

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA PUERTO RICO

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROYECTO DE GRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN FORESTAL
INTEGRAL DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS (AFIPA)
COMUNIDAD – JERICÓ**

POSTULANTE: Univ. Grover Montes Yoamona

TUTOR: Lic. Helen Glenda Flores Soria

Puerto Rico - Pando - Bolivia
2024

DEDICATORIA

El presente proyecto de grado dedico a Dios, por no abandonarme en ningún momento de mi vida, a mi madre Cleider Yoamona y a mi padre Amador Montes Paredes por su gran dedicación, amor, paciencia y apoyo, por ser la base de mi vida, por ser ejemplo de perseverancia y amor, a mis hermanos Amador, Remberto, patricia, Armando y David.

A mi querida esposa Verónica Chávez y mis hijos, Grover Emilio, Thainara, Darío y Griezmann por su inmenso amor por ser la luz de mi vida.

Autor (a) Grover Montes Yoamona

AGRADECIMIENTOS

Para la realización del presente proyecto de grado agradezco a:

DIOS nuestro creador quien me ilumina, me da amor, fuerza, constancia con sabiduría para enfrentar y superar los obstáculos que la vida nos depara.

A la Universidad Amazónica de Pando; que a través de sus directivos y maestros impartieron valiosos conocimientos y consejos.

A la Lic. Helen Glenda flores Soria mi Tutora y a la Lic. Mayerlin Moreno Lima, por brindarme el apoyo en todo el proceso de elaboración del proyecto de grado, con el conocimiento metodológico y teórico con mucho esmero y profesionalismo me ha transmitido sus conocimientos mediante discusiones enriquecedoras.

Quiero agradecer a todos los docentes que me ayudaron en el recorrido académico que hoy se plasma en este proyecto de grado.

Autor (a) Grover Montes Yoamona

RESUMEN

El presente trabajo de grado se basa en una investigación profunda de un Plan Estratégico perteneciente a la comunidad Jericó en el municipio de Puerto Rico llamada AFIPA, la cual está conformada por doce familias dedicadas hace más de 20 años en el aprovechamiento industrial del asaí, actividad que se desarrollaba de manera artesanal y haciendo uso de técnicas inadecuadas de cosecha: tumbando la palmera para poder acceder a los frutos. La asociación AFIPA produce pulpas congeladas de asaí de la especie *Euterpe precatoria*, procesadas higiénicamente y a las pocas horas de haber sido cosechado el producto del bosque, aspecto que destaca sus cualidades organolépticas por encima de otras ofertas del mercado. Este texto académico describe un estudio de la Asociación como empresa, identificando factores externos e internos que potencializan los procesos productivos y también elementos que no son tan beneficiosos para el ejercicio empresarial como tal.

Decidí hacer esta investigación porque de alguna manera queremos aportar conocimiento y herramientas académicas a personas que tienen empresas pero que en ciertas ocasiones no tienen una asesoría en puntos claves para el buen funcionamiento organizacional y que además no cuentan con los recursos monetarios suficientes para contratar profesionales que los asesoren como empresa, de esta manera vimos una necesidad muy grande en esta asociación y nos convencimos de que la ayuda que podíamos brindar era grande para que crezcan como empresa y se genere un bienestar dentro de la misma.

Se pactaron unos objetivos específicos en los cuales pudimos abordar la mayoría de los procesos principales de la organización, mi idea con estos objetivos fue hacer un escaneo interno para identificar falencias desde lo organizacional teniendo en cuenta también la parte cultural que influye dentro de la misma. Con la ayuda de las integrantes de la Asociación AFIPA desarrolle un plan de trabajo basado en entrevistas, visitas, y grupos de conversación que nos enriquecieran de información no solo de la empresa y sus procesos sino también de la parte humana de cada una de las integrantes para que de esta forma el conocimiento de todo el engranaje empresarial lo asimiláramos de la mejor forma y tuviéramos una idea realmente clara de lo que acontecía en esta empresa.

Durante el proceso de la investigación fuimos desarrollando los objetivos pactados desde el inicio y cada día le dábamos con ayuda de las asociadas una forma más clara a lo que queríamos desarrollar para el bienestar de AFIPA. De esta manera logramos visualizar como sería la organización si se tomaran estos cambios pactados después del estudio realizado y fue de gran ayuda porque nos sirvió de motivación para contagiar este grupo de doce familias a ser mejores como empresa.

Se encontraron factores adversos dentro de la investigación como la lejanía, el clima de esta zona y barreras de aceptación por parte de algunas asociadas, sin embargo, enfocándonos en los beneficios que se podrían venir para AFIPA las personas colocaron su granito de arena y cambiaron su pensamiento abriendo toda su experiencia dentro de la asociación y nos ayudaron a empaparnos de todos los procesos, formas de trabajo y cultura que rigen dentro de la empresa.

Por ultimo cuando realizamos la Planeación Estratégica (PE) constituye un enfoque de análisis e intervención organizacional empleado para fortalecer los procesos de gestión y obtención de resultados por parte de las instituciones. Está integrada por un conjunto de acciones particulares que se realizan estructuradamente y que serán abordadas en esta investigación. Su propósito es ubicar y precisar la tarea primordial de las instituciones así como planear y organizar las acciones propuestas para tal fin, contribuyendo de este modo a facilitar el logro de los objetivos trazados, dar cumplimiento a las tareas programadas y obtener las metas propuestas, en síntesis, la consecución de los resultados proyectados.

Por otro lado sin lugar a dudas, el desarrollo de esta investigación permite lograr que esta Asociación se enfoque hacia la creación de una misión, visión y unos valores corporativos en el largo plazo. Los resultados obtenidos a partir del análisis DOFA y matriz de cuadro Integral demuestran que la Asociación AFIPA está dirigida a tomar decisiones que favorezcan el crecimiento y desarrollo Organizacional.

Palabras Clave: Planeación estratégica, Asociación, matriz DOFA, misión, visión, valores corporativos, desarrollo Organizacional.

ABSTRACT

The present degree work is based on an in-depth investigation of a Strategic Plan belonging to the Jericó community in the municipality of Puerto Rico called AFIPA, which is made up of twelve families dedicated for more than 20 years to the industrial use of asaí, an activity which was developed in an artisanal way and using inadequate harvesting techniques: felling the palm tree to be able to access the fruits. The AFIPA association produces frozen açai pulps of the *Euterpe precatoria* species, processed hygienically and a few hours after the forest product has been harvested, an aspect that highlights its organoleptic qualities above other offers on the market. This academic text describes a study of the Association as a company, identifying external and internal factors that enhance productive processes and also elements that are not so beneficial for the business exercise as such.

We decided to do this research because in some way we want to provide knowledge and academic tools to people who have companies but who sometimes do not have advice on key points for good organizational functioning and who also do not have sufficient monetary resources to hire professionals who advise them as a company, in this way we saw a very great need in this association and we convinced ourselves that the help we could provide was great for them to grow as a company and generate well-being within it.

Specific objectives were agreed upon in which we were able to address most of the main processes of the organization. Our idea with these objectives was to do an internal scan to identify organizational shortcomings, also taking into account the cultural part that influences it. With the help of the members of the AFIPA Association we developed a work plan based on interviews, visits, and conversation groups that enriched us with information not only about the company and its processes but also about the human part of each of the members. so that in this way we could assimilate the knowledge of the entire business mechanism in the best way and have a really clear idea of what was happening in this company.

During the research process we developed the objectives agreed upon from the beginning and every day, with the help of the associates, we gave a clearer shape to what we wanted to develop

for the well-being of AFIPA. In this way we were able to visualize what the organization would be like if these agreed changes were made after the study carried out and it was of great help because it served as motivation for us to infect this group of twelve families to be better as a company.

Adverse factors were found within the research such as remoteness, the climate of this area and barriers to acceptance by some associates, however, focusing on the benefits that could come for AFIPA, people did their bit and changed their thought opening all their experience within the association and helped us to soak up all the processes, ways of working and culture that govern within the company.

Finally, when we carry out Strategic Planning (PE), it constitutes an approach to analysis and organizational intervention used to strengthen the management processes and obtain results by the institutions. It is made up of a set of particular actions that are carried out in a structured manner and that will be addressed in this research. Its purpose is to locate and specify the primary task of the institutions as well as to plan and organize the actions proposed for this purpose, thus contributing to facilitating the achievement of the established objectives, fulfilling the programmed tasks and obtaining the proposed goals, in synthesis, the achievement of the projected results.

On the other hand, without a doubt, the development of this research allows this Association to focus on the creation of a mission, vision and corporate values in the long term. The results obtained from the SWOT analysis and comprehensive table matrix demonstrate that the AFIPA Association is aimed at making decisions that favor organizational growth and development.

Keywords: Strategic planning, Association, SWOT matrix, mission, vision, corporate values, Organizational development.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	v
ÍNDICE DEL CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
1. ANTECEDENTES	1
2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA	3
3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO	3
4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	4
5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
7. JUSTIFICACIÓN	5
7.1. Justificación Teórica	5
7.2. Justificación Práctica	5
7.3. Justificación Metodológica	6
7.4. Justificación Económica	6
7.5. Justificación Social	6
8. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS	7
8.1. Objetivo General	7
8.2. Objetivos Específicos	7
9. MARCO TEÓRICO	7
9.1. Plan Estratégico	7
9.2. Asociación Gremial	9
9.3. Planificación Estratégica	9
9.4. Herramientas de Análisis de Entorno	9
9.4.1. Benchmarking	9
9.4.2. Análisis PEST	10

9.4.3.	Análisis FODA	12
9.5.	Cuadro de Mando Integral	13
9.5.1.	Objetivos Estratégicos	14
9.5.2.	Mapas Estratégicos para Vincular los Objetivos	15
9.5.3.	Indicadores	15
9.6.	Componentes del Proceso de Planeación Estratégica.....	16
9.6.1.	Misión.....	16
9.6.2.	Visión	16
9.6.3.	Valores.....	17
9.7.	Matriz DOFA como Herramienta de Diagnóstico.....	17
10.	MARCO REFERENCIAL	18
10.1.	Estado de Arte	18
10.1.1.	A Nivel Internacional	19
10.1.2.	A Nivel Nacional	19
10.1.3.	A Nivel Departamental.....	20
10.2.	Marco Legal.....	20
10.2.1.	Constitución Política del Estado Promulgada el 7 de Febrero 2009	22
10.2.2.	Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible	22
11.	METODOLOGÍA.....	23
11.1.	Método de Investigación	23
11.1.1.	Método Deductivo	23
11.1.2.	Método Inductivo	23
11.2.	Tipo de Investigación	24
11.3.	Tipos de Enfoque.....	24
11.3.1.	Enfoque Mixto.....	24
11.3.2.	Enfoque Cualitativo y Cuantitativo	25
11.4.	Técnicas de Investigación.....	25
11.4.1.	Observación	25
11.4.2.	Encuesta.....	26
11.4.3.	Entrevistas	26

11.5.	Instrumentos de Investigación	27
11.5.1.	Guía de Observación	27
11.5.2.	Cuestionario.....	27
11.5.3.	Guía de Entrevista	27
11.6.	Población y Muestra	28
11.6.1.	Población	28
11.6.2.	Muestra.....	28
11.6.2.1.	Muestreo	28
11.7.	Resultados Obtenidos	29
11.7.1.	Realizar Un Diagnóstico Organizacional Considerando a los Grupos de Interés de “AFIPA”	29
12.	PROPUESTA CENTRAL	43
12.1.	Título de la Propuesta Central	43
12.2.	Filosofía Empresarial.....	43
12.2.1.	Visión	43
12.2.2.	Misión.....	44
12.2.3.	Valores Institucional.....	44
12.3.	Propuesta de Valor	45
12.3.1.	Políticas Corporativas.....	46
12.3.2.	Principios	46
12.4.	Análisis Situacional	46
12.4.1.	Análisis Competitivo del País	47
12.4.2.	Condiciones de la Demanda	47
12.4.3.	Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas	48
12.4.4.	Sectores Relacionados y de Apoyo	48
12.4.5.	Influencia del Análisis en el Sector	49
12.5.	Análisis Interno y Externo FODA	49
12.5.1.	Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P).....	50
12.5.2.	Fuerzas Económicas y Financieras (E).....	51
12.5.3.	Fuerzas Sociales y Demográficas (S).....	52
12.5.4.	Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T).....	52

12.5.5.	Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E).....	52
12.5.6.	Fuerzas Culturales (C).....	53
12.6.	Análisis Situacional	53
12.6.1.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	53
12.6.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	54
12.7.	La Organización y los Competidores	55
12.7.1.	Poder de Negociación de los Proveedores, Poder de Negociación de los Compradores.....	56
12.7.2.	Amenaza de los Sustitutos, Amenaza de los Entrantes, Rivalidad de los Competidores.....	56
12.8.	Análisis Interno AMOFHIT	57
12.8.1.	Marketing y Ventas (M)	58
12.8.2.	Operaciones y Logística Infraestructura (O)	58
12.8.3.	Finanzas y Contabilidad (F)	59
12.8.4.	Recursos Humanos (H).....	59
12.8.5.	Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	60
12.8.6.	Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	60
12.9.	Proceso del Plan Estratégico.....	61
12.9.1.	Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	61
12.9.2.	Intereses Organizacionales y Potencial Organizacional	62
12.10.	Matriz de Mckinsey/ General Electric (MGE)	63
12.10.1.	Matriz Space (Fuerzas Financieras, Fuerzas de la Asociación, Estabilidad del Ambiente, Ventaja Competitiva) (MS)	64
12.10.2.	Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	66
12.10.3.	Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (Valorado)	68
12.11.	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	69
12.11.1.	Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	70
12.11.2.	Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	71
12.11.3.	Detalle de los Objetivos.....	71
12.11.4.	Ponderación de Estrategias.....	72
12.12.	Implementación y Evaluación de la Estrategia.....	72

