisis macro ambiente

El análisis PEST es una herramienta efectiva para llevar a cabo el análisis del macro ambiente y evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar el funcionamiento de la asociación de manera directa o indirecta. A través de este análisis, se pueden identificar las tendencias y cambios en el entorno que pueden representar oportunidades o amenazas para la organización, Teófilo Sy Corvo (2018).

La matriz PEST o PESTEL es una herramienta de análisis ampliamente utilizada para evaluar el entorno en el que opera una organización y comprender los factores que pueden influir en su desempeño y toma de decisiones. A continuación, se presentan los resultados del análisis para cada una de las dimensiones.

Tabla 5

Análisis PESTEL

Criterio	SIM	Descripción
Político	P1	Inestabilidad Política.
	P2	Promoción y protección de la industria nacional.
	P3	Normas y reglamentos de control para la elaboración de productos alimenticios.
	P4	Apoyo económico para el crecimiento del sector industrial.
	P5	Apoyo económico para el crecimiento del sector agrícola.
Económico	E1	Altos costos de la Materia Prima.

	E3	Alto poder de control de empresas rivales.
	E4	baja economía de los consumidores.
	E5	Altos costos de maquinaria y tecnología.
Social	S1	Mayor interés por el cuidado de la salud.
	S2	Variedad de gustos y preferencias.
	S3	Crecimiento demográfico de la población.
	S4	Tendencia cultural globalizada.
Tecnológico	T1	Actualización en los procesos de producción.
	T2	Implementación de la tecnología en la cadena de distribución.
	T3	Incorporación de sistemas automatizados al proceso de producción.
	T4	Utilización de herramientas digitales para la promoción y comercialización.
Ecológico	C1	Implementación de normas y reglamentos para el cuidado del medio ambiente.
	C2	Mayor conciencia con el cuidado y conservación del entorno.
	C3	Mayor tendencia al consumo de productos orgánicos.
	C4	Consecuencias ambientales generadas por residuos de producción.
Legal	L1	requisitos legales para el establecimiento de la industria.
	L2	reglamentos de control para el envasado y etiquetado del producto.
	L3	Normas y reglamentos de control de calidad e higiene de los productos alimenticios.
	L4	Normas y políticas para protección de los trabajadores.

Nota. En la tabla se analizan los factores externos que afectan la operación de la empresa.

Del análisis del entorno externo, específicamente a través de la matriz PEST o PESTEL, se pueden identificar varios aspectos importantes que pueden influir en el desempeño operativo de la asociación. Entre ellos, destacan la inestabilidad económica y las normas y políticas reglamentarias relacionadas con la producción y comercialización de productos agrícolas.

4.1.2 Resultados del análisis Microambiente

Para presentar otra alternativa de los factores más importantes identificados en

el análisis del macro ambiente.

Tabla 6

Resumen del Macro- Ambiente

Resumen de Análisis Macro Ambiente	
Oportunidades	Amenazas
Promoción y protección de la industria nacional.	Altos costos de la Materia Prima.
Normas y reglamentos de control para la elaboración de productos alimenticios.	Alto poder de control de empresas rivales.
Apoyo económico para el crecimiento del sector industrial.	Baja economía de los consumidores.
Apoyo económico para el crecimiento del sector agrícola.	Actualización en los procesos de producción.
Mayor interés por el cuidado de la salud.	Implementación de la tecnología en la cadena de distribución.
Requisitos legales para el establecimiento de la industria.	
Normas y reglamentos de control de calidad e higiene de los productos alimenticios.	
Normas y políticas para protección de los trabajadores.	

Nota. En la tabla se presta las fortalezas y debilidades de la asociación.

Del análisis del macro ambiente, que incluye factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (matriz PESTEL), se pueden identificar tanto oportunidades como amenazas que pueden afectar la operación y competitividad de la asociación.

4.1.3 Análisis microambiente

De acuerdo con la teoría de Porter (1986), el micro ambiente está conformado por aquellos elementos cercanos a la empresa que puedan afectar a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener un beneficio. Se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter, para identificar su impacto en la capacidad de la asociación, el detalle de los

factores internos se presenta a continuación.

Tabla 2

Análisis Porter

No.	Alta Rivalidad entre los competidores	Valoración	Alta amenaza de nuevos competidores	Valoración	Alta amenaza de productos sustitutos	Valoración	Alto poder de negociación de los proveedores	Valoración	Alto poder de negociación de los clientes	Valoración
	Número de competidores.		Niveles de precios.		Variedad de Productos Sustitutos.		Cantidad de Proveedores		Nivel de información.	
	Tamaño de las asociaciones competidores.		Capacidad de recursos		Alta Variedad de productos agroindustriales.		Dependencia de la materia prima.	,5	Poder adquisitivo de clientes.	
	Precios altamente competitivos.		Barreras de entrada a nuevos competidores.	5	Elementos diferenciadores de los productos.	,5	Altos costos de insumos.	,4	Alta capacidad de negociación.	
	Productos diferenciados.		Normas y regulaciones de la industria.	5	Variedad de materia prima de producción.	,4	Disponibilidad de proveedores alternativos.		Lealtad a la marca de los productos.	
	Participación en el mercado.		Capacidad de financiamiento		Tendencia de mercado				Sensibilidad de los precios.	,5
	Estrategias de promoción y publicidad.		Capacidad de producción.		Implementación de sistemas tecnológicos.					
	Promedio	67		,75		,65		,72		,9

Nota. En la tabla se presenta el análisis del micro entorno.

De acuerdo con la tabla anterior se identifica que la asociación cuenta con diversos factores que debe considerar para mejorar su proceso

productivo y competitivo, a fin de mantenerse en el mercado y generar mejores oportunidades.

4.1.4 Resultados del análisis miro entorno

Con el objetivo de resumir los resultados obtenidos a través del análisis del micro ambiente de la asociación, se presenta el siguiente esquema.

Tabla 8

Análisis Micro ambiente

Resumen de Análisis Micro Ambiente	
Fortalezas	Debilidades
Variedad de materia prima de producción.	Variedad de productos sustitutos.
Disponibilidad de proveedores alternativos.	Altos costos de insumos.
Elementos diferenciadores de los productos.	Poder adquisitivo de clientes.
Nivel de información.	Tamaño de las asociaciones competidores.
Lealtad a la marca de los productos.	Capacidad de producción.
Normas y regulaciones de la industria.	Capacidad de financiamiento.
Estrategias de promoción y publicidad.	
Implementación de sistemas tecnológicos.	

Nota: En la tabla se presenta el análisis del micro entorno.

Según se puede evidenciar que en el mercado existe una variedad de materiales directos disponible para que la empresa pueda optimizar su producción, además de contar con un sin número de proveedores, conjuntamente con el bajo poder adquisitivo de los clientes, afecta el desarrollo competitivo de la organización.

4.2 Análisis Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Mediante el análisis del perfil competitivo se podrá identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa en relación a sus competidores directos, evidenciando la posición estratégica que tiene la entidad, cuyos factores de éxito se presentan a continuación.

Tabla 3*Matriz de perfil competitivo*

Factores críticos de éxito	Peso	Asociación REDCAD		Asociación PARAÍSO		Asociación AROMAS DE GUALTAN	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Promoción y protección de la industria nacional	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Normas y reglamentos de control para la elaboración de productos alimenticios	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Apoyo económico para el crecimiento del sector industrial	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Apoyo económico para el crecimiento del sector agrícola	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Mayor interés por el cuidado de la salud	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
Inestabilidad Política	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Altos costos de la Materia Prima	0,10	5	0,50	4	0,40	3	0,30
Altos costos de los insumos	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Alto poder de control de empresas rivales	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Baja economía de los consumidores	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Altos costos de maquinaria y tecnología	0,10	4	0,40	3	0,30	5	0,50
Total	1,00	38		33		36	

Nota. En la tabla se presenta el análisis del perfil competitivo.

La matriz de perfil competitivo es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la posición competitiva de una organización en relación con sus competidores directos. Al comparar la asociación con otras tres asociaciones agrícolas, se puede identificar cuál de ellas tiene una posición más fuerte en el mercado y cuáles son sus ventajas competitivas.

4.3 Diagnóstico de Factores Internos

El diagnóstico de los factores internos permite conocer las fortalezas y debilidades que presenta la asociación en cuanto al manejo e implantación de los procesos operativos y administrativo, cuyos factores son claves en el éxito o fracaso de la organización, mismo que se presenta a continuación.

Tabla 40

Factores del diagnóstico externo

Fortalezas	
F1	Producto y servicios de calidad
F2	Utilización de productos orgánicos
F3	Conocimiento del proceso productivo sostenible
F4	Estrategias de comercialización efectivas
F5	Tierra altamente cultivable
F6	Adecuada atención al cliente
F7	Ubicación estratégica de la asociación
F8	Adecuada comunicación interna
Debilidades	
D1	Escaso conocimiento administrativo y financiero del personal para la administración de los recursos de la asociación
D2	Falta de planes de acción para la protección del medio ambiente
D3	Falta de políticas internas que ayuden a direccionar las acciones operativas y administrativas
D4	Ausencia de programas de capacitación para los trabajadores en temas operativos y administrativos
D5	Inadecuado control de costos y gastos operativos
D6	Falta de un sistema de control interno para el control de calidad de los productos
D6	Ausencia de manuales de funciones y procesos operativos
D7	Ausencia de incorporación de la asociación a gremios agrícolas en

el sector

D8 Falta de equipo tecnológico actualizado para fortalecer la producción

Nota. En la tabla se presenta el diagnóstico externo.

Para identificar las áreas donde se está utilizando de forma adecuada los recursos de la asociación se establece la evaluación de los factores internos por medio de la aplicación de la matriz EFI, la cual se presenta a continuación.

Tabla 5*Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)*

Factor Clave de Éxito		Peso	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas				
F1	Producto y servicios de calidad	0,15	4	0,60
F2	Utilización de productos orgánicos	0,03	4	0,12
F3	Conocimiento del proceso productivo sostenible	0,05	4	0,20
F4	Estrategias de comercialización efectivas	0,03	4	0,12
F5	Tierra altamente cultivable	0,02	4	0,08
F6	Adecuada atención al cliente	0,02	4	0,08
F7	Ubicación estratégica de la asociación			1,12
F8	Adecuada comunicación interna			
Debilidades				
D1	Escaso conocimiento administrativo y financiero del personal para la administración de los recursos de la asociación	0,10	1	0,10
D2	Falta de planes de acción para la protección del medio ambiente	0,18	1	0,18
D3	Falta de políticas internas que ayuden a direccionar las acciones operativas y administrativas	0,10	2	0,20
D4	Ausencia de programas de capacitación para los trabajadores en temas operativos y administrativos	0,10	2	0,20
D5	Inadecuado control de costos y gastos operativos	0,08	1	0,08
D6	Falta de un sistema de control interno para el control de calidad de los productos	0,02	1	0,02

D7	Ausencia de manuales de funciones y procesos operativos	0,02	1	0,02
D8	Ausencia de incorporación de la asociación a gremios agrícolas en el sector	0,02	2	0,04
D9	Falta de equipo tecnológico actualizado para fortalecer la producción	0,10	2	0,20
		1		1,04
			Total	2,16

Nota. En la tabla se presenta el diagnóstico externo.