12.12.1. Objetivos de Corto Plazo.....	73
12.12.2. Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	74
12.12.3. Políticas de Cada Estrategia	76
12.12.4. Estructura de la Asociación	77
12.13. Medio Ambiente, Ecología, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo	77
12.13.1. Recursos Humanos y Motivación.....	78
12.13.2. Gestión del Cambio	78
12.13.3. Evaluación Estratégica	79
12.13.4. Perspectivas de Control	79
12.13.5. Aprendizaje Interno	79
12.13.6. Procesos, Clientes, Perspectiva Financiera	80
13. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA	84
13.1. Presupuesto General de Inversión de la Propuesta.....	84
13.1.1. Servicios Personales	85
13.1.2. Servicios No Personales	85
13.1.3. Materiales y Suministro.....	86
13.1.4. Activo Reales.....	87
13.2. Fuente de Financiamiento.....	87
14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	88
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
15.1. Conclusiones.....	90
15.2. Recomendaciones	91
16. BIBLIOGRAFÍA	92
17. ANEXOS	94
Anexo 1: Reporte Fotográfico de la Asociación AFIPA	
Anexo 2: Ficha de Observación	
Anexo 3: Encuesta Dirigida a los Socios de la Asociación AFIPA	
Anexo 4: Encuesta Dirigida a los Clientes de la Asociación AFIPA	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de Estudio	28
Tabla 2. Cargo Desempeñado en AFIPA	29
Tabla 3. Proceso de Ingreso como Socio a la Asociación	30
Tabla 4. Recibe Motivación y Capacitación para el Desarrollo de su Trabajo	31
Tabla 5. Motivación Recibida por parte de AFIPA	32
Tabla 6. Satisfacción con las Labores Desempeñadas	33
Tabla 7. Se Evalúa su Función en la Asociación	33
Tabla 8. Se tienen en Cuenta las Opiniones o Sugerencias de los Socios para la Toma de Decisiones	34
Tabla 9. Ambiente de Trabajo	35
Tabla 10. AFIPA Cuenta Con	36
Tabla 11. Fortalezas de AFIPA	37
Tabla 12. Debilidades de AFIPA	38
Tabla 13. Oportunidades de AFIPA	39
Tabla 14. Amenazas de AFIPA	40
Tabla 15. Matriz MEFE	54
Tabla 16. Matriz MEFI	55
Tabla 17. Matriz Space	64
Tabla 18. Matriz Foda de AFIPA	67
Tabla 19. Matriz de Foda Valorado	68
Tabla 20. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	70
Tabla 21. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	71
Tabla 22. Ponderación de Estrategias	72
Tabla 23. Recursos Financieros, Físicos, Recursos Humanos, Tecnológicos	75
Tabla 24. Políticas de Cada Estrategia	76
Tabla 25. Balanced Scorecard	81
Tabla 26. Presupuesto General de Inversión de la Propuesta	84
Tabla 27. Servicios Personales	85
Tabla 28. Servicios No Personales	85

Tabla 29. Materiales y Suministros	86
Tabla 30. Activo Reales	87
Tabla 31. Resumen de Fuente de Funcionamiento	87
Tabla 32. Programación de Actividades	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Geográfica de la Institución	3
Figura 2. Proceso Estructurado de Desarrollo y Traducción de la Estrategia	8
Figura 3. Matriz FODA	13
Figura 4. Contenido del Cuadro de Mando Integral	14
Figura 5. Sistema de Planificación Integral de Estado	21
Figura 6. Cargo Desempeñado en AFIPA	29
Figura 7. Proceso de Ingreso como Socio en AFIPA	30
Figura 8. Recibe Motivación y Capacitación para el Desarrollo de su Trabajo	31
Figura 9. Motivación Recibida por parte de AFIPA	32
Figura 10. Satisfacción con las Labores Desempeñadas	33
Figura 11. Se Evalúa su Función en la Asociación	34
Figura 12. Se tienen en Cuenta las Opiniones o Sugerencias de los Socios para la Toma de Decisiones	35
Figura 13. Ambiente de Trabajo	36
Figura 14. AFIPA Cuenta Con	37
Figura 15. Fortalezas de AFIPA	38
Figura 16. Debilidades de AFIPA	39
Figura 17. Oportunidades de AFIPA	40
Figura 18. Amenazas de AFIPA	41
Figura 19. Valores Corporativos Contemplados para AFIPA	44
Figura 20. Organigrama Estructural	58
Figura 21. Matriz de Mckinsey	63
Figura 22. Matriz de Space	65

1. ANTECEDENTES

La Amazonía boliviana constituye potencialmente un escenario natural para el desarrollo sostenible del territorio y de los pueblos que lo habitan. Este desarrollo debe estar basado en la conservación y aprovechamiento de sus recursos renovables y traducirse en el bienestar de su población. Para ello, es esencial lograr la vinculación eficiente con mercados. Sin embargo, existen debilidades en la articulación de la oferta y la demanda que dificultan su emparejamiento eficiente y de alto impacto.

El Asaí con predominancia en la zona de Pando es aprovechado en sistemas forestales no maderables, con fines comerciales. Los principales rodales a la fecha han sido identificados en Santa Cruz, Pando, Beni; también se cuenta con rodales que tienen menos extensión; pero con más concentración de plantas por área en el Norte de La Paz. Principalmente la producción de Santa Cruz es dirigida a la liofilización para mercados de exportación y la elaboración de productos de transformación secundaria como jugos, helados, cosmetología y otros. Se han identificado distintos actores que participan dentro la cadena de valor del Asaí, En el Departamento de Pando, el proyecto tiene influencia en 4 municipios, Cobija,

El Porvenir, Santa Rosa del Abuná y Puerto Rico, son 8 asociaciones que fueron parte de las acciones del proyecto. En el municipio de Cobija no existe ningún socio de FEDAFAP, pero tiene operaciones la empresa Amazonic Pulpas que compra pulpa de Santa Rosa del Abuná y Filadelfia (Gamarra, 2016).

El fruto del Asaí se desenvuelve en una cadena de valor en la que intervienen bastantes actores, y las cantidades de comercialización de polvo liofilizado, son significativas alcanzando a nivel nacional un movimiento aproximado anual de exportaciones el 2021 de USD 750.000 de USD 80.000 para el 2022, y para un 2023 que se espera una recuperación paulatina, las exportaciones están concentradas por ahora en la empresa NATUR SRL. La empresa tiene asaí liofilizado en stock de la anterior gestión, por lo que tiene compromisos de pagos pendientes con asociaciones de productores de asaí, como ARPTFAT y ASICOPTA, la planificación de la empresa se vió afectada por los cambios, repentinos del mercado, falta de compradores, debido a los efectos en

la logística internacional atribuibles a la pandemia, la baja de la demanda en Europa debido a la guerra en Ucrania.

Se reconoce el impacto social que produce el aprovechamiento de Asaí en las comunidades, a través de un compromiso en la mejora de ingresos de al menos 47 recolectores de las 8 asociaciones que son acopiadores de cada una de sus comunidades y otras en sus zonas de acción, generando movimiento económico.

Actualmente el reto es abrir las puertas a la escalabilidad del negocio logrando plantear las estrategias necesarias para que se pueda desarrollar mayor valor agregado mediante la incorporación de nuevos procesos y alianzas estratégicas que permitan tener una mirada en el mercado.

- ✓ Aprovechamiento sostenible de cantidades significativas de Asaí en nichos de mercados dispuestos a la compra de derivados de Asaí en el mercado nacional.
- ✓ I&D para determinar productos con potencial de ventas en alianza con otras empresas privadas y/o instituciones de apoyo que permitan la escalabilidad en el mercado interno y externo.

La asociación AFIPA - CJ, requiere ampliar su infraestructura, la cual está limitada para el procesamiento de pulpa de Asaí, cuenta con un registro SENASAG vigente, requiere algunos equipos que permitan acelerar o estandarizar su producción como ser una sacheteadora automática. Se ha concentrado con entregas de pulpa al comercio y ha incursionado intentando diversificar en derivados del Asaí como elaborarse jabones en base al aceite de Asaí, picolé de Asaí y cobertura para tortas de Asaí, aún iniciativas con incipiente desarrollo.

Su capacidad de entrega a futuro se podría ver limitada por que requiere mayor espacio en su infraestructura, por limitación en su una cámara fría.

Un reto a futuro es conseguir, equipos que automaticen su producción, así como lograr certificación orgánica para que su producto sea considerado para las empresas de liofilización que requiere materia prima orgánica certificada.

2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA

Es la asociación forestal integral de productores agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó.

3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO

La asociación forestal integral de productores agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó, se encuentra ubicada en el Municipio de Puerto Rico; Dirección. Carretera al Sena a Km. 45 Puerto Rico, Bolivia; Número de Teléfono Celular. 73934027

Figura 1

Ubicación Geográfica de la Institución



Nota. Google Earth

4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

Plan Estratégico para la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente el error principal de las pequeñas y medianas empresas e incluso de empresas que tiene muchos años en el mercado es enfrentarse a problemas derivados de una mala gestión o la presente crisis económica al no desarrollar un plan estratégico, pues las empresas deciden prescindir de esta herramienta por falta de tiempo, porque piensan que tiene un coste elevado o por el desconocimiento del mismo.

La Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó, se ha visto en la necesidad imperante para generar un desarrollo económico local, no han logrado el éxito que se esperaba, debido a que la asociación no cuenta con una planeación estratégica lo cual hace que no tengan una misión y visión escrita y divulgada, además de presentar irregularidades que afectan los diversos procesos en la planeación, no plantea objetivos, de igual manera no diseña e implementar estrategias que favorezcan su competitividad o de la misma manera faciliten la ejecución de objetivos y metas relacionados con el crecimiento de la Asociación.

La elaboración del Plan Estratégico responde a la necesidad de contar con un documento que oriente la conducción de la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó, en el mediano plazo a través del cumplimiento de sus objetivos estratégicos en el marco del Plan de Desarrollo Económico Social PDES 2021 – 2025 y la Agenda Patriótica 2025, ya que dentro de ella no se contempla un esquema de planeación, de igual manera no se diseña e implementan estrategias que favorezcan su competitividad o de la misma manera faciliten la ejecución de objetivos y metas relacionados con el crecimiento de la misma. Una de las principales ventajas en este proyecto es la vinculación directa del estudiante con los miembros de la Junta directiva para la colaboración en éste tan importante proceso de gestión.

6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan estratégico para la asociación AFIPA que responda a las necesidades y desafíos del contexto actual maximice sus recursos y capacidades, y le permita alcanzar sus metas de manera eficiente y efectiva?

7. JUSTIFICACIÓN

7.1. Justificación Teórica

La necesidad del estudio de esta problemática mencionada en la organización es la carencia de una planeación estratégica lo cual hace que no tengan una misión y visión escrita y divulgada, además de presentar irregularidades que afectan los diversos procesos en la planeación, no plantea objetivos, de igual manera no diseña e implementan estrategias que favorezcan su competitividad o de la misma manera faciliten la ejecución de objetivos y metas relacionados con el crecimiento de la Asociación. Bajo esta necesidad la Junta Directiva y un estudiante del programa de Administración de Empresas de la Unidad Académica Puerto Rico de la Universidad Amazónica de Pando buscan implementar la planeación estratégica como herramienta que permita mejorar el desempeño y su proyección en el sector a corto, mediano y largo plazo. Generando conocimiento nuevo aplicado a esta empresa.

7.2. Justificación Práctica

La justificación práctica de la investigación posee importancia para la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó, pues con la elaboración del plan estratégico que visualizará un notable aumento en el volumen de ventas de la organización, ya que este realiza un análisis de todas las fortalezas y oportunidades que se presentan en el mercado, además de poner especial énfasis en las debilidades y amenazas que pueden afectar a la imagen corporativa de la misma.

7.3. Justificación Metodológica

Esta investigación se encarga del estudio de la realidad en su contexto natural de la forma en la que sucede, sacando e interpretando fenómenos en relación con las personas implicadas. De esa manera se indica que la investigación requiere establecer las características de un problema que se está presentando dentro de la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó, analizar las causas y en conjunto trabajo con las personas involucradas se espera lograr un cambio y encontrar soluciones. Para ello se debe analizar los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes de la asociación, identificar el principal problema y plantear técnicas apropiadas que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos.

7.4. Justificación Económica

La presente investigación en el respecto económico se justifica, porque el desarrollo de la misma cooperara de manera alguna con las instituciones encargadas en la determinación de políticas forestales, a fin de coadyuvar en la disminución de los costos que involucran los estudios que determinan dichas políticas. También, demostrar, que la implementación de una propuesta a través de un plan estratégico para la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó para la adecuación del PE 2021-2025 con visión al 2030 de la AFIPA, que será de gran importancia para la región del municipio de Puerto Rico.

7.5. Justificación Social

Socialmente la investigación justifica, la contribución a una mejor toma de decisiones y sobre todo a la concientización de la sociedad rural respecto al adecuado manejo y utilización de los recursos forestales los cuales beneficiaran no solo a los pobladores del sector de la comunidad campesina de Jericó del municipio de Puerto Rico, sino a la sociedad en su conjunto, con la generación de empleo y una mejor calidad de vida en la región.

8. OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS

8.1. Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico para la asociación AFIPA que fortalezca su capacidad de gestión, impulse el logro de sus objetivos y asegure su sostenibilidad a largo plazo.

8.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico estratégico de la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó.
- ✓ Formular el direccionamiento estratégico de la organización: visión, misión, objetivos estratégicos, líneas estratégicas.
- ✓ Proponer planes de acción a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de objetivos y metas de la Asociación.

9. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se definirá y se conceptualizará el planteamiento estratégico, su propósito e importancia para el desarrollo de las organizaciones, incluyendo la estructura y estrategia; lo que nos permitirá conocer en detalle la forma en como está constituida la empresa y los factores que influyen en el funcionamiento de los procesos organizacionales. Además, nos apoyaremos en teorías administrativas que nos brinden herramientas académicas para acertar con el diagnóstico de la organización.

9.1. Plan Estratégico

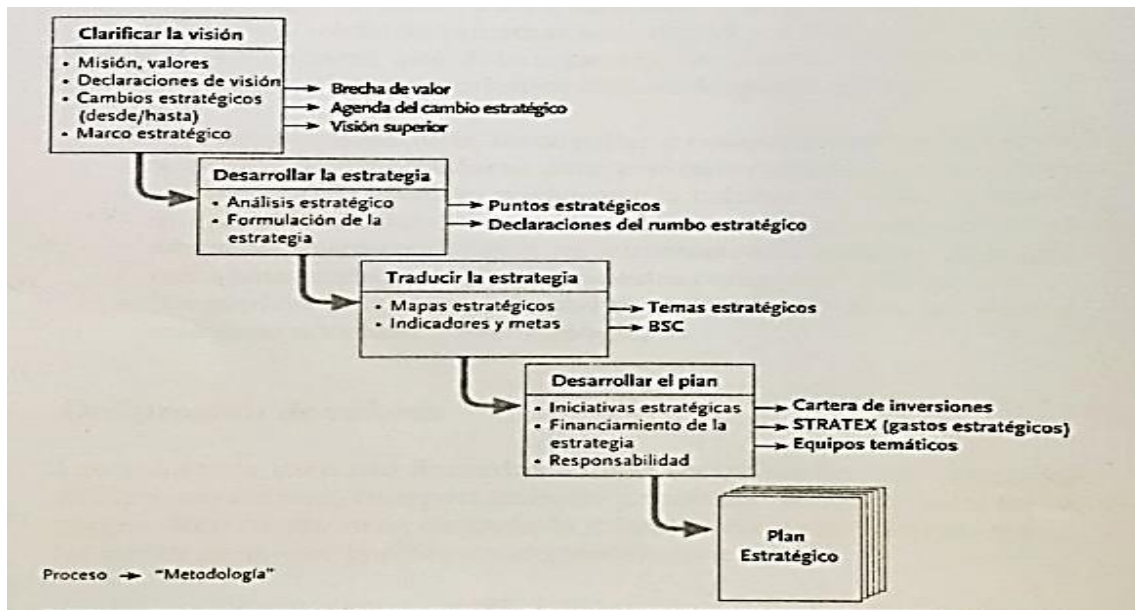
Según Steiner (2003, pág. 20), el plan estratégico direcciona al éxito empresarial, conformado por objetivos, políticas y estrategias, lo cual conllevan a elaborar actividades o acciones con la

finalidad a aplicar las políticas y estrategias con el propósito de lograr los objetivos planteados por la organización. Asimismo es la fuente adecuada para la toma de dediciones gerenciales o directivas. La importancia del plan estratégico radica en el apoyo hacia la empresa, lo cual contribuye a cumplir el desarrollo de sus objetivos, es decir “Donde estamos” y “Hacia dónde queremos estar”. La planeación estratégica se enfoca a ser el mejor instrumento, gestionado por la alta dirección con un enfoque visionario.

El Plan estratégico como señala Robert Kaplan (2008), se lleva a cabo durante las primeras dos etapas la de Desarrollo y Planificación de la estrategia. En la primera etapa los gerentes desarrollan la estrategia utilizando las herramientas como las declaraciones de misión, valores y visión, junto con los análisis externos e internos que influyen en la identificación de los puntos clave, que se resumen en las declaraciones de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía (FODA); y en la segunda la organización planifica la estrategia utilizando herramientas como los mapas estratégicos y el Cuadro de mando integral (BSC) que ayudan a las compañías a traducir, comunicar y medir sus estrategias.

Figura 2

Proceso Estructurado de Desarrollo y Traducción de la Estrategia



Nota. The Execution Premium (Kaplan & Norton, 2008)

9.2. Asociación Gremial

Una asociación gremial es una agrupación de carácter sectorial, perteneciente al tercer sector de la economía social junto a Fundaciones, Cooperativas, Sindicatos, Mutuales, ONG, etc. (DAES, 2015)

9.3. Planificación Estratégica

“Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia”. (Thompson Arthur, 2015)

Las organizaciones sin fines de lucro al igual que el resto de las organizaciones pueden aplicar la planificación estratégica para guiar las decisiones y mejorar la eficiencia del uso de sus recursos, con el fin de desarrollar acciones que les permitan generar beneficios tanto para el sector como a sus asociados, donde su fin no es el lucro, el aspecto financiero es utilizado como un complemento para alcanzar su misión. Aunque los objetivos de las Asociaciones gremiales no resultan fáciles de medir, el cuadro de mando integral ofrece una alternativa para llevar a cabo este proceso y a través de sus indicadores motivar a la organización.

9.4. Herramientas de Análisis de Entorno

9.4.1. Benchmarking

“El Benchmarking es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas de una empresa a partir de saber cómo las desempeñan otras empresas e imitar sus mejores prácticas”. (Thompson Arthur, 2015)

Robert Camp (2006, pág. 299) señala que existe cuatro tipos de Benchmarking.

Benchmarking Interno: En gran parte de las empresas de mayor tamaño con múltiples divisiones o que operan a nivel internacional, se hallan funciones similares en las diferentes

unidades de operación, esta alternativa compara las operaciones internas a fin de identificar la practicas superiores para poder aplicarlas en otras áreas de la organización, la disponibilidad de información facilita su ejecución.

Benchmarking Competitivo: Este proceso se lleva a cabo comparando las operaciones de la organización con la de sus principales competidores, es decir, los competidores directos, la dificultad recae en el acceso a la información sobre las operaciones estos.

Benchmarking Funcional: Además de los competidores directos, existen competidores funcionales o líderes de la industria que poseen características similares, pero no son compiten dentro del mismo mercado, la comparación se puede realizar incluso si se encuentran en industrias disímiles.

Benchmarking Genérico: Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, esta alternativa permite descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

Por lo tanto, el benchmarking se presenta como una herramienta de comparación para los organismos, ambos autores reconocen la utilidad de este instrumento para mejorar el desempeño de las organizaciones, pero (Thompson Arthur, 2015) indica que existen limitaciones en el proceso de obtención de información sobre las prácticas y costos de otras organizaciones.

9.4.2. Análisis PEST

Para Daniel Martínez Pedrós (2012) las estrategias surgen del entorno del negocio, lo que realza el valor del desarrollo de un análisis de la situación actual del entorno general. El análisis PEST sirve para este propósito identificando aquellos factores externos que están fuera del accionar de la empresa y pueden afectar su desarrollo en el futuro.

Philip Kotler (2012) Identifica seis fuerzas externas del macro entorno, dos fuerzas adicionales al análisis PEST original:

Entorno Demográfico: Se analiza la población en términos de tamaño y tasa de crecimiento de las diferentes áreas geográficas, su distribución por edad, composición étnica, además se sus características sociales.

Entorno Económico: El poder adquisitivo es afectado por variables como el gasto que realiza los consumidores denominado psicología del consumidor, la distribución de ingresos donde se clasifica en cinco categorías por orden de menor a mayor a los países en función de su distribución; ingreso, ahorro, deuda y facilidades de crédito los cuales determinan el gasto de los consumidores.

Entorno Sociocultural: Las personas tienen una percepción del mundo que determina sus relaciones, visión de unos mismo, los demás, de las organizaciones, la sociedad, naturaleza y universo.

Entorno Natural: Los países, sectores y grupos están llevando sus preocupaciones sobre el medio ambiente a la acción política y social. Las nuevas regulaciones ambientales están tienen un efecto directo sobre las industrias donde cada vez el factor ambiental se está integrando a los planes estratégicos.

Entorno Tecnológico: Se deben seguir de cerca las innovaciones tecnológicas, debido a que sus efectos a largo plazo no siempre son previsible, estas cambian lo establecido, ofreciendo oportunidades ilimitadas, mayores restricciones legales y diferencias considerables en los presupuestos donde el de desarrollo supera a la de investigación.

Entorno Político-Legal: Tiene relación a las leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que limitan a las organizaciones, las leyes pueden perjudicar como generar oportunidades para algunas industrias por lo que es importante velar por el cumplimiento de ellas.

En ayuda de la toma decisiones las organizaciones realizan un análisis del entorno externo, con el fin de reconocer las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, es decir, que

identifican el impacto que los factores externos puede tener en la organización, por lo que el análisis PEST representa una herramienta relevante para llevar a cabo esta acción.

9.4.3. Análisis FODA

“Una vez desarrollados los análisis externo e interno, los participantes de la planificación estratégica realizan un análisis FODA. Es probable que este análisis sea la primera y más importante de todas las herramientas de análisis de la estrategia”. (Kaplan & Norton, 2008)

Por lo general la comparación de las fortalezas (strenghts), las debilidades (weaknesses), las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como análisis FODA. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. (Hill, 2009)

La Matriz FODA para Harold Koontz (2012) es un análisis de un momento determinado, puesto que el entorno es dinámico cambiando a medida que pasa el tiempo, debido a esto se debe preparar varias matrices en diferentes instantes de tiempo para tener una comparación entre la situación actual y el pasado. Actualmente una aplicación de esta matriz ha sido para planear fusiones.

Figura 3

Matriz FODA

	Factores Internos	Fortalezas Internas (F) Como las administrativas, operativas, marketing, desarrollo e ingeniería.	Debilidades Internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas.
Factores Externos	Oportunidades Externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos, sociales, y nuevos productos y tecnologías.	Estrategia FO: maxi – maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: maxi – maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades.
	Amenazas Externas (A) Como los fallos en el suministro de energías, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades.	Estrategia FA: maxi – maxi Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas.	Estrategia DA: maxi – maxi Como la reducción, liquidación o conversión para minimizar las debilidades y amenazas.

Nota. Administración una Perspectiva Global y Empresarial (Koontz, 2012)

- ✓ **Estrategia DA:** Conocida como la estrategia Mini-Mini, la cual trata de minimizar tanto las debilidades como amenazas.
- ✓ **Estrategia DO:** Consiste en minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- ✓ **Estrategia FA:** Utiliza las fortalezas de la organización para minimizar las amenazas del ambiente.
- ✓ **Estrategia FO:** Es el caso ideal en el cual se emplean las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, en donde se maximiza el beneficio.

9.5. Cuadro de Mando Integral

“El Cuadro de mando integral es el mejor método para medir el desempeño de una organización, ya que vincula el desempeño financiero con los objetivos estratégicos”. (Thompson Arthur, 2015)

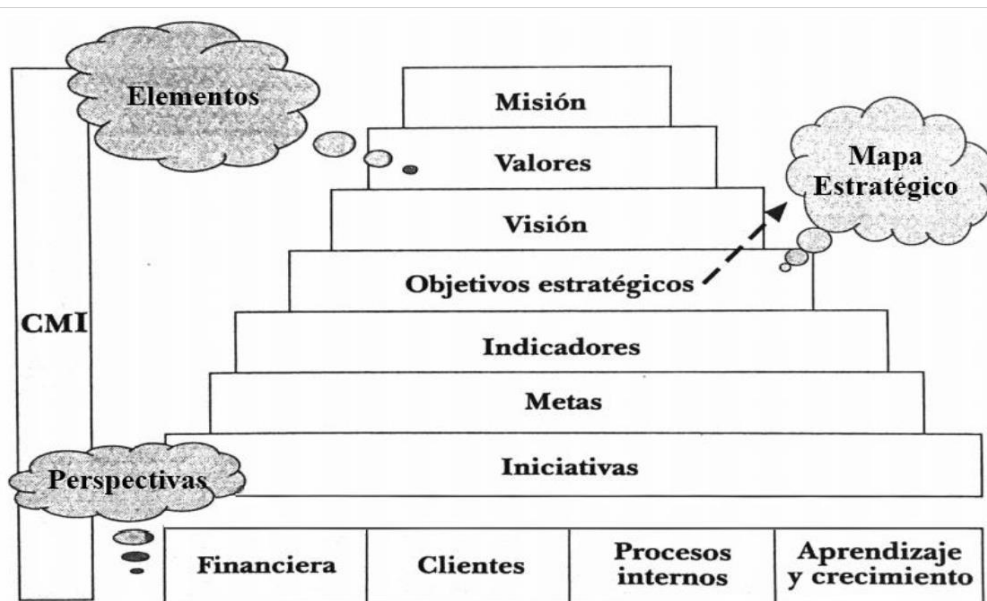
Robert Kaplan (2006) describe al Cuadro del mando integral como una herramienta de gestión que, a través de sus cuatro perspectivas, ofrece una visión global de las estrategias de la organización, a fin de crear un valor sostenible en el largo plazo.

El Cuadro de mando integral no solo ofrece una visión integrada de la estrategia, sino que también se presenta como un modelo de gestión para la generación de valor sostenible en el largo plazo, aplicable en las organizaciones sin fines de lucro permitiéndoles medir su desempeño de estas para cumplir con su misión.

Para Luis Muñiz (2005) el Cuadro de mando integral se compone de los siguientes elementos:

Figura 4

Contenido del Cuadro de Mando Integral



Nota: Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral (MUÑIZ, 2005)

9.5.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos para Robert Kaplan (2004) señalan el fin específico que se quiere alcanzar, los cuales están alineado a las cuatro perspectivas de cuadro de mando integral y se

vinculan entre sí, para el desarrollo de una estrategia centrada y consistente que permita generar valor.

Por lo tanto, los objetivos estratégicos describen lo que se quiere alcanzar, se establecen según las perspectivas del cuadro de mando integral los cuales pueden ser de corto, mediano y largo plazo, para perspectiva financiera se pueden definir según la fase de vida de un negocio, mientras que, desde la perspectiva del cliente en relación a los segmentos de mercado y la propuesta de valor, los objetivos para los procesos internos se identifican a través de los procesos críticos, y los de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento según los requerimientos de los sistemas de información y el personal.

9.5.2. Mapas Estratégicos para Vincular los Objetivos

Para Robert Kaplan (2008) la estrategia se divide en varias dimensiones o temas estratégicos que separan a los objetivos estratégicos en grupos que crean valor, los cuales se pueden definir bajo las perspectivas del cuadro de mando integral, vinculando las cuatro perspectivas brindando una visión integrada de las estrategias y operaciones de las unidades de la organización, permitiendo no solo planificar y gestionar cada uno de los componentes de la estrategia sino también aclarar con palabras y diagramas la estrategia, a fin de poder comunicarla y alcanzar un mejor desempeño en el corto como en el largo plazo.

En efecto, las organizaciones al desarrollar un mapa estratégico pueden comunicar la estrategia a todos los integrantes de la organización, debido a que ofrece una representación visual de las estrategias y operaciones, vinculando los objetivos bajo la perspectiva del cuadro de mando integral en relaciones de causa y efecto, a fin de mejorar el desempeño de la organización.

9.5.3. Indicadores

Los indicadores para Luis Muñiz (2005) son expresados de forma cuantitativa y miden los objetivos a cumplir por la estrategia. El cuadro de mando integral contiene dos tipos de

indicadores los pasados (consecuencias de acciones pasadas) y futuros (medidas que impulsan los indicadores pasados).

Entonces, los indicadores especifican como se medirán los objetivos a cumplir por la estrategia, con el fin de mejorar la gestión de las organizaciones e impulsar la generación de valor a largo plazo, estos se expresan en forma cuantitativa y bajo la perspectiva del cuadro de mando integral por cada objetivo estratégico se debe desarrollar al menos un indicador.

9.6. Componentes del Proceso de Planeación Estratégica

Uno de los componentes del proceso de planificación estratégica comienza por identificar y definir los principios de la organización. El autor (Serna Gómez, 2008) menciona que los principios corporativos no son parte de la visión, como tampoco de la misión, pero en cambio son el soporte de estos dos propósitos organizacionales. Dentro de este marco se debe incluir que la misión y visión de la empresa deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. (Serna Gómez, H., 2008)

9.6.1. Misión

De acuerdo con (Serna Gómez, H., 2008) la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. De acuerdo con (UANL, 2019) la misión expresa el propósito de la organización, además, describe los negocios de la organización y su razón de ser.

9.6.2. Visión

Para el Autor (Serna Gómez, H., 2008) la visión corporativa es: “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro”. Para el autor anteriormente mencionado la visión corporativa es la que

permite el rumbo de la organización, es una cadena que une el presente con el futuro de la misma.