La Matriz EFI, la asociación cuenta con un promedio ponderado de fortalezas de 1,12, mientras que las debilidades alcanzan un valor de 1,04, lo que significa que la entidad puede mayores fortalezas que debilidades las cuales puede ser utilizadas para potencializar su competitividad.

4.3.1 Matrices del entorno externo

Para categorizar los factores externos que pueda llegar a afectar el desarrollo operativo y administrativos de la asociación se utilizó las siguientes matrices.

4.3.1.1 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM).

Tabla 6

Matriz POAM

Criterio	SIM	Descripción	Impacto	Duración	Total	Oportunidad	Amenaza
			Alto = 3 puntos Medio = 2 puntos Bajo = 1	> 6 meses = 3 puntos < 6 meses = 2 puntos < 1 mes = 1 punto		Marque con una "X"	Marque con una "X"
Político	P1	Inestabilidad Política	2	3	6		x
	P2	Promoción y protección de la industria nacional	2	3	6	x	
	P3	Normas y reglamentos de control para la elaboración de productos alimenticios	3	3	9	x	
	P4	Apoyo económico para el crecimiento del sector industrial	2	3	6	x	
	P5	Apoyo económico para el crecimiento del sector agrícola	2	3	6	x	
Económico	E1	Altos costos de la Materia Prima	3	3	9		x
	E3	Alto poder de control de empresas rivales	3	3	9		x
	E4	baja economía de los consumidores	3	3	9		x
	E5	Altos costos de maquinaria y tecnología	2	2	4		x
	Social	S1	Mayor interés por el cuidado de la salud	3	3	9	x
S2		Variedad de gustos y preferencias	2	2	4	x	
S3		Crecimiento demográfico de la población	2	2	4	x	
S4		Tendencia cultural globalizada	1	2	2	x	
Tecnológico	T1	Actualización en los procesos de producción	3	3	9		x
	T2	implementación de la tecnología en la cadena de distribución	3	3	9		x

	T3	Incorporación de sistemas automatizados al proceso de producción	3	3	9		x
	T4	utilización de herramientas digitales para la promoción y comercialización	3	3	9		x
Ecológico	C1	Implementación de normas y reglamentos para el cuidado del medio ambiente	3	3	9		x
	C2	Mayor conciencia con el cuidado y conservación del entorno	2	2	4		x
	C3	Mayor tendencia al consumo de productos orgánicos	2	2	4		x
	C4	Consecuencias ambientales generadas por residuos de producción	2	2	4		x
Legal	L1	Requisitos legales para el establecimiento de la industria	3	3	9	x	
	L2	Reglamentos de control para el envasado y etiquetado del producto	2	2	4	x	
	L3	Normas y reglamentos de control de calidad e higiene de los productos alimenticios	3	3	9	x	
	L4	Normas y políticas para protección de los trabajadores	3	3	9	x	

Nota. En la tabla se presenta la matriz del POAM.

Como se puede visualizar en la matriz las oportunidades y más importantes se presentan dentro del factor tecnológico, esto debido a la creciente globalización y actualización de maquinaria y equipo para la producción, así también la inestabilidad económica disminuye el poder adquisitivo de los clientes, siendo este factor una amenaza de alto impacto para el crecimiento de la asociación, así mismo el interés por el consumo de alimentos sanos es un de las mayores oportunidades con al que cuenta la organización, junto con las normas y reglamentos del ministerio de salud para el control y manipulación de productos alimenticios y la legalización, a continuación se evalúa el peso que tienen las oportunidades y amenazas para el desempeño competitivo de la empresa .

4.3.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Tabla 7

Matriz MEFE

	Factor Clave de Éxito	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades				
O1	Promoción y protección de la industria nacional	0,12	2	0,30
O2	Normas y reglamentos de control para la elaboración de productos alimenticios	0,25	2	0,50
O3	Apoyo económico para el crecimiento del sector industrial	0,03	3	0,30
O4	Apoyo económico para el crecimiento del sector agrícola	0,05	3	0,70
O5	Mayor interés por el cuidado de la salud	0,05	4	0,60
		0,5		2,35
Amenazas				
A1	Inestabilidad política	0,14	2	0,40
A2	Altos costos de la materia prima	0,12	2	0,20
A3	Altos costos de los insumos	0,03	1	0,20
A4	Alto poder de control de empresas rivales	0,10	2	0,20
A5	Baja economía de los consumidores	0,08	1	0,10
A6	Altos costos de maquinaria y tecnología	0,03	2	0,20
		1		1,30
			Total	3,65

Nota. En la tabla se presenta la matriz MEPE.

Se evidencia en la matriz MEFE, las oportunidades que presenta el entorno externo para la entidad alcanza un valor ponderado de 2.35 puntos mientras que las amenazas se evalúan con un peso ponderado de 1,30, evidenciado que las oportunidades que posee la asociación para desarrollarse y competir son más altas que las amenazas.

4.3.1.3 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Se diseña la matriz variable que abarca las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, acorde al nivel de impacto que puede ser bajo, medio y alto, para cada Perspectiva que se plantea en el Cuadro de Mando Integral.

Tabla 84

Matriz PEYEA

Fuerza financiera	Fuerza de la industria
Apalancamiento	Crecimiento potencial de la industria
Liquidez	Incremento de la tecnología
Rendimiento de la inversión	Aprovechamiento de recursos naturales
Regulación tasas de interés	Productividad
	Facilidad de entrada al mercado
Ventaja competitiva	Estabilidad del ambiente
Calidad de los productos y servicios	Altas tasas de inflación
Precios competitivos	Contante actualización te TIC
Excelente ubicación geográfica	Variabilidad en la preferencia de los consumidores
Conocimiento en procesos de producción	Cambios de gustos y preferencias de la demanda

Nota. Esta tabla se observa la matriz de PEYEA

En la tabla anterior se observa la posición estrategia de la asociación se presta en aspectos financieros como la liquidez, rendimiento de la inversión, regulación de la tasa de interés, y el apalancamiento, mientras que la ventaja competitiva se presenta en la calidad de los productos, la ubicación geográfica, así como el conocimiento en los procesos productivos del café, factores que se abordaran en los siguientes apartados.

4.4 Matriz DAFO

En esta matriz se define cuáles son las prioridades que requiere optimizar la asociación, mismas que serán cubierta por medio de la implantación del plan estratégico. Los datos se obtendrán del diagnóstico efectuado, así como de cada una de las matrices de análisis y evaluación de impacto.

Según el análisis situacional de la Asociación se pudo identificar los siguientes problemas en la gestión administrativa, financiera y operativa, cuyas matrices se detallan a continuación.

Tabla 95*Estrategias Perspectiva Financiera*

Estrategias FO/Ofensivas	Estrategias FA/Defensivas
1. Conservar excelentes vínculos con los proveedores modernos. 2. Determinar un endeudamiento máximo con respecto a los proveedores. 3. Indagar opciones para financiamiento.	1. Conservar una gestión en las actividades financieras. 2. Llevar un seguimiento constante hacia los competidores para conservar un precio que se competitivo.
Estrategias DO/Adaptativas	Estrategias DA/Supervivencia
1. Definir los indicadores de rentabilidad. 2. Designar responsabilidades a los empleados de confianza.	1. Definir los objetivos y metas de ventas de forma mensual y anual. 2. Determinar los roles de cada puesto de trabajo, para que no exista ninguna saturación sobre las actividades.

Nota. Esta tabla se observa las estrategias de perspectiva financiera. Elaboración propia

Dentro de las estrategias establecidas para la asociación, se centra en aspectos financieros con tres objetivos clave:

- Buscar nuevas opciones de financiamiento para fortalecer la solidez económica de la asociación.
- Mantener un seguimiento constante de los competidores, asegurando así que el precio de los productos o servicios se mantenga competitivo en el mercado.
- Determinar y utilizar eficientemente los indicadores de rentabilidad, lo que permitirá medir y optimizar el desempeño económico de la asociación.

Con estas medidas, la asociación estará en una posición más sólida para alcanzar sus metas financieras y asegurar su éxito a largo plazo.

Tabla 106*Estrategias Perspectiva Clientes*

Estrategias FO/Ofensivas	Estrategias FA/Defensivas
1. Efectuar capacitaciones a los encargados de ventas, en el conocimiento y uso de servicios y sobre la venta estratégica. 2. Incrementar la cobertura del mercado.	1. Realizar la inversión en recientes estrategias de promoción y de mercadeo, con la finalidad de hacer la atracción de un mercado moderno o fidelización del mercado que existe.

	2. Formular estrategias de mercadeo con el fin de afianzar la participación en el sector. 3. Mejorar la fuerza de las ventas.
Estrategias DO/Adaptativas	Estrategias DA/Supervivencia
1. Diseñar indicadores de rendimiento con la finalidad de medir o evaluar la gestión del personal. 2. Definir las políticas de calidad con la finalidad de gestionar el desperdicio de insumos. 3. Ingresar en recientes líneas de servicio. 4. Efectuar un flujograma sobre los procesos y realizar una socialización con el personal para comunicarlo, para que tengan conocimiento en qué nivel jerárquico se encuentran.	1. Reducir los costos empleando los indicadores de desperdicio de insumos.

Nota. Esta tabla se observa las estrategias de perspectivas de clientes. Elaboración Propia.

Con la implementación de estas acciones, se busca fortalecer las relaciones con los clientes, expandir la presencia en el mercado y potenciar el crecimiento y éxito de la asociación agro-turística.

Tabla 117

Estrategias Perspectiva Proceso Interno

Estrategias FO/Ofensivas	Estrategias FA/Defensivas
1. Definir las metas y objetivos para comunicarlas con el personal en cada área de la empresa. 2. Evaluación de los procesos en base a los indicadores de eficacia y eficiencia del servicio y productividad. 3. Determinar las funciones, responsabilidades y atribuciones de cada puesto de trabajo. 4. Aplicar algún modelo de comunicación que sea eficiente. 5. Generar compromiso por el personal en las operaciones de forma diaria. 6. Planificar ofertas y campañas centradas en	1. Aplicación de los programas de capacitación y preparación para el personal. 2. Cimentación del perfil por competencias particulares y estratégicas. 3. Redistribuir las operaciones y procesos de la empresa. 4. Aplicar factores de seguridad.

los servicios.