9.6.3. Valores

Los valores son: “principio, estándares, o cualidades. Describen lo que la organización representa; los valores sirven como estándares para guiar las opciones y que puedan ser empleadas en resolver conflictos y tomas decisiones consistentes”. (UANL, 2019)

9.7. Matriz DOFA como Herramienta de Diagnóstico

La matriz DOFA es un método moderno de análisis y diagnóstico administrativo de gran utilidad para la evaluación empresarial. Basado en el trabajo realizado por (Aponte Duarte, D. & Aponte Vega, I., 2010) este análisis permite determinar si la organización está en capacidad para desempeñarse en su medio. DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. (Serna Gómez, H., 2008).

El análisis FODA se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada: en el eje de las ordenadas se ubica el componente externo de la organización (amenazas y oportunidades) y en el eje de las abscisas se ubica el componente interno (fortalezas y debilidades). Luego de identificar los elementos internos y externos se puede establecer un análisis de confiabilidad. (Zambrano Barrios, A., 2011)

La técnica de matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional. (Zabala Salazar, H., 2005)

10. MARCO REFERENCIAL

10.1. Estado de Arte

Desde la historia antigua, han existido los grupos voluntarios de manera original y amplia en empresas no lucrativas. Un ejemplo de ella es Grecia Antigua, donde existían organizaciones que hacían parte de los clubs élite de hombres ricos, hasta asociaciones privadas donde se encontraban la religión y profesiones. (Ascough, 2016)

Así mismo, las asociaciones voluntarias, manejaban en la antigüedad los impuestos gubernamentales administrativos de las sociedades preindustriales, ocurrido en la Europa medieval, donde estos gremios controlaban a menudo las ciudades de este continente, los cuales en muchas ocasiones hicieron valer los contratos mediante sanciones y embargos en contra de sus miembros. Para Berthey (2016) “antes de 1800, gremios mercantes en gran parte habían desaparecido. Los historiadores económicos han discutido el papel que los gremios mercantes jugaron en la sociedad premoderna y su participación en el crecimiento económico” (págs. 27-28).

El asaí constituye el segundo alimento amazónico de mayor difusión mundial. Hasta mediados de los años 90 se contaba con apenas 10 países compradores de asaí en el mundo, número que a final de esa década se había elevado a 24 (Gamarra, 2013). Actualmente, Estados Unidos se posiciona como el principal importador de asaí, habiendo cuadruplicado su demanda en los últimos años y representando el 79% de las exportaciones que salen desde Brasil (CONAB, 2015); Japón y Corea del Sur también destacan entre el grupo de países compradores, que además incluye a Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Suecia, Suiza, Dinamarca y otros. Las empresas que abastecen estos mercados se encuentran instaladas en Brasil, principalmente en los estados de Pará y Amapá, donde se incursionó en la liofilización¹ del producto desde el año 2008 (Gamarra, 2013). En los últimos años se sumó también la participación de Bolivia en el mercado mundial, a través de la comercialización de asaí liofilizado producido por la Industria Boliviana de Liofilización (IBL) y por Natur SRL, empresas instaladas en Santa Cruz que

exportan a los mercados de Nueva Zelanda, Colombia, Alemania, Brasil y Eslovenia entre otros. (Lorini, 2016)

10.1.1. A Nivel Internacional

A pesar del interés internacional, el mayor consumo de asaí a nivel mundial aún se encuentra en su área de distribución natural, principalmente en Brasil. (CONAB, 2015) estima que de las 925.000 toneladas que se producen anualmente en Pará, el 60% se consume en el mismo estado, destinándose el 30% de la producción para otros estados de Brasil y solo el 10% para exportación. En la Región Metropolitana de Belem se estimó un consumo de asaí de 63,1 kg/habitante durante la época de zafra y de 22,5 kg/habitante fuera de ella, generando un consumo anual medio de 42,8 kg/habitante, valor superior al consumo medio de lácteos (15,3 l/hab/año), carne bovina (39,2 kg/hab/año), cereales (33,9 kg/hab/año) y de harina de yuca o chivé (34 kg/hab/año) (Gamarra, 2013). Ya en la década de 1990, cada persona de Belem consumía un promedio de 60 litros de asaí al año (FAO, 2012), pero el consumo fue descendiendo por los incrementos en precio del producto.

10.1.2. A Nivel Nacional

Estudios de mercado recientes efectuados por Conservation Strategy Fund (CSF) en el mercado boliviano, muestran que en las ciudades del eje central, Cobija y Riberalta, los intermediarios, transformadores y comercializadores de asaí carecen de volúmenes suficientes para cubrir la demanda nacional y asegurar una oferta constante a lo largo del año (Lorini 2015, Lorini 2016). Este fenómeno de demanda insatisfecha se repite a nivel global desde 1998 (Gamarra 2103) y merece especial atención, pues constituye una oportunidad para emprendimientos emergentes como el de la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA), emprendimiento para el cual se genera el presente plan estratégico.

10.1.3. A Nivel Departamental

En la capital de la Amazonía boliviana, se llevó a cabo la Feria Gastronómica Productiva impulsada desde la Plataforma Nacional de Suelos, evento que reunió a productores y asociados de diversas organizaciones económicas campesinas e indígenas, apoyadas por organizaciones de la sociedad civil como FAUTAPO, CIPCA, ACEAA y WWF en coordinación con el Movimiento Agroecológico Boliviano (MAB), el Gobierno Municipal de Cobija, CIPCA y otras entidades comprometidas con la sostenibilidad. La feria destacó la importancia del consumo de alimentos orgánicos y agroecológicos en beneficio de la salud humana.

Desde los municipios de Gonzalo Moreno y Puerto Rico, de comunidades como Motacusal, Deslinde, Jericó, Naranjal y Conquista, los participantes exhibieron una diversidad de productos que reflejan la riqueza y biodiversidad de nuestra Amazonía. Entre los productos más apreciados estuvieron los cosméticos naturales, como champú y crema de enjuague, elaborados a base de productos naturales de la Amazonía como el asaí, la castaña y el coco, estos productos fueron presentados por la Asociación Integral Agro de Mujeres - Salmo (ASIAMUSA), que destacaron el potencial de la biodiversidad amazónica para crear alternativas sostenibles en el cuidado personal.

Además, la feria contó con la destacada participación de la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios de la Comunidad Jericó (AFIPA-CJ), que presentó su reconocida pulpa de asaí y otros productos derivados. Estos productos, obtenidos sin dañar las palmeras y preservando las sendas de recolección, son un testimonio del compromiso de AFIPA-CJ con la sostenibilidad y resaltan el valor nutritivo y económico del asaí. La pulpa de asaí, en particular, fue un gran éxito entre los asistentes, quienes valoraron su frescura y calidad, así como los beneficios para la salud que ofrece este superalimento amazónico.

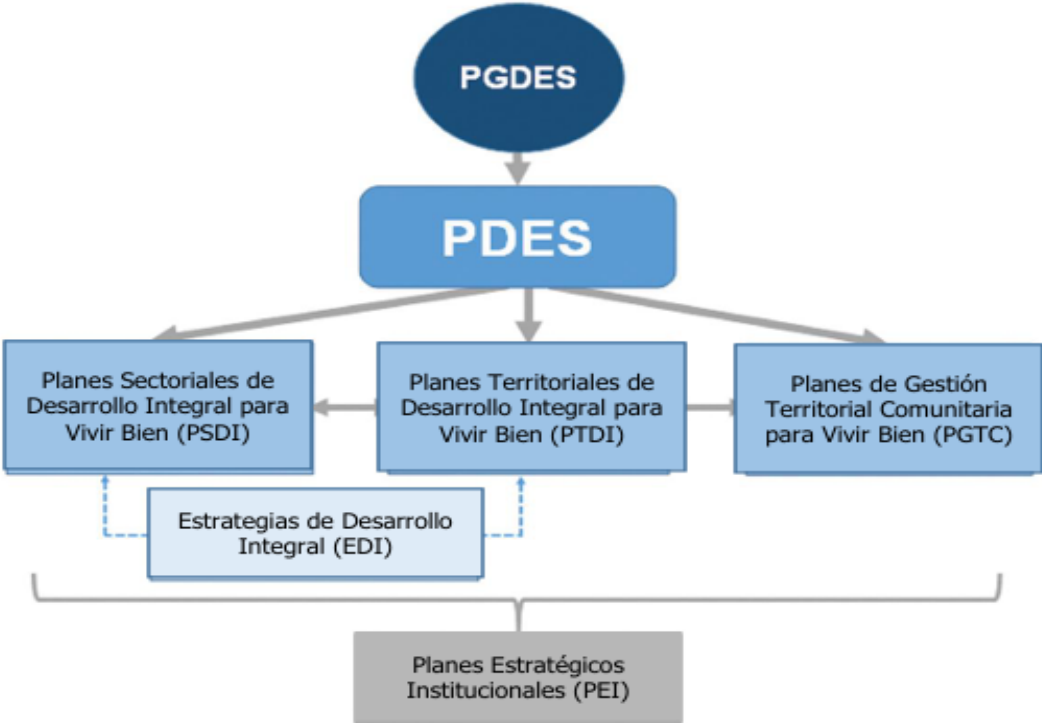
10.2. Marco Legal

En el marco de la construcción institucional de los procesos de planificación del desarrollo, el 21 de enero de 2016 se promulgó la Ley 777 en la cual se establece El Sistema de Planificación

Integral del Estado que es el conjunto organizado y articulado de normas, subsistemas, procesos, metodologías, mecanismos y procedimientos para la planificación integral de largo, mediano y corto plazo del Estado Plurinacional, que permita alcanzar los objetivos del Vivir Bien a través del desarrollo integral en armonía y equilibrio con la Madre Tierra, para la construcción de una sociedad justa, equitativa y solidaria, con la participación de todos los niveles gubernativos del Estado en ese marco normativo está establecida la obligatoriedad de la elaboración de los Planes de Desarrollo.

Figura 5

Sistema de Planificación Integral de Estado



Nota. Guía del SPIE, 2015

Se tomó en cuenta las leyes vigentes en el Estado Plurinacional de Bolivia para el desarrollo del trabajo de investigación de el Plan Estratégico para la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó.

10.2.1. Constitución Política del Estado Promulgada el 7 de Febrero 2009

Artículo 1.- Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Bolivia se funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país.

Artículo 241.- El pueblo soberano, por medio de la sociedad civil organizada, participará en el diseño de las políticas públicas.

II. La sociedad civil organizada ejercerá el control social a la gestión pública en todos los niveles del Estado, y a las empresas e instituciones públicas, mixtas y privadas que administren recursos fiscales.

10.2.2. Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

La Agenda Patriótica 2030, constituye el Plan General de Desarrollo Económico y Social del Estado Plurinacional de Bolivia, que orienta la formulación del Plan de Desarrollo Económico y Social en el marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien 2016 - 2030 (PDES), al cual deben articularse los planes de mediano y corto plazo en el país.

11. METODOLOGÍA

11.1. Método de Investigación

La presente investigación por las características propias de una Cooperativa sin fines de lucro como la AFIPA de la Comunidad – Jericó del Municipio de Puerto Rico, en el diseño de un Plan Estratégico para la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó, se aplicará el método inductivo y deductivo, en la medida que ambos métodos puedan complementarse.

11.1.1. Método Deductivo

El Método Deductivo como método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Este método inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios entre otros, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares como es la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó.

11.1.2. Método Inductivo

El Método Inductivo es un método de razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. Por consiguiente, en el presente proyecto de grado ambos métodos estarán inmersos de forma complementaria en la elaboración de un Plan Estratégico para la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó y sus conclusiones.

11.2. Tipo de Investigación

Este proyecto se aplicó el tipo de investigación descriptiva con un enfoque cualitativo considerando que se buscó con ello realizar un diagnóstico y una descripción de los principales factores que determinan la situación interna y externa de la Asociación Agropecuaria Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) para posteriormente establecer un plan estratégico que permita su fortalecimiento.

Para llevar a cabo la recopilación de información se efectuó el estudio descriptivo debido a que este trabajo busca abordar y analizar las diferentes problemáticas y situaciones actuales de la Asociación APIPA, ya que hasta el momento no se han evidenciado documentos soportes relacionados a este caso. Adicionalmente se relata de manera concisa el origen de la Asociación y los diferentes métodos a implementar para el desarrollo de la planeación. De acuerdo con (Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Bautista Lucio P., 2010) el método exploratorio “permite obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa”; y el alcance descriptivo es “útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación”.

11.3. Tipos de Enfoque

La aplicación del enfoque mixto en el desarrollo del proyecto de grado permitió recolectar y analizar datos cualitativos y cuantitativos utilizados con la finalidad de dar solución al problema planteado, es importante resaltar que este enfoque se lo aplica en indagaciones empíricas.

11.3.1. Enfoque Mixto

De la combinación de ambos enfoques, surge la investigación mixta, misma que incluye las mismas características de cada uno de ellos. Grinnell (1997), citado por Hernández et al. (2003, pág. 5) Señala que los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.

11.3.2. Enfoque Cualitativo y Cuantitativo

Para Arrieta (2022), el enfoque cualitativo y cuantitativo es aplicado en investigaciones donde se utiliza datos de carácter numérico y no numérico, es decir en indagaciones cuyo propósito es la recolección de datos por medio de gráficos o tablas, asimismo, del análisis donde sus resultados son expresados en palabras.

En el desarrollo de la investigación se aplicó para el análisis de los datos que arrojó la entrevista y la encuesta aplicada a los miembros de la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó.

11.4. Técnicas de Investigación

Para la realización del presente proyecto de grado se utilizó diversas técnicas específicas que contribuyeron a la efectiva elaboración del Plan Estratégico (PE) de la Asociación.

11.4.1. Observación

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), “la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas”. La Observación es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los datos de acuerdo con algún esquema previsto y de acuerdo al problema que se estudia.

Constituye una técnica de investigación cualitativa que permitirá describir y comprender, hechos, procesos y objetos vinculados a La falta de diagnosticar el estado actual del Plan Estratégico enfocado en la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó del Municipio de Puerto Rico. La observación es una técnica de investigación que consiste en la recopilación de información a través de la observación directa de hechos, actuaciones o comportamiento que presenta una persona o varias al momento de su aplicación (Gonzales, 2022). En el proyecto de grado se utiliza con el fin de diagnosticar el estado actual del Plan Estratégico enfocado en la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó del Municipio de Puerto Rico.

11.4.2. Encuesta

Mientras que la encuesta a través de un cuestionario con preguntas cerradas y de selección múltiple se utilizó para obtener datos o información de la asociación AFIPA, en la cual sus opiniones tienen mucha importancia para el investigador. La encuesta establece un método o técnica utilizada para recolectar información hacia un tema determinado que se pretende investigar. Con las encuestas uno podrá observar las opiniones de los empleados y el comportamiento de la asociación.