7. Elaborar modelos y formatos de gestión que ayuden a regular los procesos.

Estrategias DO/Adaptativas	Estrategias DA/Supervivencia
1. Desarrollar, evaluar y seleccionar proveedores.	1. Efectuar los planes de capacitación y preparación al personal.
2. Desarrollar los controles en procesos de producción y calidad.	2. Aplicar los modelos de comunicación que sean eficientes y asertivos.
3. Aplicación de los procesos estandarizados y parametrizados.	3. Diseñar factores de ayuda a los procesos efectuados en cada departamento.
4. Efectuar mejoras en el uso brindado al control de la mercancía.	4. Generar alianzas estratégicas entre la competencia y los proveedores.
5. Aplicar los indicadores acordes a los procesos.	5. Realizar recientes propuestas de negocio que integren a los servicios brindados que han sido ofertados.

Nota. Esta tabla se observan las estrategias de la perspectiva de proceso interno. Elaboración propia

Esta perspectiva se enfoca en mejorar los procesos internos de la organización para lograr mayor eficiencia y eficacia en la entrega de productos o servicios. Esta estrategia es fundamental para establecer una dirección clara y alinear a todos los empleados hacia un propósito común.

Tabla 128

Estrategias Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje

Estrategias FO/Ofensivas	Estrategias FA/Defensivas
1. Incentivar a los trabajadores para que se comprometan más con el progreso de la empresa.	1. Conservar sueldos que sean competitivos en el mercado, con la finalidad de impedir que los empleados roten.
2. Integrar a trabajadores capacitados en los departamentos más críticos de la empresa.	

Estrategias DO/Adaptativas	Estrategias DA/Supervivencia
1. Diseñar el perfil de todo puesto de trabajo considerando las destrezas y competencias.	1. Efectuar la evaluación del grado de rangos respecto a sueldos y salarios de los competidores acorde a cada puesto de trabajo.
2. Efectuar la evaluación de la remuneración moderna del personal, siendo partícipes de la rentabilidad de la empresa.	
3. Elaborar las políticas de comunicación empresarial, con la finalidad de que exista	

flujo en los datos de la empresa.

4. Aprovechar los servicios de entes que permitan la promoción y capacitación sobre la prevención del riesgo de trabajo y de enfermedades ocupacionales.

Nota. Esta tabla se observan las estrategias de la perspectiva de la innovación y el aprendizaje.

Elaboración propia

Exactamente, la implementación de acciones destinadas a fortalecer las relaciones con los trabajadores y otros miembros de la asociación puede tener un impacto positivo en el rendimiento y éxito de la asociación agroturística. Al mejorar las relaciones internas, se puede fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, lo que a su vez puede aumentar la productividad y la eficiencia de la organización.

4.5 Propuesta de plan estratégico

Una vez identificado las principales fortalezas, debilidades y amenazas que presenta la asociación es necesario crear de un plan estratégico para la Asociación Agro – turística “Sin Fronteras”, puesto que aún no se han planteado una filosofía empresarial, políticas, principios y estrategias operacionales claras, que le permitan obtener ventajas competitivas en el sector, con el fin de mejorar su nivel de producción y ventas, por un horizonte de tiempo establecido, permitiendo consolidar a la asociación en un líder en la producción y comercialización de productos agropecuarios.

De tal manera que se potencialice su compromiso hacia la actualización tecnológica, administrativa y talento humano, a fin de suplir la necesidad que presenta la gestión operativa, por lo que el plan integral se constituye como un instrumento de reflexión y trabajo que posibilitará una excelente actuación en el mercado.

Así mismo, la elaboración de un plan estratégico permitirá que los socios de la asociación contar con información que dirccione las actividades operativas y administrativas, a fin de ejecutarlas de forma correcta que le posibilite el cumplimiento de los objetivos, alcanzado el éxito en la producción y venta de los servicios y productos.

4.5.1 Filosofía de la asociación

La filosofía empresarial se refiere a los principios, valores y creencias fundamentales que guían las acciones y decisiones de una empresa. Es el conjunto de ideas y conceptos que definen la identidad de la organización y la forma en que se relaciona con sus empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general, a continuación, se determina la filosofía empresarial de la asociación.

- **Misión**

La Asociación Agro-turística “Sin Fronteras” es entidad enfocada en brindarles un excelente servicio de avistamiento y producción de café orgánico a todos los moradores de la región, así como a sus visitantes, para su satisfacción, y se cuenta con personal capacitado para dar a conocer cada recursos natural y turístico que tiene la parroquia de Maldonado, junto a un servicio de comida en restaurante.

- **Visión**

Para el año 2025 ser la mejor asociación agro-turística a nivel local y posteriormente a nivel nacional, brindando óptimos servicios de calidad y productos con alto reconocimiento y valor en el mercado, potencializando con ello el desarrollo turístico de la zona.

- **Valores**

Identificar los valores fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de la empresa. En el caso de la asociación agro-turística, los valores fundamentales que guían su comportamiento y decisiones pueden incluir:

- Responsabilidad social
- Solidaridad
- Trabajo en equipo
- Confiabilidad
- Promover el bienestar de los clientes

4.5.2 Principios corporativos

Los principios corporativos son los fundamentos o directrices éticas que una

empresa adopta para orientar su comportamiento y toma de decisiones. Estos principios reflejan los valores y la filosofía empresarial de la organización. A continuación, se presentan los principios corporativos de la asociación:

- **Integridad.** Actuar de manera ética, honesta y transparente en todas las interacciones comerciales y relaciones con los demás.
- **Responsabilidad.** Asumir la responsabilidad de las acciones y decisiones tomadas, tanto en términos de resultados positivos como de errores cometidos.
- **Respeto.** Tratar a todas las personas con dignidad, valorando sus ideas, opiniones y contribuciones.
- **Excelencia.** Buscar la excelencia en todas las áreas de la empresa, esforzándose por alcanzar altos estándares de calidad y desempeño.
- **Innovación.** Fomentar la creatividad y la búsqueda constante de nuevas ideas, productos y procesos. Tener la disposición de correr riesgos y adaptarse a medida que cambia el entorno empresarial.
- **Orientación al cliente.** Colocar al cliente en el centro de todas las decisiones y esfuerzos de la empresa, brindando productos y servicios que satisfagan sus necesidades y superen sus expectativas.
- **Sostenibilidad.** Considerar el impacto ambiental, social y económico de las actividades empresariales, y trabajar de manera responsable y sostenible a largo plazo.
- **Colaboración.** Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, promoviendo la comunicación abierta y el intercambio de conocimientos entre los miembros de la organización.

4.5.3 Estructura organizacional

La estructura organizativa se refiere a cómo se organiza una empresa en términos de jerarquía, autoridad, responsabilidades y relaciones entre las diferentes unidades y empleados. La estructura organizativa establece la forma en que se toman

las decisiones, se coordina el trabajo y se distribuyen las responsabilidades dentro de la organización.

A continuación, se presentan algunos elementos comunes de la estructura organizativa que se establece a la organización:

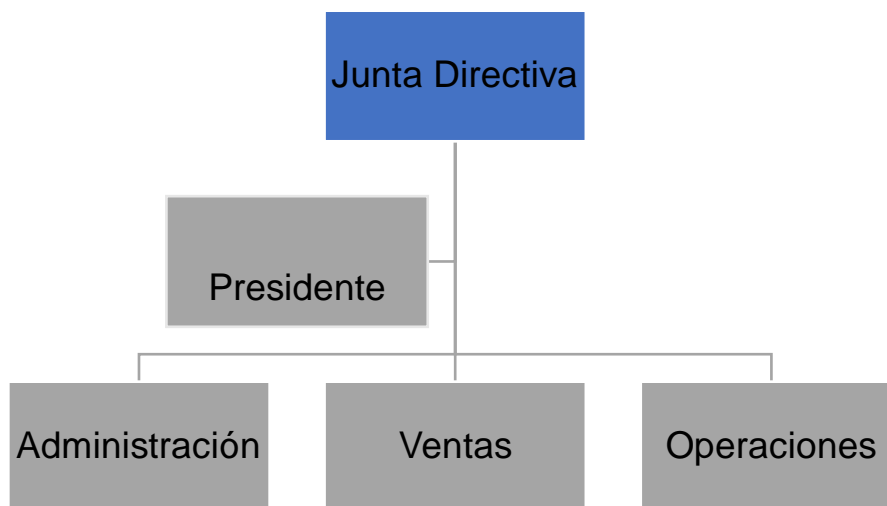
- Jerarquía. Define la cadena de mando y la autoridad dentro de la organización. Esto implica la existencia de niveles de gestión, desde la alta dirección hasta los niveles inferiores, estableciendo relaciones de supervisión y subordinación.
- Departamentalización. Agrupa las actividades y funciones similares en unidades organizativas más pequeñas y especializadas, como departamentos, divisiones o equipos. La forma en que se agrupan las actividades puede basarse en funciones relacionadas con el marketing, finanzas, recursos humanos, productos, territorios geográficos o clientes.
- Autoridad y responsabilidad. Define los niveles de autoridad y responsabilidad de cada posición dentro de la organización. Esto incluye la delegación de autoridad, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
- Comunicación y flujo de información. Establece cómo se comunica la información dentro de la organización, tanto verticalmente (de arriba hacia abajo y viceversa) como horizontalmente (entre unidades o departamentos).
- Centralización o descentralización. Determina el grado en que se toman decisiones en niveles superiores o se delega la autoridad a niveles inferiores de la organización. Una estructura centralizada implica una toma de decisiones concentrada en la alta dirección, mientras que una estructura descentralizada permite una mayor autonomía en la toma de decisiones en niveles inferiores.
- Formalización. Se refiere al grado en que las reglas, políticas y procedimientos están definidos y estandarizados en la organización. Una estructura altamente formalizada implica una mayor estandarización de las tareas y procesos,

mientras que una estructura menos formalizada permite más flexibilidad y adaptabilidad.

4.5.4 Organigrama

Figura 7

Imagen del organigrama de la junta directiva



Nota. Adaptado del organigrama de la junta directiva [Mapa], por Karen Huertas, 2023, Elaboración propia.

4.5.5 Funciones de la junta directiva de la asociación Agro-turística

La junta directiva de una asociación agro-turística tiene la responsabilidad de supervisar y dirigir las actividades de la organización para lograr sus objetivos. A continuación, se presentan algunas de las funciones clave que una junta directiva de una asociación agro-turística puede desempeñar:

- Establecimiento de la visión y misión. La junta directiva debe participar en la definición de la visión y misión de la asociación agro-turística, estableciendo los objetivos a largo plazo y la dirección estratégica de la organización.
- Toma de decisiones estratégicas. La junta directiva es responsable de tomar decisiones estratégicas importantes, como la identificación de oportunidades de desarrollo agro-turístico, la selección de proyectos o iniciativas a emprender y la aprobación de planes y presupuestos.