11.4.3. Entrevistas

Se desarrolló las entrevistas a los directivos de la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó, con el propósito de obtener información de forma amplia y abierta, se trata de una relación del entrevistador y entrevistado en un clima de sinceridad de tal manera que permita obtener información confiable para realizar los objetivos trazados.

En la entrevista se utilizó una guía planificada concordante con el cronograma de actividades, se realizó la entrevista formal para obtener información y la aplicación de los diferentes guías de entrevista y observación, con temas puntuales como la planificación de la fase preparatoria del plan estratégico institucional de la asociación AFIPA.

11.5. Instrumentos de Investigación

11.5.1. Guía de Observación

Una guía de observación, por lo tanto, es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos. El valor que tiene esa mencionada guía de observación hace que se haga uso de ella en múltiples sectores y por parte de un elevado número de personas.

La presente guía de observación, permitió obtener un registro de conversaciones, diálogos espontáneos y cotidianos de interacciones personales con trabajadores administrativo de la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA).

11.5.2. Cuestionario

Es un instrumento del proyecto de grado, que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. El cuestionario en esta investigación es un instrumento de carácter cualitativo que nos permitió obtener información para verificar la idea a defender.

11.5.3. Guía de Entrevista

Una entrevista es simplemente una conversación con un propósito específico. Se entrevista cuando se quiere saber algo de alguien que no se puede obtener por vía numérica. La guía de entrevista como instrumento de investigación permitió al investigador comprender hechos y formular una propuesta sólida que pueda modificar una realidad no deseada.

11.6. Población y Muestra

11.6.1. Población

La población es el conjunto de elemento con las mismas características. En nuestro caso la población está constituida por todos los que conforman la Asociación AFIPA.

Tabla 1

Población de Estudio

Área	Nº de Personas
Presidente de la Asociación AFIPA	1
Vicepresidente de la Asociación AFIPA	1
Secretario de la Asociación AFIPA	1
Tesorero de la Asociación AFIPA	1
Funcionarios de la Asociación AFIPA	6
Total	10

Nota: Elaboración Propia

11.6.2. Muestra

La muestra estuvo constituida por todos los trabajadores administrativos de la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios (AFIPA). Participaron 10 personas las cuales completaron el llenado de los dos cuestionarios aplicados.

11.6.2.1. Muestreo

Se aplicó un muestreo censal, el cual consiste en considerar a toda la población como muestra de estudio. (Berlanga Silvestre & Rubio Hurtado, 2012, págs. 101-113)

Se determinó este muestreo puesto que el tamaño de la población era inferior a 100 individuos.

Para la muestra se tomará la totalidad de los grupos de interés, con el fin de obtener la mayor información posible respecto a los factores que permitirán la realización del diagnóstico y su descripción.

11.7. Resultados Obtenidos

11.7.1. Realizar Un Diagnóstico Organizacional Considerando a los Grupos de Interés de “AFIPA”

Con el fin de realizar un diagnóstico organizacional, de acuerdo con los grupos de interés de AFIPA, en los cuales se tuvo en cuenta sus socios, cliente y proveedor, se realizó una encuesta dirigida a los socios, la cual se desarrolló, tabuló y analizó de la siguiente manera:

Tabla 2

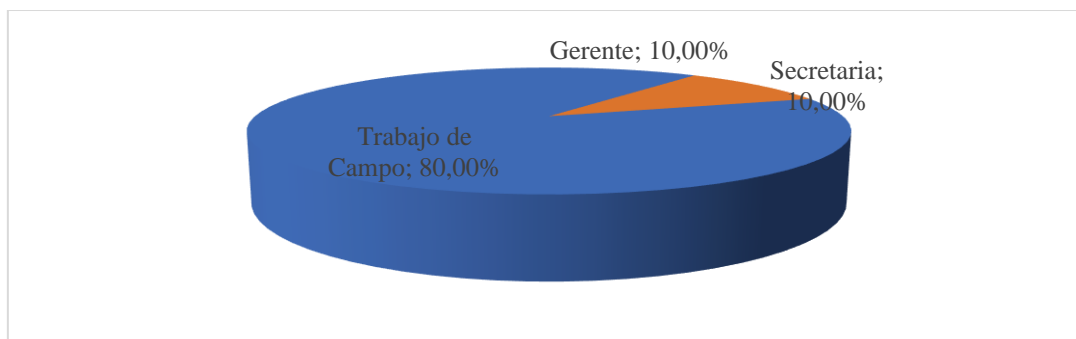
Cargo Desempeñado en AFIPA

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	1	10,00%
Secretaria	1	10,00%
Trabajo de Campo	8	80,00%
Total	10	100,00%

Nota. La tabla contiene datos recolectados de la encuesta aplicada a los asociados de AFIPA

Figura 6

Cargo Desempeñado en AFIPA



Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

En AFIPA, la mayoría de los socios se desempeñan como en labores de campo, siendo la principal actividad de la asociación, siguiendo en su orden cargos: secretaria y gerente.

Tabla 3

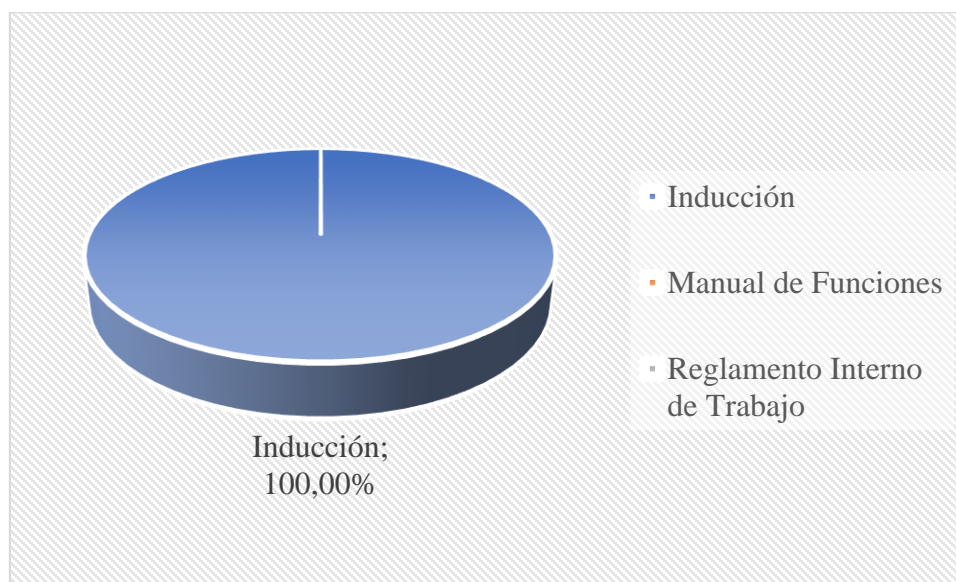
Proceso de Ingreso como Socio a la Asociación

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Inducción	10	100,00%
Manual de Funciones	0	0,00%
Reglamento Interno de Trabajo	0	0,00%
Total	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 7

Proceso de Ingreso como Socio en AFIPA



Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

Según los socios de AFIPA el 100% afirman que cuando ingresan a la asociación, se les proporciona una inducción con el objetivo de que conozcan realmente el funcionamiento de la

misma, aún más en estos momentos que apenas está dando sus primeros pasos, además de explicarles el desarrollo adecuado de las funciones.

Tabla 4

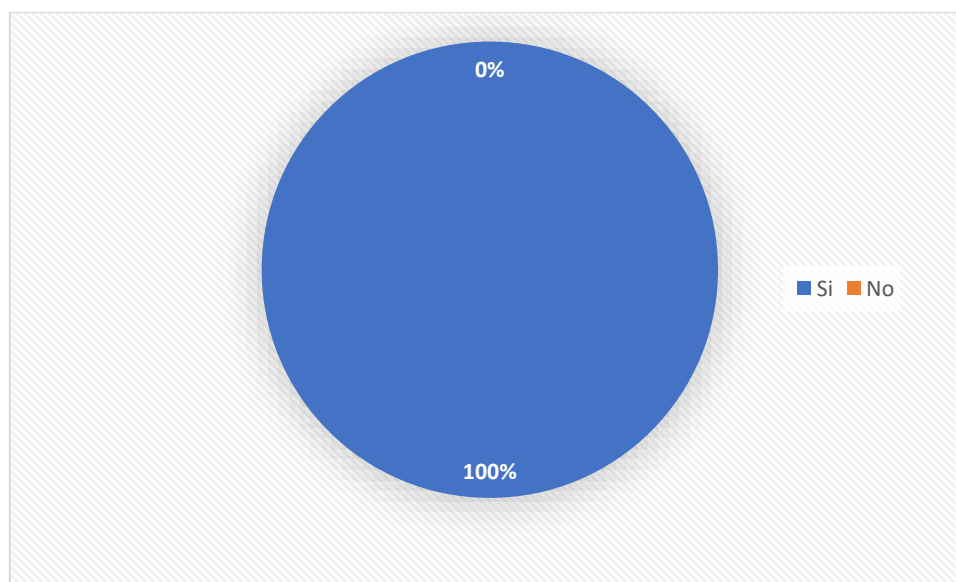
Recibe Motivación y Capacitación para el Desarrollo de su Trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100,00%
No	0	0,00%
Total	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 8

Recibe Motivación y Capacitación para el Desarrollo de su Trabajo



Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

Los socios afirman que son capacitados y motivados por la labor y pertenecer a la asociación, dicen que se les brinda capacitación sobre los diferentes productos que son derivados del Asai, a la vez en ventas, recolección, mercadeo, entre otros.

Tabla 5

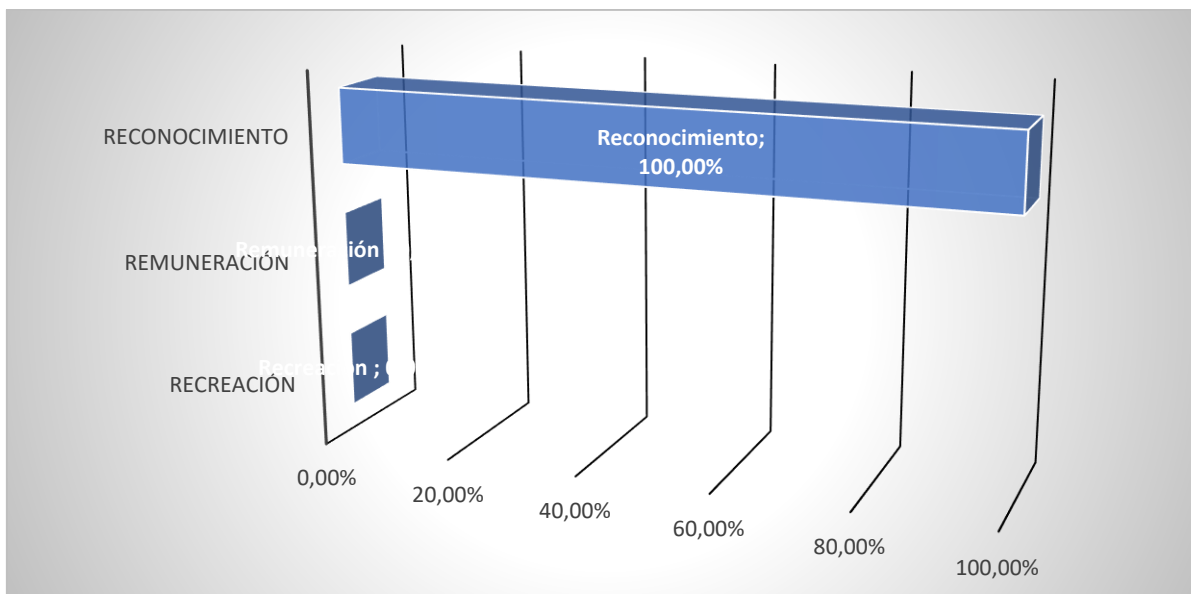
Motivación Recibida por parte de AFIPA

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Recreación	0	0,00%
Remuneración	0	0,00%
Reconocimiento	10	100,00%
Total	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 9

Motivación Recibida por parte de AFIPA



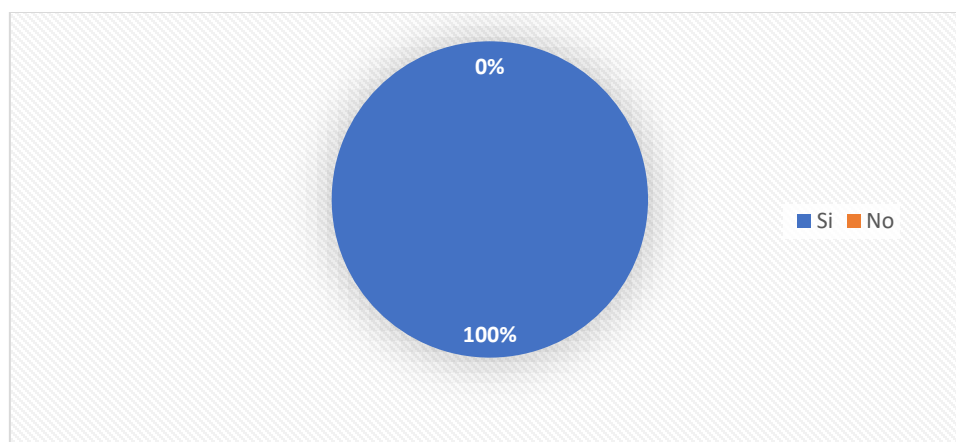
Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

Al igual que la pregunta anterior, la motivación recibida por parte de los socios desde AFIPA, es netamente reconocimiento, toda vez que la empresa a pesar que se encuentra produciendo aún no cuenta con ganancias por lo que no puede excederse en gastos, esto lo afirma el 100% de las personas encuestadas.

Tabla 6*Satisfacción con las Labores Desempeñadas*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100,00%
No	0	0,00%
Total	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 10*Satisfacción con las Labores Desempeñadas*

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

El 100% de los socios encuestados, quienes también desarrollan labores en la asociación afirman que se sienten satisfechos con la labor realizada en AFIPA, aduciendo que realizan actividades por una empresa en la cual tienen también un poco de su activo.

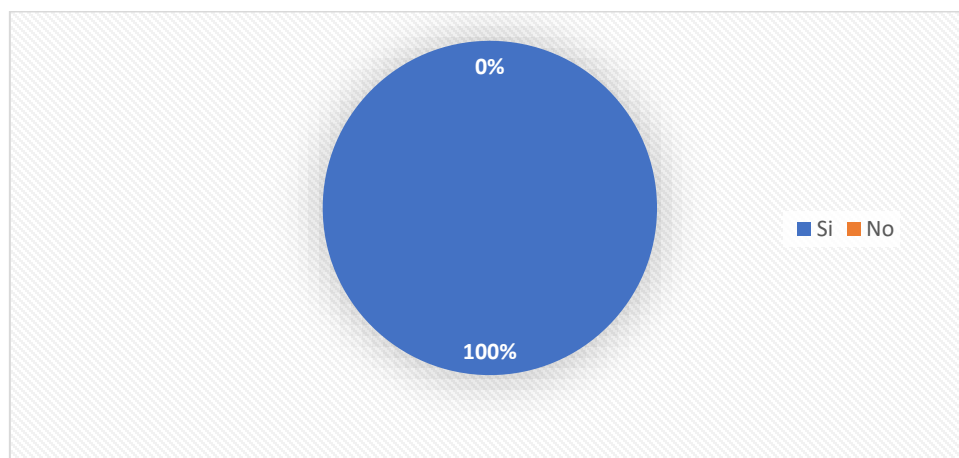
Tabla 7*Se Evalúa su Función en la Asociación*

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100,00%
No	0	0,00%
Total	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 11

Se Evalúa su Función en la Asociación



Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

La totalidad de los encuestados afirman que sus funciones son evaluadas, lo cual se hace de forma informal, reuniéndose, evaluando su labor y corrigiendo falencias ya que son reunidos de manera informal, y en éstas es evaluado el trabajo realizado y corregido las falencias encontradas.

Tabla 8

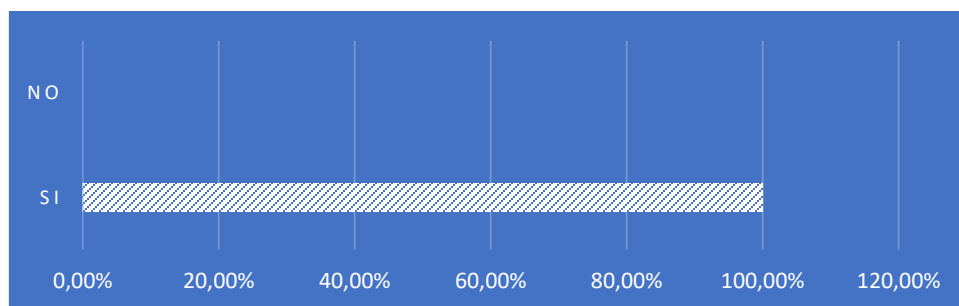
Se tienen en Cuenta las Opiniones o Sugerencias de los Socios para la Toma de Decisiones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100,00%
No	0	0,00%
Total	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 12

Se tienen en Cuenta las Opiniones o Sugerencias de los Socios para la Toma de Decisiones



Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

Según el 100% de socios encuestados, en AFIPA sí se tiene en cuenta las opiniones o sugerencias hechas por los mismos, lo que ayuda a mantener una excelente comunicación y relaciones interpersonales en la asociación.

Tabla 9

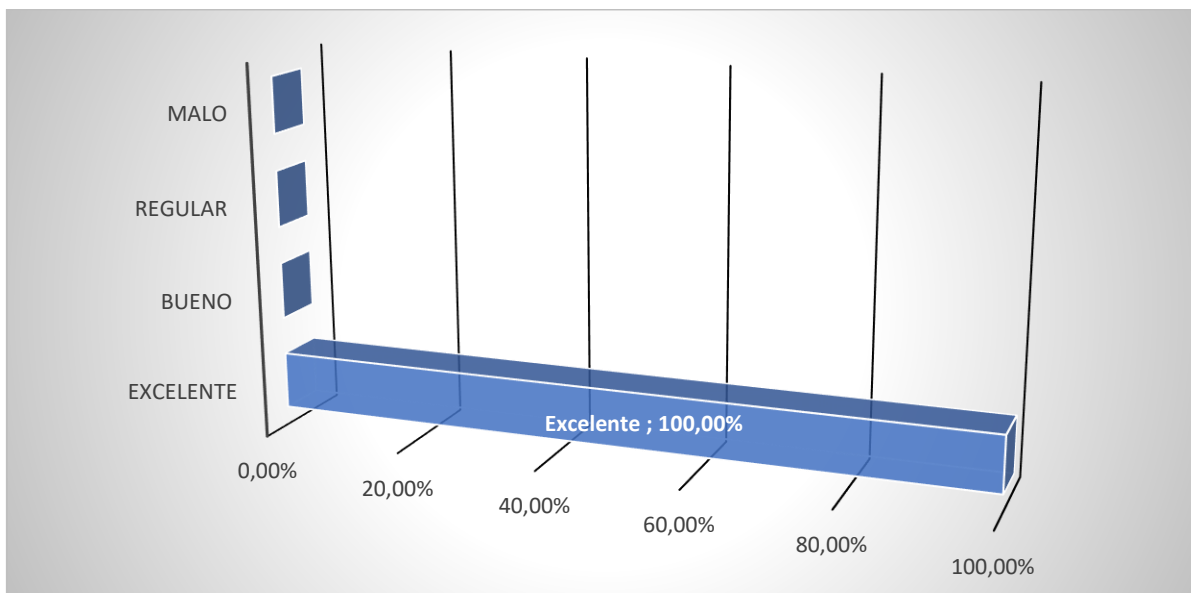
Ambiente de Trabajo

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	100,00%
Bueno	0	0,00%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
Total	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 13

Ambiente de Trabajo



Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

La totalidad de los socios de AFIPA coinciden en afirmar que el ambiente laboral es excelente y las funciones desarrolladas en grupo son ideales para el trabajo realizado. Lo anterior teniendo en cuenta que siempre se ha tenido mucho respeto y amor por los compañeros.

Tabla 10

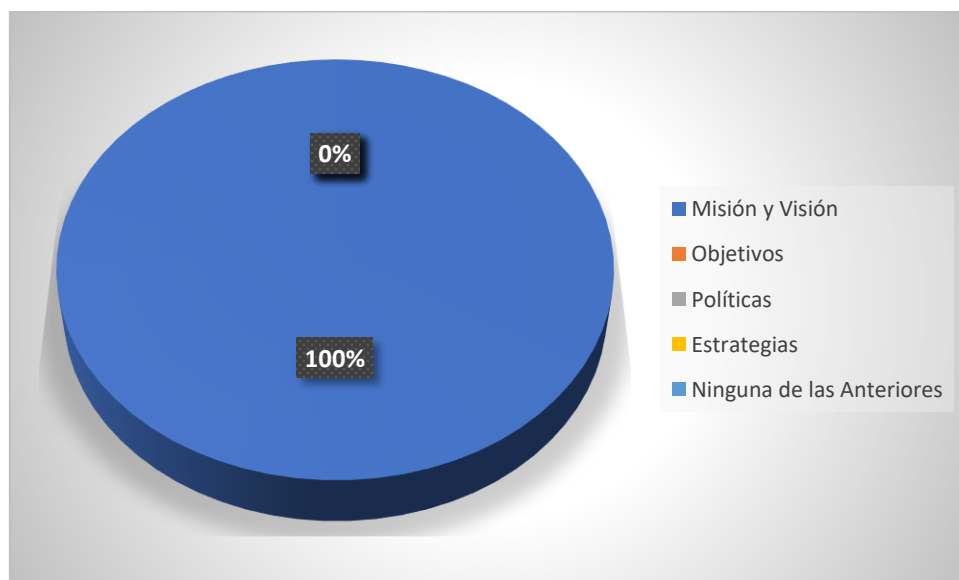
AFIPA Cuenta Con

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Misión y Visión	10	100,00%
Objetivos	0	0,00%
Políticas	0	0,00%
Estrategias	0	0,00%
Ninguna de las Anteriores	0	0,00%
Total	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 14

AFIPA Cuenta Con



Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

En AFIPA no se cuenta con una adecuada organización interna ya que su estructura carece de herramientas administrativas, solo existen la misión y la visión, careciendo de los demás aspectos organizacionales.

Tabla 11

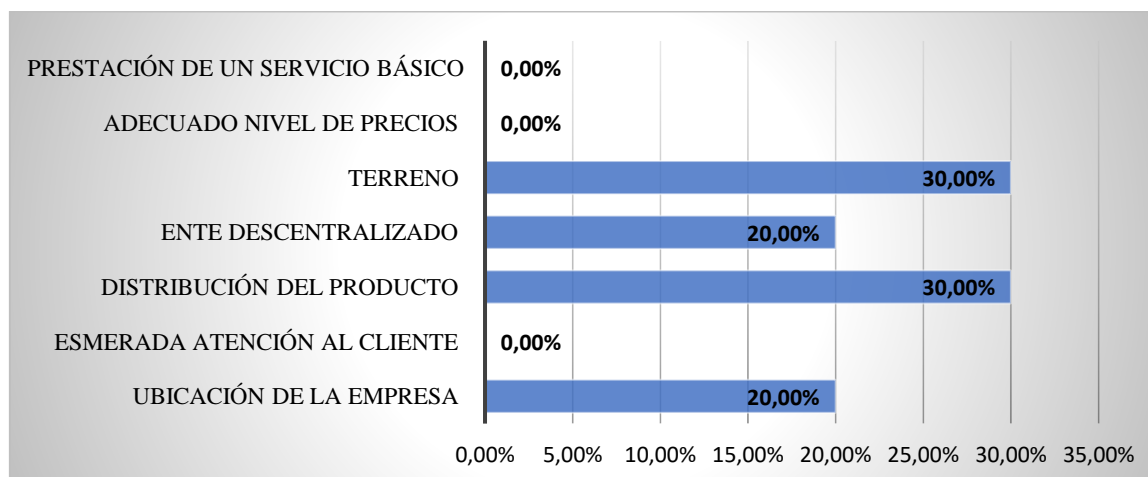
Fortalezas de AFIPA

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Ubicación de la Empresa	2	20,00%
Esmerada Atención al Cliente	0	0,00%
Distribución del Producto	3	30,00%
Ente Descentralizado	2	20,00%
Terreno	3	30,00%
Adecuado Nivel de Precios	0	0,00%
Prestación de Un Servicio Básico	0	0,00%
Total	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 15

Fortalezas de AFIPA



Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

Según los socios encuestados, en la asociación es importante anotar que se cuenta con fortalezas como distribución del producto y la amplitud del terreno, sumado a la ubicación de la empresa y el ente descentralizado.

Tabla 12

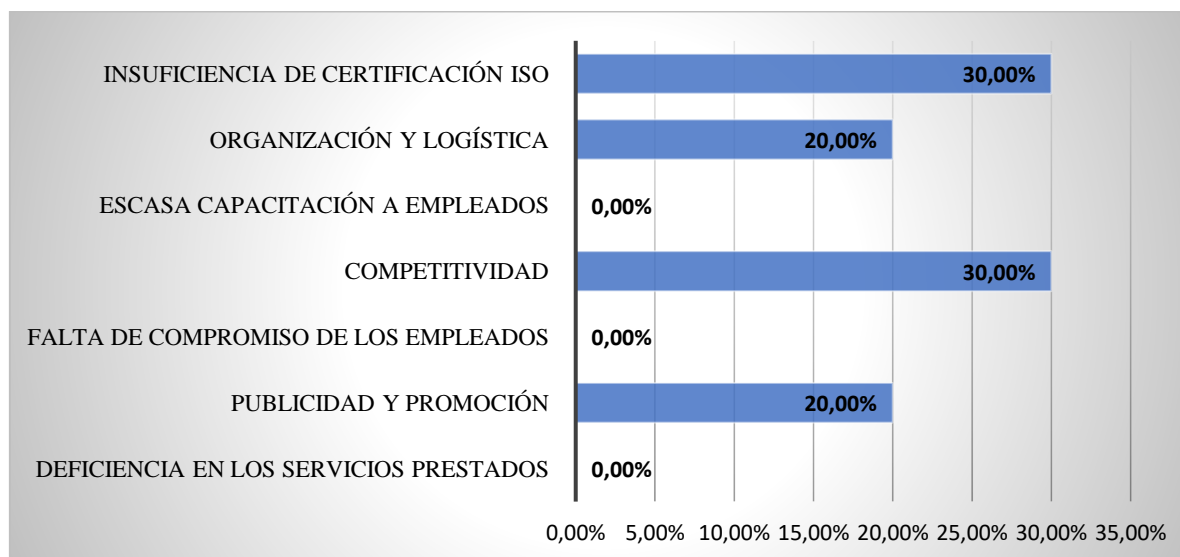
Debilidades de AFIPA

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Deficiencia en los Servicios Prestados	0	0,00%
Publicidad y Promoción	2	20,00%
Falta de Compromiso de los Empleados	0	0,00%
Competitividad	3	30,00%
Escasa Capacitación a Empleados	0	0,00%
Organización y Logística	2	20,00%
Insuficiencia de Certificación ISO	3	30,00%
TOTAL	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 16

Debilidades de AFIPA



Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

En cuanto a las debilidades de la asociación, los encuestados comentan que en la asociación la competitividad y la insuficiencia de certificación ISO, son los aspectos más débiles de la misma, seguidas se encuentran la publicidad y promoción y la organización más la logística, la cual hace que AFIPA no sea una empresa competidora.

Tabla 13

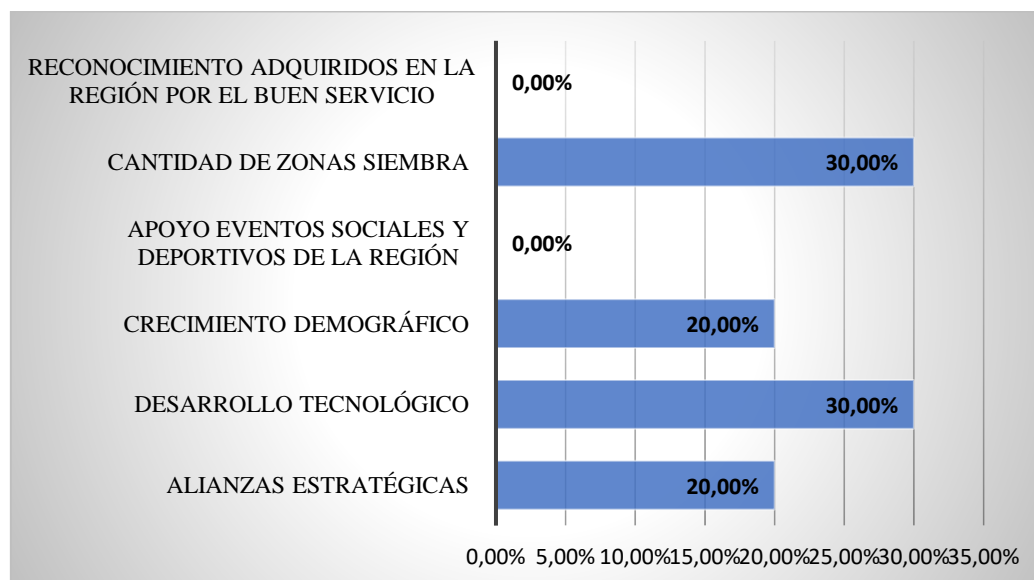
Oportunidades de AFIPA

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Alianzas Estratégicas	2	20,00%
Desarrollo Tecnológico	3	30,00%
Crecimiento Demográfico	2	20,00%
Apoyo Eventos Sociales y Deportivos de la Región	0	0,00%
Cantidad de Zonas Siembra	3	30,00%
Reconocimiento Adquiridos en la Región por el Buen Servicio	0	0,00%
TOTAL	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 17

Oportunidades de AFIPA



Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

AFIPA es una asociación que tiene oportunidades en cuanto a la cantidad del terreno y zonas de siembra, además del desarrollo tecnológico; igualmente, las alianzas estratégicas y el crecimiento demográfico, lo cual son aspectos aprovechables para poder avanzar y competir.