- Supervisión y gestión financiera. La junta directiva debe supervisar las finanzas de la asociación agro-turística, revisar y aprobar los informes financieros, establecer políticas financieras sólidas y asegurarse de que los recursos económicos se utilicen de manera eficiente y efectiva.
- Nombramiento y supervisión del equipo directivo. Es responsabilidad de la junta directiva seleccionar y contratar al equipo directivo de la asociación agro-turística, como el director ejecutivo o gerente general. Además, deben supervisar su desempeño, evaluar su rendimiento y asegurarse de que se cumplan los objetivos establecidos.
- Cumplimiento legal y normativo. La junta directiva debe garantizar el cumplimiento de todas las leyes, regulaciones y requisitos legales aplicables a la asociación agro-turística, incluyendo temas fiscales, laborales, medioambientales, entre otros.
- Representación y relaciones públicas. La junta directiva tiene un papel importante en la representación de la asociación agro-turística ante terceros, como instituciones gubernamentales, organizaciones relacionadas y la comunidad en general. También es responsable de establecer y mantener relaciones efectivas con otros actores clave en el ámbito agroturístico.
- Evaluación y rendición de cuentas. La junta directiva debe evaluar regularmente el desempeño de la asociación agro-turística, revisar los resultados alcanzados en relación con los objetivos establecidos y rendir cuentas a los miembros de la asociación y otros interesados.

4.5.6 Funciones del presidente de la asociación agro-turística

El presidente de una asociación agro-turística tiene un papel crucial en el liderazgo y la gestión de la organización. A continuación, se presentan algunas de las funciones principales que puede desempeñar el presidente:

- Representación de la asociación. El presidente es el principal representante de la asociación agro-turística en eventos, reuniones y negociaciones con otros actores, como instituciones gubernamentales, organizaciones relacionadas, socios comerciales y la comunidad en general.
- Dirección de la junta directiva. El presidente preside las reuniones de la junta directiva y tiene la responsabilidad de dirigir y coordinar el trabajo de los miembros de la junta. Esto implica establecer la agenda de las reuniones, facilitar las discusiones, tomar decisiones y garantizar que se cumplan los objetivos y las responsabilidades asignadas.
- Toma de decisiones estratégicas. El presidente participa activamente en la toma de decisiones estratégicas de la asociación agro-turística, junto con la junta directiva. Esto implica evaluar oportunidades, desafíos y riesgos, y tomar decisiones informadas para el desarrollo y el éxito de la organización.
- Coordinación con el equipo directivo. El presidente colabora estrechamente con el equipo directivo de la asociación agro-turística, como el director ejecutivo o gerente general. Esto implica establecer líneas de comunicación abiertas, brindar orientación y apoyo, y asegurarse de que se implementen las decisiones y políticas de la junta directiva.
- Relaciones externas y networking. El presidente es responsable de establecer y mantener relaciones efectivas con otros actores clave en el ámbito agro-turístico. Esto incluye establecer alianzas estratégicas, buscar oportunidades de colaboración, participar en eventos sectoriales y promover la imagen y reputación de la asociación.
- Supervisión y rendición de cuentas. El presidente supervisa el desempeño general de la asociación agro-turística, asegurándose de que se cumplan los objetivos y las metas establecidas. También es responsable de rendir cuentas a

la junta directiva, los miembros de la asociación y otros interesados, informando sobre los avances y resultados alcanzados.

- Liderazgo y motivación. El presidente desempeña un papel de liderazgo en la asociación, inspirando y motivando a los miembros de la junta directiva y al equipo de trabajo. Esto implica fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, fomentar la participación activa de los miembros y promover una cultura organizacional sólida y comprometida.

4.5.7 Integración de recursos materiales, humanos

La integración de recursos materiales y no materiales, así como de recursos humanos, es esencial para el funcionamiento efectivo de una asociación agro-turística. A continuación, se describe cómo se podrá integrar estos recursos.

- Recursos materiales

Los recursos materiales incluyen las instalaciones, equipos, herramientas, vehículos y cualquier otro activo tangible que la asociación agroturística pueda utilizar en sus operaciones. Para integrar estos recursos, es necesario:

- 4 Identificar las necesidades y requerimientos de recursos materiales de la asociación.
- 5 Adquirir o asegurar los recursos necesarios, ya sea mediante la compra, el alquiler o el establecimiento de acuerdos con terceros.
- 6 Mantener y gestionar los recursos materiales de manera adecuada, asegurando su disponibilidad y buen estado de funcionamiento.
- 7 Asignar y utilizar los recursos materiales de manera eficiente, optimizando su uso para lograr los objetivos de la asociación.

- Recursos no materiales

Los recursos no materiales abarcan los activos intangibles de la asociación agro-turística, como la marca, la reputación, los conocimientos, las habilidades y las relaciones con los stakeholders. Para integrar estos recursos, es necesario:

1. Desarrollar y gestionar una sólida identidad de marca y una imagen positiva de la asociación agro-turística.
2. Promover y proteger la reputación de la organización, brindando servicios de calidad y cumpliendo con los compromisos asumidos.
3. Fomentar la adquisición y el desarrollo de conocimientos y habilidades relevantes para el ámbito agro-turístico, tanto a nivel individual como organizacional.
4. Establecer y mantener relaciones efectivas con los stakeholders clave, como agricultores, turistas, proveedores, instituciones gubernamentales y otros actores relevantes.

- **Recursos humanos**

Los recursos humanos son el capital más valioso de una asociación agro-turística.

Para integrar estos recursos, es necesario:

1. Realizar una gestión efectiva del talento, incluyendo la contratación, la formación, el desarrollo y la retención de empleados calificados y comprometidos.
2. Fomentar una cultura organizacional sólida, basada en valores compartidos, trabajo en equipo, comunicación abierta y reconocimiento del desempeño.
3. Establecer roles y responsabilidades claros, así como sistemas de evaluación del desempeño y recompensas adecuados.
4. Promover el aprendizaje y la mejora continua, brindando oportunidades de desarrollo profesional y personal a los empleados.
5. Animar al personal a participar y trabajar juntos al tomar decisiones y resolver problemas.

La integración efectiva de estos recursos permitirá a la asociación agroturística aprovechar al máximo sus capacidades y lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva.

4.6 Plan de acción para la asociación agro-turística

A continuación, se presenta el diseño del plan de acción para la asociación agro-turística, este plan tiene como objetivo proporcionar una guía para las actividades y metas a corto y mediano plazo de la asociación. Cabe destacar que el plan de acción debe adaptarse a las necesidades y características específicas que se presente en la asociación.

4.6.1 Plan de acción para la Asociación Agro-Turística

A continuación, se presenta el plan de acción para una Asociación Agro-Turística.

Tabla 13

Matriz Balanced ScoreCard

Finanzas	Indicador	Meta	Iniciativas
	Rentabilidad y sostenibilidad financiera de la asociación agroturística: <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos • Costos • Gastos 	Mantener una situación financiera saludable y asegurar la sostenibilidad de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis financiero periódico para evaluar la rentabilidad de las actividades agroturísticas y la eficiencia en el uso de los recursos financieros. • Diversificar las fuentes de ingresos, como la búsqueda de financiamiento externo, alianzas estratégicas o desarrollo de productos adicionales. • Implementar medidas de control de costos y presupuestos para garantizar una gestión financiera sólida.
Clientes	Indicador	Meta	Iniciativas
	Nivel de satisfacción de los clientes agroturísticos: <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas de satisfacción, • Comentarios • Reseñas. 	Ofrecer experiencias de alta calidad y satisfacción a los clientes en relación a los servicios agroturísticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas periódicas de satisfacción para obtener retroalimentación y conocer las expectativas de los clientes. • Adaptar ofertas y servicios a las necesidades y preferencias de los diferentes segmentos de clientes, personalizándolos y diversificándolos.

Procesos	Indicador	Meta	Iniciativa
	Eficiencia en la operación de los procesos agroturísticos: <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de respuesta, • Calidad de los servicios, • Gestión de la cadena de suministro. 	Mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos agroturísticos para brindar una experiencia satisfactoria a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer canales de comunicación efectivos para recibir y responder a las consultas, sugerencias y reclamaciones de los clientes. • Realizar evaluaciones periódicas de los procesos para identificar áreas de mejora y optimización. • Implementar tecnologías y herramientas que agilicen y mejoren los procesos, como sistemas de reserva en línea o sistemas de gestión de la calidad. • Capacitar al personal en técnicas de mejora continua y fomentar la colaboración interdepartamental para optimizar la integración de los procesos
Capital Tangible	Indicador	Meta	Iniciativas
	Cantidad de recursos materiales y activos de la asociación agroturística infraestructura, equipamiento, vehículos.	Mantener y mejorar el nivel de recursos tangibles necesarios para el desarrollo de las actividades agroturísticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inventarios regulares de los recursos tangibles para asegurar su disponibilidad y mantenimiento adecuado. • Evaluar y actualizar periódicamente las necesidades de recursos tangibles en función de las demandas de los clientes y el crecimiento de la asociación. • Establecer un presupuesto para la adquisición y mantenimiento de los recursos tangibles.

Nota. Esta tabla se observa la *Matriz* Balanced SocoreCard. Elaboración propia

Este plan tiene como objetivo brindar una guía para las actividades y metas a corto y mediano plazo de la asociación, considerando su

enfoque en el agro y el turismo.

4.6.2 Mapeo estratégico en el *Balanced ScoreCard* para la Asociación Agro-Turística

A continuación, se presenta el mapeo estratégico para la Asociación Agro-Turística, según las siguientes perspectivas:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva de los clientes.
- Perspectiva de procesos internos.
- Perspectiva de innovación y aprendizaje.

4.6.3 Mapa estratégico para Asociación Agro-Turista

Tabla 14

Cuadro de Mando Integral-Perspectiva Financiera

Estrategia	Actividad	Tiempo	Evidencia	Indicador	Responsable	Costo	Meta
Desarrollar y aplicar algún modelo de control y gestión financiera.	Diseñar un presupuesto de forma periódica que ayude en la medición de manera mensual el logro de la empresa.	02/04/2023	Modelo que se encuentra pendiente por aplicar.	Cumplimiento de rentabilidad 25% por cada mes.	Junta directiva	30.00	100%
	Planificar las inversiones en el corto o largo plazo	04/04/2023	Informe en cada semestre.	Cumplimiento del presupuesto	Junta directiva	30.00	
	Diseñar, analizar y aplicar	04/04/2023	Informe en cada	Nivel.	de Junta directiva	30.00	Por

	algún modelo eficiente de la estructura de capital.		año.	endeudamiento.		definir	
	Aplicación de algún modelo financiero para efectuar la toma de decisiones.	06/04/2023	Modelo en cada mes	Revisión y análisis de VPN, TIR, Rotación de inventarios, Nivel de endeudamiento	Junta directiva	30.00	100%
	Diseñar, analizar y aplicar el estado de ganancias y pérdidas de la empresa.	06/04/2023	Informe en cada mes.	Rentabilidad.	Junta directiva	00.00	
	Diseñar un cronograma de las actividades por cada departamento para evaluar la gestión financiera y control interno.	Cada semana	Informe en cada semana.	Cumplimiento propuesto cada mes.	Junta directiva	00.00	
Aplicar indicadores financieros para medir la eficiencia financiera de la empresa.	Organizar los procesos en la empresa	06/04/2023	Determinar una estructura.	Diseño de estructura.	Junta directiva	00.00	
	Diseñar controles, políticas y procesos para gestionar correctamente los documentos contables que sean legales y las cuentas por pagar empezando por la	09/04/2023	Parametrización de los controles, políticas y procesos laborales.	Procesos y políticas.	Junta directiva	00.00	

	adquisición, comprobación, documentación y custodia. Parametrización y revisión de la información contable.	Permanente.	Informes de carácter financiero.	Calidad de datos.	Gerente	00,00
Diseñar, asegurar, y cumplir las normativas y políticas del departamento financiero y administrativo de la empresa	Aplicación del departamento de calidad y gestión de forma interna.	09/04/2023	Falta definir.	Falta definir.	Gerente	50,00
Mejorar el ingreso, egreso y costo estructural.	Uso mínimo y únicamente en el momento de necesitar de productos de crédito para mejorar los recursos.	De manera ocasional.	Reducción del gasto financiero.	Gasto/ingreso.	Gerente	50,00
	Aplicación de las directrices para negociar con los proveedores, descuento por pago de manera puntual.	09/04/2023	Pago de los proveedores entre 45-60 días.	Mayor liquidez.	Gerente	20,00
	Diseñar los responsables,	11/04/2023	Documentación	Falta definir.	Junta directiva	00.00

	políticas y procesos que permitan garantizar los ingresos que la empresa genera.		firmada por el personal responsable y sus deberes.				
Gestionar los activos fijos de forma eficiente.	Efectuar un inventario en su totalidad de los activos de la Asociación para su posterior documentación en registros para que se los identifique.	14/04/2023	Inventario que se encuentre activo.	Longevidad y valor del inventario.	Junta directiva	00.00	
	Efectuar y aplicar recientes procesos para las operaciones de gestión y control de activos.	13/04/2023	Manual de procesos.	Disminución del desperdicio de recursos y reducción del grado de reprocesos.	Gerente	30.00	
	Conciliar los físicos frecuentes versus los activos contables.	14/04/2023	Datos verídicos y confiables.	0% contrastes contables	Gerente	00.00	
	Determinar los procesos que muestren poca productividad y cambiarlos.	16/04/2023	Redistribución de cada departamento.	Mejora de la productividad.	Gerente	30.00	
Total						300,00	

Nota. Esta tabla se observa la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia.

El mapeo estratégico en el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta visual que ayuda a comunicar y alinear la estrategia de la organización, en este caso, la Asociación Agro-Turística, el mapeo estratégico muestra la relación causal entre los objetivos estratégicos en diferentes perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), proporcionando una visión clara de cómo se logrará la visión y misión de la organización.

Tabla 15

Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Clientes

Estrategia	Actividad	Tiempo	Evidencia	Indicador	Responsable	Costo	Meta
Planificar la infraestructura.	Calcular la capacidad en la actualidad y proyectarlo para los próximos diez años	18/04/2023	Cantidad de afiliaciones que hay en la actualidad.	Demanda real/ Capacidad instalada.	Gerente	00.00	90%
	Aplicar una distribución moderna de los procesos.	13/05/2023	Proyecto con evaluación comercial, financiera y técnica.	ROI - Viabilidad técnica y financiera.	Junta directiva	50.00	100%
Diseñar las directrices para aplicar el control estratégico.	Incursionar en recientes nichos de mercado.	3/06/2023	Programar las directrices u operaciones de forma semestral.	Programado vs Realizado.	Gerente	40.00	Presupuesto de Ventas cada mes o año.
	Llevar un control sobre la frecuencia de	7/05/2023		Registros e indicadores.	Gerente	50.00	

afiliaciones y aumento del espacio en que influye.						
Establecer una recaptura de los consumidores por medio de ofertas que sean permanentes.	18/04/2023			Gerente	40.00	
Aplicar servicios modernos que optimicen los que la empresa utilizar actualmente.	3/06/2023			Gerente	50.00	
Proseguir con la aplicación de tecnologías	7/05/2023	Revisar las Registros oportunidades cada semestre		Gerente	200.00	90%
Proponer estrategias comerciales que se dirigen al público.	7/05/2023	Probabilidad para adquirir más ingresos.	Liquidez	Gerente	00.00	Cumplimiento de presupuestos de ventas cada mes
Capacitar a los asesores del área comercial cada mes.	7/05/2023	Capacitaciones de manera constante	Evaluación del conocimiento en su totalidad	Gerente	50.00	100%

	Distribuir a los consumidores acorde al sector.	8/05/2023	Distribución del mercado.	Cumplimiento del Presupuesto.	Gerente	300.00	
	Preparar y capacitar a los asesores de servicio en instrumentos para la culminación en ventas.	Cada dos meses	Registro de la atención a cada capacitación efectuada.	Cumplimiento del Presupuesto.	Gerente	50.00	90%
	Establecer un sistema que compense a los asesores encargados de las ventas.	8/05/2023	Propuesta que la gerencia aprueba.	Ventas de los asesores cada mes.	Gerente	150.00	Presupuesto de Ventas mensuales de forma anual.
Establecer de puestos de trabajo.	Establecer nuevos perfiles, como el caso de supervisor y otros asesores con sus respectivos lineamientos que la empresa define para seleccionar a nuevos trabajadores.	8/04/2023	Perfiles	Cumplimiento.	Gerente	50,00	100%
	Establecer un esquema respecto al salario y sueldo de	8/04/2023			Gerente	50.00	

	cada puesto de trabajo, considerando el salario básico más comisiones por ventas y cumplimiento.							
	Diseñar y ejecutar un plan de presupuesto y comercial acorde al servicio.	7/05/2023	Documentación del plan de presupuesto y comercial.	Presupuesto de las ventas - Presupuesto de ingresos y egresos.	Gerente	150.00		
Variar la oferta	Realizar convenios y elección de proveedores del país en incluso a nivel mundial.	60 días	Documentación con propuestas.	Cumplimiento de directrices de capacidad de envío de productos y calidad.	Gerente	50.00	100%	
	Buscar mercados para el conocimiento de los gustos de los consumidores, en factores como el precio, producto y calidad.	60 días	Informe	Cumplimiento.	Gerente	40.00		
	Ofrecer productos y	60 días			Gerente	50,00		

dar a conocer los precios acordados al sector.

Total 1370,00

Nota. Esta tabla se observa la perspectiva de los clientes respecto al Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia.

Con el Balanced Scorecard (BSC) se pretende comunicar y alinear la estrategia de la Asociación Agro-Turística en relación a la perspectiva de los clientes se centra en establecer acciones que ayuden a los trabajadores a mejorar sus habilidades para ofrecer productos de calidad y satisfacer con ello las necesidades de los mismos.

Tabla 16

Cuadro de Mando Integral - Perspectiva Procesos Internos

Estrategia	Actividad	Tiempo	Evidencia	Indicador	Responsable	Costo	Meta
Aplicación de los procesos de manera eficiente.	Situar cada cargo acorde a las opiniones de productividad de forma eficiente.	Cada mes.	Reducción del indicador sobre las instalaciones que presentan inconvenientes de calidad.	Cantidad de instalaciones que presentan inconvenientes de calidad y cantidad de instalaciones realizadas.	Gerente.	0,00	100%
	Revisar los procesos para comprobar que se	Cada mes.	Control interno.	Planes de mejora aplicados.	Gerente.	20,00	

		registre y se cumplan las novedades mostradas.						
Establecer y aplicar formatos y procesos que se encuentren controlados y regulados.	Diseñar un modelo de documentación que permita soportar los datos de los procesos	Cada mes	Modelo del servicio que se establece para la empresa.	Oportunidad para efectuar gestiones de forma permanente.	Gerente.	20,00	100%	
	Aplicar un equipo laboral que se encargue de vigilar los servicios impidiendo retrasos en las instalaciones.	Cada día.			Gerente.	50,00		
	Comprobar que las acciones que se tomen sean eficaces.	Cada semana.	Informes para llevar un control de la gestión de la calidad.	Optimización de recursos.	Gerente.	20,00		
Establecer y aplicar un sistema de indicadores por los procesos.	Revisar los indicadores que se presentan en los procesos para su respectivo ajuste siempre y cuando se requiera o determinar nuevos indicadores.	Cada mes	Solicitud de reemplazo y documentación aprobada. Ajuste de objetivos e indicadores por cada proceso.	Procesos intercedidos y total de los procesos.	Gerente.	20,00	100%	

	Socializar los indicadores establecidos con cada proceso para empezar la medición respectiva	Cada mes	Actas de Reunión.	de Mediciones efectuadas y total de los indicadores establecidos.	Gerente.	20,00	
Diseñar un modelo del control interno que sea estándar.	Sensibilizar el cumplimiento de los deberes	Cada semana.	Acta de Reunión.	Trabajadores que asisten a la sensibilización/ Total de empleados que se convoque	Gerente.	50,00	100%
	Aplicar los componentes del modelo de control interno que sea estándar.	Cada semana.	Documentos que se aprueben.	Componentes aplicados y total de componentes del modelo.	Gerente.	50,00	
	Comprobar los componentes aplicados en la empresa acorde a lo que se define en el modelo de control interno que sea estándar y definir los planes de mejora que se	Mensual.	Informe de asistencia y gestión.	de Componentes ejecutados vs. Total de componentes del modelo.	Gerente.	50,00	

		derive de los hallazgos encontrados con su respectiva evidencia.							
Definir los procesos que sean flexibles, inteligentes, dinámicos y gestionados.	Definir los puntos críticos de gestión en los procesos.	Cada semana.	Procesos	Reducción de inconvenientes de calidad.	Gerente.	50,00	100%		
Definir los procesos que se centren a indicadores enfocados en los consumidores externos e internos.	Determinar cada proceso que sea crítico. Efectuar la documentación de los procesos. Comprobar que los procesos se cumplan.	Cada semana. Cada día. Cada día.	Procesos Procesos Informe	Reducción de inconvenientes de calidad Optimización de los recursos. Procesos establecidos y organizados de manera metódica.	Gerente. Gerente. Gerente.	50,00 50,00 20,00	100%		
Total						470,00			

Nota. Esta tabla se observa la Perspectiva Procesos Internos. Elaboración propia.