Tabla 14

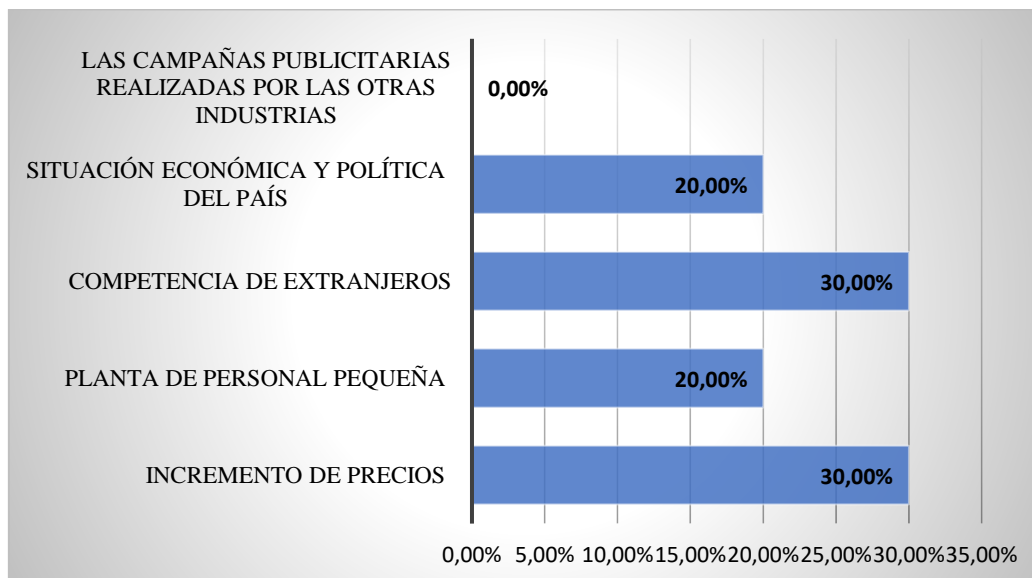
Amenazas de AFIPA

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Incremento de Precios	3	30,00%
Planta de Personal Pequeña	2	20,00%
Competencia de Extranjeros	3	30,00%
Situación Económica y Política del País	2	20,00%
Las Campañas Publicitarias Realizadas por las Otras Industrias	0	0,00%
TOTAL	10	100,00%

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Figura 18

Amenazas de AFIPA



Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Socios de AFIPA

Las amenazas de AFIPA, según los socios encuestados, se reflejan principalmente en el incremento de precios y la competencia de extranjeros. Así mismo, se encuentra la planta de personal reducida y la situación económica y política del país.

Diagnóstico. Con todo lo anterior, de acuerdo a los comentarios dejados por los socios de AFIPA, esta asociación es una empresa joven, la cual no cuenta con todas las herramientas administrativas, demostrando poco orden jerárquico, además del desorden en las funciones y labores que allí se desempeñan. Sin embargo, cabe mencionar que a éstos se les realiza una inducción en el momento que deciden pertenecer a la misma como socios, brindándoles de igual manera capacitación en las labores que allí realizan y motivándolos con reconocimientos por pertenecer a ella y por las funciones que desempeñan en ésta, demostrando satisfacción por todos estos aspectos antes mencionados.

AFIPA es una asociación que tiene en cuenta las personas que hacen parte de ella, considerando sus opiniones y sugerencias en la toma de decisiones, creando así un excelente clima y

comunicación interna, lo que se demuestra también en su ambiente de trabajo el cual es excelente en cuanto a su relación interpersonal con los demás socios y compañeros.

La asociación AFIPA, como cualquier empresa, cuenta con aspectos que la hacen fuerte, otros que la debilitan; igualmente, tiene oportunidades para mejorar, sin descuidar las amenazas que día a día se presentan, como son la competitividad, la situación económica y política del país, entre otras.

12. PROPUESTA CENTRAL

En la propuesta se evidencia la situación general del sector que produce y comercializa pulpa de asai, en donde se analizará el panorama actual y las perspectivas de crecimiento que existen actualmente en el mercado y qué aspectos positivos posee el departamento Pando para el apoyo e impulso continuo de este tipo de empresas, así poder evaluar de primera mano si la situación actual del sector permitirá avanzar adecuadamente con el desarrollo del trabajo.

12.1. Título de la Propuesta Central

Plan estratégico para la asociación forestal integral de productores agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó.

12.2. Filosofía Empresarial

Se desarrollará de manera general todo lo relacionado a la filosofía empresarial, diseñando la visión, misión, los valores corporativos y cuál es el enfoque de la promesa de servicio, mismos que permitirán conocer los principios que se practican en la organización y que deben tener una aceptación positiva por parte de los grupos existentes en las organización, con la finalidad de que en el tiempo se obtenga una identidad organizacional que diferencie a la Asociación (AFIPA) de las demás empresas de la industria.

12.2.1. Visión

Dentro del pazo en visión de la asociación de unos 5 años, “ser líderes competitivos en los procesos de producción y comercialización de productos de pulpas de asai, siendo referentes nacionales e internacionales de la producción y exportación de los productos, respetando la sostenibilidad ética y eficiente de los recursos”.

12.2.2. Misión

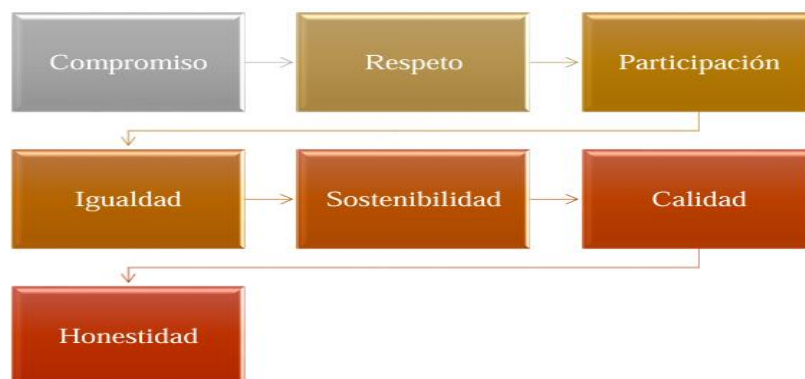
“ Somos una Asociación (AFIPA), dedicada a la producción y comercialización de productos de pulpas de asai de alta calidad del producto y el esfuerzo del personal altamente capacitado y procesos industriales certificados, basados en la calidad y la excelencia de nuestros de procesos de transformación de los granos de asai, mediante el uso de maquinarias de última tecnología, que nos permita generar un valor agregado y lograr generar una experiencia positiva en nuestro consumidor final, para contribuir al crecimiento sostenido en ventas e incrementan los ingresos de los asociados, dinamizando los anhelos de desarrollo de la comunidad – Jericó del municipio de Puerto Rico del Departamento Pando”.

12.2.3. Valores Institucional

Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. Los valores dictan la elección de la estrategia misma. De acuerdo a la contemplación del taller para elaboración de misión y visión, los valores corporativos se contemplaron bajo Asamblea General Extraordinaria; los siguientes son los valores contemplados para la Asociación AFIPA:

Figura 19

Valores Corporativos Contemplados para AFIPA



Nota. Elaboración Propia

- ✓ **Compromiso:** Acto ético y moral de los seres humanos, la capacidad y la comprensión de valorar las acciones y responder al mandato del soberano con el ejercicio de las funciones de administración pública basados en los principios y valores del Vivir Bien.
- ✓ **Respeto:** Consideración de cualidades y realidades personales distintas, entre los servidores y servidoras públicas y de éstos con los ciudadanos, y el reconocimiento que se logra por la conducta idónea que los servidores y servidoras públicas aplican en el ejercicio de sus funciones.
- ✓ **Participación:** Condiciones que generan un ambiente fraterno para el adecuado desarrollo de las funciones del servidor y servidora pública en correspondencia a sus habilidades, capacidades y particularidades.
- ✓ **Igualdad:** Reconocimiento pleno del derecho a ejercer la función pública, sin ningún tipo de discriminación, otorgando un trato equitativo sin distinción de ninguna naturaleza a toda la población.
- ✓ **Sostenibilidad:** El desarrollo productivo se implementará en un marco de convivencia armónica con la naturaleza, su respeto y defensa.
- ✓ **Calidad:** Atributos aplicados en el desempeño laboral orientado a la prestación de óptimos servicios públicos.
- ✓ **Honestidad:** Actuar correctamente en el desempeño de la función pública, con base en la verdad, transparencia y justicia.

12.3. Propuesta de Valor

La propuesta de valor por la cual la Asociación AFIPA va a orientar sus esfuerzos, va asociada a varios ejes, como son: calidad del producto, costos, y buen servicio, mismos que son difundidos y puestos en práctica con todos los colaboradores de la organización a fin de que se sean acciones diferenciadores con las demás industrias del sector.

Para poder cumplir con la propuesta de valor, en lo que respecta a la calidad del producto la empresa mantendrá a los mismos proveedores, exigiendo estándares de calidad y bioseguridad con relación a la emergencia sanitaria, por otro lado para cuidar los costos se tratará de optimizar recursos evitando re procesos, en las horas efectivamente laboradas y finalmente para brindar

un buen servicio la alta gerencia promoverá la capacitación a todo el personal en temas relacionados a servicio al cliente y liderazgo, a fin de fomentar buenas prácticas que permitan robustecer a la organización en temas de servicio.

12.3.1. Políticas Corporativas

- ✓ Garantizar la seguridad alimentaria y legalidad de las pulpas que produce y comercializa cumpliendo con estándares de calidad.
- ✓ Obtener productos de alta calidad cumpliendo con los requerimientos del cliente.
- ✓ Asegurar el respeto medioambiental en la producción de fruta y posterior procesado de la misma.
- ✓ Generar confianza en las varias instancias que forman parte de la organización, alta gerencia, colaboradores, proveedores, distribuidores.
- ✓ Generar la fidelización de los colaboradores con la organización, a fin de ir fomentando un sentido de pertenencia a la misma y poder generar un clima laboral adecuado.

12.3.2. Principios

- ✓ Resaltar los valores empresariales ofreciendo un servicio de excelente calidad.
- ✓ Ser una empresa innovadora, eficiente y sólida.
- ✓ Velar por la seguridad de los colaboradores.
- ✓ La responsabilidad, la misma que deriva en la conducta adecuada de cada uno de los colaboradores así como el cumplimiento de las tareas asignadas que permitirán a la organización gestionar eficientemente sus metas trazadas.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo, la solidaridad y respetar cada uno de los diferentes criterios que se puedan presentar por parte de los colaboradores.

12.4. Análisis Situacional

En el análisis competitivo del país, análisis interno y análisis del entorno, se realizará la matriz de factores externos y de esta manera tener una perspectiva general del contexto y obtener una

evaluación externa, mismos que permitirán tener un diagnóstico de las condiciones externas por las cuales afrontará la organización, identificar por parte del Gobierno qué iniciativas se han considerado para afrontar la emergencia sanitaria y qué leyes se han diseñado para dinamizar la economía y cuidar a las empresas y a sus colaboradores.

Adicional se realizará un análisis interno de cómo se encuentra actualmente la organización con relación a su estructura a fin de constatar su adecuado funcionamiento desde una perspectiva interna y así mismo se realizará un análisis de las cinco fuerzas de Porter, en donde se conocerá de primera línea cuál es el poder de negociación con proveedores y compradores, las amenazas de sustitutos y entrantes, y cómo se encuentra la rivalidad de los competidores de cara a la nueva realidad que afrontan las empresas del sector para su reactivación debido a la crisis sanitaria.

12.4.1. Análisis Competitivo del País

En los siguientes puntos se desarrollará detalladamente cómo se encuentra la competitividad en el país, en qué condiciones se encuentra la demanda, estrategias y estructura de la rivalidad de las empresas, identificando cuáles son los sectores de apoyo y qué influencias existe en el sector.

12.4.2. Condiciones de la Demanda

La demanda para las empresas que elaboran pulpas de asai, en el tiempo ha venido evolucionando de manera positiva debido a los diferentes nichos de mercado en donde se utiliza y expende este producto, dando prioridad a la venta de bebidas naturales priorizando el cuidado de la salud de sus consumidores. Hay que reconocer que para este tipo de industria el camino para poder posicionarse en el mercado no ha sido muy fácil, esto debido a factores culturales que dentro de los hábitos más comunes de consumo no se tenía visualizado a las bebidas naturales, sino que se potencializaban productos sustitutos como agua, bebidas gaseosas o jugos concentrados, hoy en día gracias al rediseño en las estrategias de locales de comida, hoteles, bares, entre otros, se ofertan bebidas naturales las cuales han tenido una buena aceptación en los hábitos de consumos en el país.

12.4.3. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

Las empresas de elaboración de pulpas de asai en el tiempo han tenido que generar varias estrategias como ventas, posicionamiento, incremento de cuota de mercado, entre otras, con la finalidad de buscar tener una mayor aceptación en sus potenciales clientes y haciendo conocer el beneficio del producto basado en el costo y la durabilidad en estado congelado, es por esto que se ha logrado introducir el producto en supermercados, en cadenas hoteleras, hospitales, cadenas de panaderías y en los últimos años se ha exportado, según lo informado por la revista Líderes “Estos extractos de fruta tienen acogida principalmente en Alemania, Bélgica y Polonia. En promedio cada mes se exporta entre 20 y 25 toneladas”. (Pacheco, 2019)

Este tipo de empresas por su estructura son catalogadas como pequeñas y medianas empresas, debido a que su oferta va orientada a una actividad específica, sin embargo en relación a la situación sanitaria actual, su estructura se verá deteriorada esto debido a que a la elaboración y entrega de sus productos se verán afectados ya que sus procesos deben poseer más controles de bioseguridad, así mismo deberá evolucionar las entregas debido a que la nueva tendencia ya no necesariamente será la de estar en perchas en un supermercado, sino se deberá llegar a cada uno de los hogares, por ende la funcionalidad de su estructura debe adaptarse a esta nueva tendencia por parte de los consumidores que en su gran mayoría no desearían visitar los supermercados sino que optarán por que sus pedidos lleguen a sus domicilios.