Con el establecimiento de las acciones la organización podrá optimizar los procesos internos, tanto en el área operativo como administrativa, a fin de lograr optimizar recursos, generar productos y servicios de calidad y competir en el sector.

Tabla 17

Cuadro de Mando Integral-Perspectiva Innovación y Aprendizaje

Estrategia	Actividad	Tiempo	Evidencia	Indicador	Responsable	Costo	Meta
Impulsar un contexto de trabajo apropiado y aplicar los códigos de comportamiento.	Lanzar un plan estratégico de la Asociación.	Implementación 13/05/2023	Asistencia al evento.	Cumplimiento de las operaciones.	Gerente.	20,00	00%
	Diseñar la misión, visión y los valores de la Asociación.	13/05/2023	Material publicitario.	Cumplimiento del 100% de las operaciones del cronograma propuesto.	Gerente.	20,00	
	Aplicar las estrategias de comunicación.	13/05/2023	Cronograma de las actividades para conservar la comunicación.	Operaciones efectuadas No. Participantes.	Gerente.	50,00	
	Aplicar los códigos y políticas de comportamiento de trabajo.	Desde 13/05/2023 y de forma permanente.	Propuesta de actividades.	Normalización de los modelos de gestión por medio del perfil, manual de roles y responsabilidades o atribuciones de	Gerente.	50,00	

				los puestos de trabajo.		
				Registro del fomento de los datos.		
Diseñar el perfil de cada puesto laboral por competencias, manual de roles y responsabilidades o atribuciones en cada nivel jerárquico de la empresa.	Levantar y adquirir datos inherentes a los puestos laborales por departamento. Diseñar y aprobar el perfil por competencias, manual de roles y responsabilidades o atribuciones.	07/05/2023	Perfil de los puestos laborales. Manual de roles y responsabilidades o atribuciones. Registro del fomento de datos. Incorporar e perfil y de gestión de la empresa.	Normalización de los modelos de gestión por medio del perfil, manual de roles y responsabilidades o atribuciones de los puestos laborales. Registro para el fomento de los datos.	Gerente.	50,00
	En el sistema de gestión, socialización de perfiles y manuales.	13/05/2023			Gerente.	20,00
Revisar los procesos internos y horarios laborales.	Determinar los esquemas para remunerar y reciente política sobre la escala de sueldos y	08/05/2023	Manual de esquemas de sueldos y salarios, además de la actualización de la reglamentación.	Procesos que sean más claros y rápidos.	Gerente.	50,00

salarios.		interna laboral sobre		
Revisar y actualizar el reglamento interno laboral y los procesos de disciplina.	07/05/2023	las operaciones de la empresa.	Gerente	50,00
Aplicar políticas de producción y evaluación integradas en que las competencias se desarrollen.	13/05/2023		Gerente	50,00
Determinar las políticas de permisos, licencias, incapacidades y vacaciones.	07/05/2023		Gerente	20,00
Revisar los horarios y definición de políticas que permitan que los horarios laborales se cumplan.			Gerente	20,00
Determinar políticas de manejo de dotación y factores de			Gerente	50,00

	resguardo						
	Código de ética y transparencia.	07/05/2023	Manual de esquemas de sueldos y salarios y su actualización.	Procesos que sean más claros y rápidos.	Gerente.		50,00
	Aplicar los procesos con mejor nivel de eficiencia.				Gerente.		50,00
Estructurar el sistema de comunicación de manera formal.	Determinar directrices y medios de comunicación de tipo formal.	07/05/2023	Política de comunicación clase formal.	de Normalización de políticas de comunicación.	Gerente.		20,00
	Establecer medios de comunicación para cada departamento.			Ejecución de operaciones focalizadas.	Gerente.		20,00
	Determinar los procesos y personal a cargo de la comunicación interna.		Procedimiento de comunicación interna.		Gerente.		50,00
	Revisar los indicadores de resultados.	27/06/2023	Registro de los procesos en que los datos son consignados.		Gerente		50,00
							710,00

Nota. Esta tabla se observa la Perspectiva Innovación y Aprendizaje. Elaboración propia.

En cuanto a la Perspectiva Innovación y Aprendizaje, la asociación con la formulación del plan estratégico pretende optimizar los sistemas

de comunicación y tecnología existente en favor de desarrollo económico, esto le permitirá superar las deficiencias y mejorar su productividad.

De las tablas anteriores se puede instituir que el mapeo estratégico, establece relaciones de causa y efecto entre los objetivos estratégicos en cada perspectiva, a fin de mejorar de los procesos internos, para contribuir a la satisfacción del cliente, lo que a su vez tiene un impacto en los resultados financieros. Así mismo, el desarrollo de las capacidades del equipo de trabajo impulsará la innovación en los procesos internos y generará un mayor valor para los clientes.

El mapeo estratégico permitirá visualizar cómo los objetivos en cada perspectiva están interconectados y cómo contribuyen a la consecución de la visión y misión de la Asociación Agro-Turística. Además, facilitará la comunicación y comprensión de la estrategia por parte de todos los miembros de la organización, lo que promueve un enfoque coherente y alineado en la ejecución de las actividades agro-turísticas.

Conclusiones

Los resultados de la investigación revelan varios aspectos importantes relacionados con la asociación bajo estudio:

La asociación agro-turística "Café Sin Fronteras" ha demostrado un compromiso significativo con la promoción del turismo en el sector agropecuario, con un enfoque especial en la producción de café. Sus esfuerzos en esta dirección reflejan la importancia que le atribuyen al desarrollo y la promoción de experiencias turísticas relacionadas con la agricultura, lo que constituye un paso positivo hacia la diversificación de actividades económicas en la región.

A pesar de sus esfuerzos, la asociación se enfrenta a desafíos que requieren atención y acción. Estos desafíos incluyen la necesidad de abordar cuestiones financieras para asegurar un flujo constante de recursos que respalden sus operaciones y expansiones futuras. Además, se observa la importancia de establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones afines para potenciar recursos y conocimientos compartidos, lo que podría enriquecer su oferta turística y fortalecer su posición en el mercado. Así mismo, la falta de mecanismos efectivos para atraer a un público más amplio interesado en el turismo agropecuario y el café es otro aspecto a considerar para lograr un mayor impacto.

Pese a los desafíos mencionados, la asociación "Café Sin Fronteras" presenta oportunidades claras para lograr un crecimiento sostenible y alcanzar sus metas. Al abordar los desafíos financieros, establecer alianzas estratégicas y diseñar estrategias efectivas de atracción de turistas, la asociación tiene el potencial de ampliar su presencia en el mercado, mejorar sus operaciones y contribuir al desarrollo económico y turístico de la provincia de Carchi.

Por otra parte, la situación actual de la asociación agro-turística "Café Sin Fronteras", evidencia que ha logrado desarrollar un cierto nivel de reconocimiento en la región como resultado de sus esfuerzos en promover el turismo agropecuario

relacionado con el café. Sin embargo, enfrenta desafíos en términos de recursos financieros limitados, falta de promoción adecuada y una necesidad de fortalecer sus capacidades organizativas. El escaso apoyo financiero por parte de las entidades gubernamentales, dificulta la obtención de fondos para llevar a cabo nuevas inversiones destinadas a mejorar la producción y productividad en el mercado.

Así mismo, la ausencia de recursos financieros limita la capacidad de fortalecer el desarrollo del turismo agropecuario como una fuente adicional de ingresos. Esta situación sugiere la necesidad de explorar fuentes alternativas de financiamiento y estrategias para asegurar recursos económicos. La asociación carece de alianzas estratégicas con otras organizaciones afines en el sector. La falta de colaboración y cooperación con entidades similares limita la posibilidad de compartir recursos, conocimientos y experiencias. Estas alianzas podrían potencialmente impulsar el crecimiento y la innovación en el ámbito del turismo agropecuario, permitiendo el intercambio de ideas y la adopción de mejores prácticas.

La investigación evidencia la ausencia de mecanismos efectivos para fomentar la atracción de un mayor número de turistas interesados en el café y el agroturismo. La falta de programas específicos para promover estas actividades turísticas puede limitar la visibilidad y el atractivo de la asociación en el mercado. Establecer estrategias de marketing y promoción, así como diseñar experiencias atractivas para los visitantes, podría ayudar a la asociación a aumentar la demanda de turismo agropecuario y generar ingresos adicionales.

Con el diseño de un plan estratégico se logró establecer una visión y misión estratégica clara, sustentada con metas y objetivos medibles y realizables para la asociación agro-turística “Café sin fronteras”, esto le permitirá mejorar los procesos administrativos y financieros, así como también la optimización de recursos existente, logrando con ello incrementar el número de visitantes, promoviendo también el desarrollo sostenible de las comunidades locales, a través del mejoramiento de la

calidad de la experiencia turística, y el fomento prácticas agrícolas sostenibles.

Recomendaciones

Se recomienda establecer acciones orientadas a mejorar los procesos administrativos y operativos de la organización mediante la implantación de un perfil empresarial que ayude a socializar a los trabajadores las metas y objetivos institucionales que se desea alcanzar en corto y largo plazo.

Es importante que los directivos de la asociación establecer un plan publicitario que dé a conocer los beneficios y bondades que posee los productos y servicios que oferta la organización, así como también el potencial turístico con el que cuenta la zona.

Se recomienda a los administradores de la asociación poner en marcha el plan estratégico, socializar las estrategias con todos los trabajadores, a fin de poder subsanar los problemas identificados en torno al inadecuado manejo de los procesos operativos y administrativos de la organización.

De igual forma se recomienda a los administradores establecer asociaciones con entidades públicas y privadas que propicien tanto asesoramiento técnico como inversión para mejora la tecnología como los procesos de producción, a fin de mejor la calidad de los productos servicios que ofertar, garantizar la satisfacción de los clientes a precios altamente competitivos en el sector.

Referencias

- Argudo, L., y Barros, N. (2022). *Propuesta de gestión de un producto turístico en la hacienda Yaganlli en la Parroquia San Isidro en el cantón Macas*. [Tesis de Grado, Universidad del Azuay]. Repositorio Institucional Rluazuay. <https://bit.ly/3P2KbZ4>
- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. MEGAGRAF - Universidad Técnica de Ambato. <https://bit.ly/3KQH6c3>
- Aliaga, F., Gutiérrez, C. y Fernández, A. (2018). *Las revistas de investigación en educación: Análisis DAFO*. *Revista de Investigación Educativa*, 36(2), 563-579. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.36.2.312461>
- Amboya, G. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El lojanito" ubicada en la Provincia de Pichincha, Parroquia Rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur*. [Tesis de Grado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional Rluce. <https://bit.ly/3P56u0l>
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial. Caso: Centro de Educación Inicial Martín Lutero de Quito*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional Rluasb. <https://bit.ly/3OL2WyV>
- Calapiña, E., Chuquilla, J., y Toapanta, J. (julio de 2019). *La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de literatura de los últimos 20 años - Strategic planning and prospective, similarities and differences: a literature review of the last 20 years*. *TAMBARA*, 9(54), 742-759. <https://bit.ly/3siTlle>
- Calderón, A., Dini, M., y Stumpo, G. (2016). *Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social*. Cepal. <https://bit.ly/3E7oKQq>
- Cevallos, M., Fajardo, M., Torres, M., y Torres, V. (2004). *Metodologías para facilitar procesos de gestión de los recursos naturales*. Consejo Latinoamericano de

- Ciencias Sociales (CLACSO). <https://bit.ly/44kBr58>
- Constitución de la República de Ecuador. [Const.]. Artículo 319. Registro Oficial N° 449 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador). <https://bit.ly/3qEunCu>
- Davalos, C. (2018). Planificación estratégica. Visión, Misión, Objetivos y estrategia. *Planificación estratégica*, 1(3), 1-21. <https://bit.ly/3OGbZRP>
- Estupiñán, M. (2018). *Análisis de la situación actual de las asociaciones productoras del sector cacaoero en el Cantón Rioverde con perspectivas de exportación*. [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional Rlpuce. <https://bit.ly/44pJLAI>
- Fundación Pública Andaluza [FPA]. (2015). *Cadena de Valor. Andalucía emprende, Fundación Pública Andalucía*. Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. Consejería del empleo, formación y trabajo autónomo. <https://bit.ly/3YNkeQv>
- García, J., Duran, S., Cardeña, P., Prieti, P., Garcia, E., y Paz, M. (20 de julio de 2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 1- 14. <https://bit.ly/44hPUi7>
- Ghiglione, F. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial - The balanced scorecard as a tool for efficiency in business management. *Ciencias Administrativas*, 18, 87-93. <https://bit.ly/3KRGeUF>
- González, A. (2012). *Modelo de empresa asociativa acopiadora de cacao fino de aroma para los productores del Cantón Quinsaloma*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional Rlups. <https://bit.ly/3qK4cKH>
- González, M., Maldonado, J., y Sinmaleza, K. (30 de septiembre de 2019). Cadena de valor de las empresas de producción y procesamiento de cárnicos de la ciudad de Cuenca. *Boletín de Coyuntura*, 22, 8-11. <https://bit.ly/3OIVkNw>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. <https://bit.ly/3OCq8PS>

- Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario (1979, 15 de marzo). Ley de Fomento y Desarrollo Agropecuario. *Registro Oficial N° 792*. <https://bit.ly/45x56ZC>
- Ley Organica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero. (2011, 10 de mayo). Ley organica de economía popular y solidaria del sistema financiero. *Registro Oficial N° 444*. <https://bit.ly/45A607V>
- Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales. (2016, 14 de marzo). Ley orgánica de tierras rurales y territorios ancestrales. *Registro Oficial Suplemento N° 711*. <https://bit.ly/3QK2pjt>
- Ley Orgánica de Salud. (2006, 22 de diciembre). Ley Organica de Salud. Registro Oficial Suplementario N° 423. <https://bit.ly/3qEq3mH>
- López, F. (2017). *Agenda estratégica en agroturismo y potencial turístico en la comunidad Chilcapamba en el Cantón Cotacachi - Imbabura*. [Tesis de Grado, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Institucional Rlutn. <https://bit.ly/47E5He3>
- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos multiples en empresas murcianas*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Murcia]. Repositorio Institucional DIGITUM. <https://bit.ly/3siwTiq>
- Lorenti, S., y Orqueda, K. (2011). Diseño de un sistema de planificación estratégica basado en la metodología del Balanced Scorecard del área de ventas de una empresa dedicada a la comercialización de pinturas. [Tesis de Grado, Escuela Superior Politecnica del Litoral]. Repositorio Institucional Rlespol. <https://bit.ly/47INIZy>
- Miranda, U., y Acosta, Z. (2008). Fuentes de información para la recolección de información cuantitativa y cualitativa. *Dialnet*, 45. <https://bit.ly/3OLcgmp>
- Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (enero de 2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-97. <https://bit.ly/45CDAtP>

- Morillo, M. (enero de 2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, 1, 135-158. <https://bit.ly/3P6zZyO>
- Murillo, P. (2015). El reglamento interno y su incidencia en el desempeño organizacional de los servidores públicos que se encuentran bajo la normativa de la LOSEP del gobierno autónomo descentralizado municipal intercultural del Cantón Saquisilí, Provincia de Cotopaxi. [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional, RIuta. <https://bit.ly/3E99jY1>
- Oviedo, M., Medina, A., Negrín, E., y Carpio, D. (enero de 2017). La planificación operativa con enfoque en procesos para las Universidades del Ecuador. *Ingeniería Industrial*, 45(1), 116-127. <https://bit.ly/3QOo7mh>
- Pazmiño, M. (2017). Modelo de gestión basado en la asociatividad para la optimización de los recursos en empresas agrícolas. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional RIpucesa. <https://bit.ly/44g3Mtb>
- Peñafiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L., y Burbano, B. (agosto de 2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4),
- Pérez, R., Vargas, H., y Díaz, H. (diciembre de 2016). CASO CPAE: Plan Estratégico 2015 – 2020 centrado en el liderazgo y la gestión de los grupos de interés. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 193-221. <https://bit.ly/47Gk5m0>
- Ponce, H. (junio de 2017). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Reino, A. (2015). *Propuesta para la creación de una agencia operadora turística local en el Cantón Limón Indanza*. [Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional RIups. <https://bit.ly/3OK2QYj>
- Santamaría, E., y López, S. (2019). Beneficio social de la actividad turística en Ecuador

- The social benefit of tourism activity Case Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 417-434. <https://bit.ly/3OMuML6>
- San Andrés, I. (2018). Fuentes de información para el redactor de textos médicos. *Cuadernos de la fundación Dr. Antonio Esteve*, 45(17), 53-75. <https://bit.ly/3OGUP6x>
- Ortega, M. (2017). Los procesos contables y tributarios y su impacto en la administración estratégica de la Universidad Tecnológica Indoamérica de la ciudad de Ambato. [Tesis de Grado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional Rluta. <https://bit.ly/3skUoXZ>
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 20-36. <https://bit.ly/3QMLQTS>
- Villallo, P. (2019). *Manual para estudiantes. Formulación y evaluación de proyectos*. Manual de estudiantes. <https://bit.ly/44helqE>
- Zambrano, J., Zambrano, R., Mieles, D., y Astelo, J. (2017). Las haciendas agroturísticas como medio de desarrollo del turismo rural en el Cantón Milagro, Ecuador. *Revista Ciencia Unemi*, 10(25), 103-110. <https://bit.ly/47JU70T>

Apéndice

Apéndice 1 Diseño de la entrevista

1. ¿Cuál es la ventaja competitiva que la empresa tiene frente a otras instituciones?
2. ¿Cuáles son las principales características de su público objetivo?
3. ¿Cuáles son los factores de acción que toma la empresa con respecto al entorno geográfico?
4. ¿La empresa tiene claro cuál es la razón de ser de su negocio?
¿En dónde la empresa visualiza posesionarse en un futuro?
¿Qué acciones estratégicas puede incorporar la empresa que no esté haciendo?
¿A quién está dirigido los productos o servicios que ofrece la empresa?
¿Qué recursos o cualidades debe tener la asociación en el futuro para alcanzar los objetivos
¿Cuáles son valores institucionales con los que se identifica la asociación?

Apéndice 2. Análisis de la entrevista aplicada al director de la asociación

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los datos recopilados mediante la aplicación de la entrevista a los trabajadores de la asociación, cuyos resultados servirán de punto de partida para la realización del plan estratégico

¿De qué manera la asociación afronta la competencia directa en el mercado?

Dentro de la organización se trata de generar productos y servicios de calidad a precios altamente competitivos, de esta forma ha podido mantenerse en el mercado altamente competitivo.

¿Cómo la asociación mide el nivel de satisfacción de los clientes?

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes la asociación no cuenta con indicadores ni técnicas, sin embargo, para evaluar la satisfacción de los clientes se utiliza el nivel de ventas de un determinado bien o servicio.

Para establecer precios al público, qué criterios se debe contemplar para competir en el mercado

Principalmente se debe contemplar el nivel de costos y gastos que se ha incurrido en la elaboración de un bien o la prestación de un servicio, así como también el nivel de precios con los que se maneja la competencia directa de tal manera que se pueda ofrecer un precio diferencial en el mercado.

¿Cuáles son los métodos que se utiliza para valorar la calidad de los productos?

Dentro de la organización no se ha implantado aun un método o sistema de control de calidad, tanto para la producción y comercialización de los productos como la calidad de los servicios que se proporciona, sin embargo, se trata de cubrir al máximo las necesidades de los clientes.

¿Qué tipo de maquinaria tecnológica beneficia a la producción de la organización?

En el área de producción la empresa cuenta, con maquinaria para el soporte del proceso productivo, sin embargo, no se ha invertido en maquinaria de última tecnología, lo que ha dificultado el desarrollo potencial de la organización.

¿Cómo se organiza los procesos operativos y administrativos dentro de la asociación?

La organización de las tareas y actividades administrativas y operativas dentro de la asociación están determinadas por la dirección administrativa, las responsabilidades de cada área se designan considerando las actitudes y aptitudes de cada miembro.

¿Cuáles considera que son las fortalezas de la asociación?

Las principales fortalezas que tiene la asociación y que le han mantenido en el mercado agroturístico, es la calidad de los productos, el nivel de conocimiento de los miembros de la asociación en procesos productivos, así como también el sitio estratégico en el cual se encuentra ubicada.

¿Cuáles considera que son los factores claves de éxito de la asociación?

Uno de los factores de éxitos es la organización y comunicación interna que existe entre los trabajadores, socios y directivos de la organización, así mismo otro factor clave es la calidad de la producción que se genera.

¿Cuál es el nivel de conocimiento administrativo y financiero que tiene los directivos para el manejo de los recursos financieros?

Dentro de la dirección administrativa y financiera no se ha implantado políticas, normas ni procedimientos que ayuden a direccionar el manejo de los recursos, dado que los trabajadores responsables del manejo administrativo y financiero cuentan con conocimientos básicos en dichos procesos.

¿Cuáles son las medidas que se toma en la asociación para minimizar el riesgo de iliquidez?

Para evitar los riesgos de la iliquidez en la asociación es importante conservar

el nivel de ventas de los productos y servicios nuevos e innovadores, cuyos ingresos permite cubrir los costos y gastos que se genera al interior de la misma.

¿De qué manera se organiza las actividades y tareas que deben ejecutar los trabajadores de cada área?

Las actividades y tareas que realizan los trabajadores son designados diariamente según las necesidades de los clientes o visitantes, así como también según la temporada de comercialización del producto.

¿Cómo se delimita y socializan las responsabilidades que tiene cada trabajador en la organización?

Al igual que las tareas las responsabilidades que se designa a cada trabajador están relacionadas con las habilidades y capacidades de cada uno, considerando las propias exigencias que requiere cada área de trabajo.

¿Cuáles son las causas que genera la falta de un adecuado establecimiento de roles y responsabilidades que tienen los trabajadores en cada cargo que desempeñan?

cuando no se delimita de forma adecuada las responsabilidades y tareas que se debe ejecutar en cada área de trabajo, afecta a la productividad ya que retrasa el trabajo duplica tiempos operativos, así como los costos operativos.

¿De qué forma afecta la inestabilidad económica del país al crecimiento de la organización?

La inestabilidad económica es el principal factor que afecta al crecimiento y desarrollo de todos los sectores industriales, especialmente del sector turístico, ya que minimiza la capacidad adquisitiva de la población, reduciendo con ello el nivel de ventas e inversión.

¿La tasa de interés corporativa permite a la organización a acceder a los recursos financiera necesarios para su desarrollo y crecimiento económico?

Si. Una tasa de interés baja y accesible que se establece en el sistema

financiero le permite a los pequeños y medianos emprendimiento acceder a financiamientos para incrementar, ya sea materia prima, maquinaria productiva, generación de nuevos proyectos aumentando la economía de los miembros de asociación.

¿Cuáles son las normas, políticas y regulaciones legales vigentes que garanticen el libre ejercicio de las actividades operativas de una asociación?

Existen diversas normas y reglamentos establecidos por los entes de control gubernamentales o financieros, que direccionan el cumplimiento operativo de las asociaciones, entre ellas esta, las normas de higiene y seguridad, control de calidad de los productos, normas de control y protección al medioambiente y finalmente los reglamentos relacionados con la constitución de las asociaciones.

¿De qué manera considera usted que la apertura de créditos al sector turístico favorece a la asociación?

Con la apertura de créditos al sector turístico que proporciona el gobierno nacional le permite a la asociación acceder a un nuevo financiamiento, esto le permitirá invertir en nuevos proyectos productivos, investigación y desarrollo, maquinaria tecnológica, favoreciendo a la organización.

¿Cómo se determina la cantidad de servicios que los consumidores están dispuestos a comprar y a qué precio?

No se ha implantado método de control e indicadores que ayuden a evaluar el nivel de incremento de la demanda de los servicios turísticos, así como también los precios mayormente competitivos, la única medida que ayuda a conocer la demanda es el nivel de ventas mensuales y trimestrales.

¿En el sector se coordina y planifica planes y proyectos que promuevan la participación de comunidades a realizar actividades agro turísticas sostenibles?

Si. Existen asociaciones gubernamentales que se encargan de organizar proyectos de integración para las comunidades.

¿El aumento de proveedores permite a la asociación prosperar en el mercado o incrementar la competencia?

S. ya que esto facilita el acceso a insumos y materiales necesario para la producción y comercialización de los productos.

¿Cuáles son los efectos que genera la inflación en el precio de venta de los productos y servicios que produce la asociación?

La disminución de las ventas de los productos, y con ello la iliquidez de la organización para cumplir con sus obligaciones a corto y largo plazo.

¿Cómo afronta la asociación las medidas que restringen las operaciones turísticas?

Debido a la reciente pandemia el sector turístico fue uno de los más afectados, sin embargo, la asociación ha implantado estrategias para comercializar los productos, como la difusión de los beneficios, la utilización de nuevos canales de distribución.

¿Cuáles son las medidas de seguridad que se implementa en el sector agro turístico para salvaguardar el desarrollo de los nuevos emprendimientos?

En la asociación no se ha contemplado ningún tipo de medidas para competir en el sector y ante nuevos emprendimientos.

¿Qué tipo de planes, políticas y acciones establecer la asociación para prevenir o evitar el deterioro del medio ambiente?

No se ha diseñado ningún plan de desarrollo para la protección del medioambiente, pero si contempla políticas de control de residuos, tratamiento de desechos orgánicos, reciclado de materiales etc.

¿Qué tipo de acciones establece la asociación para afrontar a la cultura conservadora del mercado y público?

Se contemplan estrategias innovadoras para la venta de los productos y servicios, tales como el detalle de las características y bondades que presentan los

productos para el consumidor, políticas de pagos, entre otros.

¿Cuál fue el motivo por el cual se creó la asociación?

Proporcionar mayores oportunidades de ingresos y trabajo para todos los miembros de la familia, así como también proporcionar productos y servicios de calidad a los consumidores.

¿Cuáles son los productos o servicios que oferta la asociación?

La asociación tiene a la venta los servicios de avistamiento de aves, comercialización de café, comida típica.

¿Cuál es el perfil de los clientes ideales que aspira acceder la asociación?

Personas económicamente activas entre hombres y mujeres con preferencias por las actividades agro turísticas como el avistamiento de aves, consumo de comidas típicas, entre otros.

¿Cuáles son las características de la asociación que la diferencian de su competencia?

La calidad de los servicios que proporciona ya que cuenta con personal que conoce a cabalidad el proceso de producción de los productos

¿Cuál es el propósito social que tienen asociación?

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores con la exposición de productos y servicios de calidad a precios competitivos.

¿En dónde la empresa visualiza posesionarse en un futuro?

Se aspira que la asociación logre posesionar como una entidad líder en la producción y comercialización de café en la zona y reconocida a nivel nacional.

¿Qué acciones estratégicas puede incorporar la empresa que no esté haciendo?

Estrategias de comunicación digital para dar a conocer los productos y servicios en la localidad y a nivel nacional.

¿A quién está dirigido los productos o servicios que ofrece la empresa?

A hombres y mujeres con capacidad adquisitiva, que gusten de productos orgánicos de buena calidad, como de la realización de actividades de distracción a campo abierto.

¿Qué recursos o cualidades debe tener la asociación en el futuro para alcanzar los objetivos?

Contar con personal altamente competitivo y capacitado que logre proporcionar servicios y productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

¿Cuáles son valores institucionales con los que se identifica la asociación?

La responsabilidad, la honradez, la confiabilidad, respeto, creatividad

¿Cuáles son los principios éticos empresariales?

Tolerancia, trabajo en equipo, solidaridad, comunicación

¿Cuáles son los objetivos que persigue la asociación a corto y largo plazo?

Aumentar la participación de la asociación en el sector.

Generar productos de calidad diferenciadora

Proporcionar servicios de calidad y con calidez

Captar nuevos mercados

¿Cuáles son las acciones que genere mayor valor agregado a las operaciones de la asociación?

La calidad de los insumos y materiales que se emplea en la producción y comercialización de los productos.

La calidad y calidez que se brinda a los clientes

La capacidad y conocimiento de los colaboradores para generar el proceso operativo

¿Cuáles son las políticas internas que benefician al crecimiento de la asociación?

En la empresa no se ha establecido políticas que ayuden a direccionar las

acciones y logren alcanzar el crecimiento económico de la organización.

¿Cuál es la posición económica y que desea alcanzar la asociación en el sector?

Como director de la asociación se aspira que la organización logre alcanzar los niveles de rentabilidad que le permita proporcionar los recursos económicos a todas las familias y con ello mejorar la calidad de vida de cada uno de sus miembros

¿Cuál es la rentabilidad que desea obtener la organización cada año?

Se prevé que la organización pueda alcanzar una rentabilidad del 50 % sobre los costos y gastos invertidos en las operaciones cada año.

¿Cuál es el nivel de aceptación que desea alcanzar la empresa en el mercado?

Como asociación se aspira captar la mayor parte del mercado local, convirtiéndose en la entidad líder y de mayor reconocimiento en el sector agroturístico de la localidad.

¿En qué tiempo desea cumplir con los objetos planteados?

Es importante que la organización pueda establecer mediadas que le permitan cumplir cada uno de los objetivos planteados en el tiempo establecido

¿Cuáles con las acciones y actividades más importantes que se efectúa en el área operativa y administrativa?

Administración del personal

Gestión de ingresos y gastos

Gestión de proveedores

Gestión de clientes

Ejecución de procesos operativos

Implantación de normas y políticas para el control de las actividades operativas y administrativas

Diseñar los procesos operativos y administrativos para optimizar la producción y productividad de la asociación

¿Cuáles son los elementos que deben estar presente en la elaboración de cada proceso?

Sistemas de control

Materiales o recursos necesarios

Responsable del control y ejecución

Límites del proceso

Indicadores de evaluación y medición de riesgos

¿Cuál es el nivel de gastos y costos mensuales que incurre la empresa?

No se ha llevado un registro exacto de los costos y gasto que se incurre dentro de la operación y administración de la asociación, es por ello que no se conoce con exactitud el nivel de los costos y gastos invertidos y recuperados

¿Cuál es el nivel de ingresos mensuales que percibe la asociación por la venta de sus bienes?

De igual forma no se ha llevado un registro exacto de las ventas por lo que no se conoce el monto de los ingresos que se ha generado producto de la operación y comercialización de los productos y servicios.

¿Se realizan proyecciones de gastos e ingresos para los próximos periodos operativo de la asociación?

No contamos con una persona capacitada en asuntos financieros que realice una proyección de los ingresos y gastos que se deberá realizar en los próximos años.

Análisis de la entrevista efectuada a los trabajadores

¿Cuáles son las acciones que debe implementar la asociación para aumentar la producción interna y su participación en la industria?

Establecer programas de capacitación para los trabajadores a fin de mejorar los procesos de producción, así como también la atención a los clientes.

¿Qué medida debe tomar la asociación para aprovechar la demanda en temporada y reducir los tiempos de producción?

Invertir en nueva maquinaria tecnológica para optimizar el proceso de producción e incrementar la producción interna.

¿Qué tipo de convenios debe realizar la organización con las asociaciones cercanas para impulsar el desarrollo productivo y económico del sector?

Realizar convenios para la compra y venta de materiales, materias primas, e insumos de la producción

Realizar alianzas estratégicas para la comercialización de los productos en cuanto precio y cantidad que se posesiona en el sector

¿Cómo puede la asociación facilitar capacitaciones a los trabajadores en temas ambientales y legales que le permita aprovechar los beneficios que provee el gremio?

Asociándose a los gremios locales para solicitar el Ministerio de Agricultura y turismo que les proveen capacitaciones en técnicas de cultivo, mejoramiento de productos, atención al cliente entre otros beneficios que aportan los gremios estatales.

¿La integración de la asociación de ciertos gremios agroindustriales les permitirá a los trabajadores a recibir capacitaciones de temas de interés?

Si, además del acceso a financiamiento directo por parte de gobierno para invertir en nuevas tecnologías, capacitación, investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios aumentando la productividad.