12.4.4. Sectores Relacionados y de Apoyo

Un sector de suma importancia para la elaboración de pulpas es el agrícola, puesto que son los principales proveedores de la materia prima, por ende debe existir una buena comunicación entre las partes para que de esta manera pueda llegar primeramente la fruta de calidad y por otro lado exista el abastecimiento oportuno cada que se requiera, es por eso que este sector se convierte en un aliado estratégico para las empresas dentro de su cadena de producción.

Además, un sector de apoyo para el crecimiento en la cuota de mercado de pulpas de asai, son los supermercados, esto debido a que hoy en día en sus cadenas se expenden los productos y de

marcas diferentes, a tal punto que piden que se maquile pulpas de asai para colocar su nombre o marca. Es importante considerar la relevancia de los supermercados, pues permiten llegar directamente al consumidor final en la mayoría de casos y a un gran porcentaje de familias, apalancando esto al crecimiento de ventas que se puede tener, ya que las empresas por su naturaleza no tienen el poder de distribución para llegar a los hogares directamente, mismo que es un nicho de mercado que últimamente está creciendo, debido a la durabilidad de las pulpas de asai en estado congelado y su fácil uso para jugos, repostería entre otros.

12.4.5. Influencia del Análisis en el Sector

El sector de las pulpas de asai actualmente tiene una perspectiva de crecimiento adecuada, mucho tiene que ver por la practicidad de su uso, adicional la crisis sanitaria que se vive actualmente, donde se está priorizando el teletrabajo a fin de tener al mayor número de personas en casa, a eso se debe sumar que a familias que poseen hijos también se está dando alternativas de estudio en casa. Por ende las pulpas de asai juegan un rol importante en los hogares, ya que de lo comentado anteriormente las personas al pasar en varias tareas en casa su tiempo se vuelve limitado y debido al fácil uso del producto esto ayudará a optimizar el tiempo de preparación al uso que se dé, puesto que si al tener la fruta como tal implica lavarla, desinfectarla, pelarla y cocinarla en algunos casos.

Es por eso que las empresas que comercializan este producto deben generar alternativas estratégicas con la finalidad de impulsar aún más el consumo del producto, no solamente basándose en su fácil uso, de lo contrario también haciendo énfasis que en la cadena de producción y elaboración se manejan estándares de calidad y de bioseguridad a fin de cuidar la salud de sus consumidores sin afectar su sabor, rendimiento y manteniendo sus beneficios vitamínicos.

12.5. Análisis Interno y Externo FODA

Dentro del siguiente punto se desarrollará un análisis con relación a fuerzas políticas, económicas, financieras, sociales, tecnológicas, ecológicas, ambientales y culturales, mismas

que conjugan el entorno en el cual se desenvuelve la organización y poder identificar cómo se encuentra la situación actual de cada punto a analizar.

12.5.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

El análisis de este entorno pretende estudiar la situación política en el ámbito nacional o regional y su influencia en el desarrollo de las empresas frutícolas, teniendo en cuenta factores como la estabilidad del sistema político, la tendencia ideológica del gobierno, las políticas del gobierno, los gremios y otros grupos que de una u otra forma afectan las actividades desarrolladas por la empresa.

La inestabilidad existente en temas relacionados a política, gobierno y legal, hacen que el panorama para el sector productivo en el Ecuador no sea muy alentador, a todo esto el impacto económico y social de la emergencia sanitaria y a eso sumado los casos de corrupción en el gobierno lo único que aporta es a que exista una inestabilidad en la economía y afectación directa al PIB, según lo descrito en el medio de comunicación El Universo “El ministro de Finanzas, Richard Martínez, ha hablado de un rango de entre -3 % y -7 % del PIB para este año” (El Universo, 2020).

El momento que el país atraviesa es sumamente complejo, al no estar preparado adecuadamente y no tener ahorros suficientes que permitan sostener la crisis, un aspecto importante que se ha considerado por parte del gobierno es el de cuidar a las empresas y a empleados, es por eso que se ha definido nuevas leyes que buscan cuidar al motor económico, basado en que las empresas deben tener mucha flexibilidad en temas tributarios, priorizando establecer acuerdos entre bancos, proveedores y trabajadores, solamente así se podrá dinamizar la economía y en el mediano o largo plazo poder reactivarse.

12.5.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)

En este análisis se busca analizar el entorno económico que ha imperado en los últimos cinco años sobre el sector frutícola, en virtud de identificar las principales amenazas y oportunidades para la Asociación AFIPA.

El análisis resulta en un Valor Actual Neto negativo de -101.724 Bs, mostrando que el nivel de ventas actual resulta en un emprendimiento inviable financieramente, con operaciones a pérdida para cada año. Estas pérdidas promedian 5.339 Bs/año y son subvencionadas principalmente por el Presidente de AFIPA, quién brinda sus servicios a la planta de manera *Ad honorem*. El trabajo de comercialización y administración que efectúa el Presidente de AFIPA se incluyó como un gasto en el análisis financiero a partir del tercer año, aunque en la práctica dicha persona no recibe una remuneración por estas actividades bajo el modelo de negocio actual. La inadecuada valoración de los costos de personal y mano de obra suelen ser problemas comunes en emprendimientos rurales y llevan a la definición de precios irreales para los productos.

Asumiendo que el ritmo de producción del primer y segundo año se mantiene hasta el décimo año, se estimó que el costo de producción promedio de la pulpa asciende a **28,3 Bs/kg**, por lo que el precio actual (20 Bs/kg) se encuentra por debajo del precio de producción, explicando las pérdidas financieras a las que se enfrenta el emprendimiento.

En busca de reactivar la economía y cuidar a las empresas y a su respectiva nómina, el gobierno creó un fondo de USD 1 150 millones con recursos captados por varias entidades como El Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Financiera para el Desarrollo de EE.UU, una gran ventaja es la tasa de interés que variará de acuerdo al cliente hasta un máximo de 5%, que en la actualidad vendría a ser la más baja en el mercado inclusive mucho más atractiva que la banca privada.

Lo más probable es que muchas de las empresas opten por adquirir este crédito debido a que muchas de ellas, en todos los sectores, se han visto afectadas, según lo informado por el diario El Comercio “El Gobierno espera que esta medida ayude al sector productivo a recuperarse

luego de que, en dos meses, se registraron USD 12 000 millones de pérdidas en ventas y 150 000 empleos perdidos” (El Comercio, 2020).

12.5.3. Fuerzas Sociales y Demográficas (S)

En lo referido al factor social y demográfico es importante mencionar la influencia que posee el crecimiento poblacional, lo que conlleva a que se generarán nuevas empresas, se crearán nuevos emprendimientos, que seguirán aportando al país para generar una economía estable, de la misma manera tener datos de la población actual así como de las proyecciones, permite al Estado generar una planificación ordenada y poder ir tomando decisiones en el camino, pero no se debe dejar por detrás ciudades que van a seguir creciendo tal vez no al mismo ritmo que otras, pero lo que se debe tener en cuenta es que por parte del gobierno se deben establecer medidas sociales que permitan tener una sociedad justa y equitativa, y que se cumplan con todos sus derechos.

12.5.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

Tanto en temas tecnológicos como científicos, su cambio se da constantemente, puesto que día a día nacen nuevas tecnologías que benefician al mundo, sin embargo un factor relevante para poder mantener avances es el buen uso del internet, debido a que permite estar conectados con el mundo y conocer qué es lo nuevo en estos aspectos. Una limitante que posee el país es el no tener una red que cubra a todo el Estado Plurinacional de Bolivia, mismo que imposibilita tener una conectividad integral y hace que existan sectores en los cuales el servicio no puede llegar por varios factores.

12.5.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

El constante cambio climático, hace que todas las industrias vayan tomando una orientación enfocada en la responsabilidad social empresarial, para lo cual se diseñan temas relacionados con el cuidado del medio ambiente y la contribución social, gran parte del sector productivo del país dentro de sus estrategias se encuentra la responsabilidad social, no solamente desde un enfoque de contribución, sino también lo que buscan es que sus clientes puedan evidenciar que

con la adquisición de sus productos o servicios parte de las ganancias se asignan a beneficio de la comunidad, es por ese motivo que tiene una buena aceptación el realizar ayuda social, basado en el crecimiento de ingresos y atendiendo a los sectores más vulnerables con respecto a la sociedad y temas ambientales.

12.5.6. Fuerzas Culturales (C)

El Estado Plurinacional de Bolivia es una nación multiétnica, debido a sus varias culturas que se encuentran muy bien delimitadas, acompañado de las costumbres que existen en cada una de las regiones, sin embargo es importante que desde el gobiernos se diseñen o se creen políticas que busquen no perder la identificación cultural, considerando que se ha tenido en el último año una ola intensa de migración de personas extranjeras sobre todo de Venezuela, en donde el Estado Plurinacional de Bolivia puede ir deteriorando sus costumbres y cultura, ya que por inercia se puede ir adoptando nuevas costumbres que no necesariamente identifique a los Bolivianos.

Una vez efectuado el análisis de las fuerzas detalladas anteriormente se puede concluir que política y económicamente el Gobierno se encuentra diseñando varias estrategias que permitan afrontar al sector de la producción de pulpas de asai la crisis que está dejando miles de pérdidas, por otro lado es importante resaltar que los gobernantes buscan que el Estado Plurinacional de Bolivia se encuentre conectado en todo su territorio, basándose en ampliar la cobertura del servicio de internet.

12.6. Análisis Situacional

12.6.1. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Es un instrumento que permite tomar decisiones a la alta gerencia, en busca del desarrollo de la organización como tal basado en un análisis externo, una definición general puede ser “permite resumir y evaluar información. Ésta información puede ser de índole económico, social,

cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo” (Carrero, 2018), misma que se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 15

Matriz MEFE

N°	Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1	Dieta Nutritiva que Contiene el Asai.	0,05	2	0,10
2	Tecnológico en Máquinas para el Proceso de Producción.	0,10	4	0,40
3	Gran Diversificación de Asai en el País,	0,10	4	0,40
4	Crecimiento de Demanda para Comprar Pulpa de Asai.	0,15	3	0,45
5	Clima Variado para la Producción de la Pulpa de Asai.	0,10	2	0,20
Amenazas				
1	Cambios Políticos por Elecciones.	0,10	2	0,20
2	Inflación en los Precios de los Productos.	0,10	1	0,10
3	Alto Índice de Riesgo País.	0,10	2	0,20
4	Disminución del Precio del Petróleo.	0,10	3	0,30
5	Cambios en el Clima que Afectan a la Planta de Asai.	0,10	3	0,30
Total		1,00		2,65

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Se puede concluir que del valor obtenido de 2.65, la organización tiene un comportamiento positivo, esto implica que las oportunidades de la asociación logran contener a las probables amenazas que se pueden presentar y así se puede identificar un ambiente externo positivo para el desenvolvimiento de la asociación.

12.6.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta matriz es un instrumento que permite obtener una evaluación cuantitativa de las fortalezas y debilidades más importantes en los procesos funcionales de un negocio y adicional permite identificar las relaciones entre las áreas, detallada en la siguiente tabla.

Tabla 16*Matriz MEFI*

N°	Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Calidad de las Pulpas de Asai.	0,15	4	0,60
2	Cumplimiento de Valores Corporativos por parte de los Colaboradores.	0,05	2	0,10
3	Precios Competitivos.	0,10	3	0,30
4	Trabajo Orientado al Servicio al Cliente.	0,10	3	0,30
5	Flexibilidad en Adaptación al Cambio a Nivel Organizacional.	0,10	2	0,20
Debilidades				
1	Falta de Plan Estratégico.	0,15	4	0,60
2	Toma de Decisiones Centrada en la Alta Gerencia.	0,10	1	0,10
3	Carencia de Marketing Promocional.	0,10	2	0,20
4	Procesos Concentrados en Una Sola Persona.	0,10	3	0,30
5	Falta de Seguimiento y Control en Producción y Ventas.	0,05	2	0,10
Total		1,00		2,80

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Se puede concluir que del valor obtenido de 2.80, la organización tiene un comportamiento positivo, esto implica que las fortalezas de la asociación AFIPA logran contener a las debilidades y esto permite que sus actividades internas puedan posicionar a AFIPA y así poder ser una asociación sostenible en el tiempo.

12.7. La Organización y los Competidores

Es importante realizar un análisis de cómo se encuentra la asociación AFIPA con relación a sus competidores y proveedores, tratando de entender al mercado y su posible crecimiento en el tiempo, esto permitirá dimensionar cómo se encuentra el entorno global y qué estrategias se pueden tomar en el camino, evaluando el contexto general y generando oportunidades de mejora.

12.7.1. Poder de Negociación de los Proveedores, Poder de Negociación de los Compradores

Con respecto a los proveedores, se identifica que los más relevantes son los que proporcionan la fruta de asai como materia prima para la elaboración del producto, el poder de negociación relativamente es medio, esto tiene mucha congruencia debido a que la gran mayoría de estos proveedores son los productores directos de frutas de asai y su comercialización es informal o dicho de mejor manera existe una flexibilidad que permite obtener condiciones de negociación óptimas basadas en un ganar ganar para las partes interesadas.

Con relación al proveedor de las fundas para el envase del productos, de la misma manera es importante su poder de negociación es mucho más formal que el comentado anteriormente, esto debido a que se manejan precios fijos, tiempo de crédito, que en el tiempo ha permitido que se genere una fidelidad con el proveedor.

12.7.2. Amenaza de los Sustitutos, Amenaza de los Entrantes, Rivalidad de los Competidores

La amenaza de productos sustitutos tiene un impacto bajo, considerando que el mercado de pulpas de asai está teniendo un crecimiento adecuado, si bien pueden presentarse productos sustitutos, como bebidas concentradas o bebidas naturales, hay que tener presente en que un gran beneficio de la pulpa de asai es el de su facilidad de uso optimizando tiempo y la durabilidad en estado congelado, lo que busca en el tiempo es cambiar la ideología de las personas que al volverse pulpa pierde todos sus nutrientes, sino que al contrario se mantienen y aún por más tiempo.

Si bien existe una amenaza de los entrantes con un impacto bajo, la asociación AFIPA caso de estudio debido a su experiencia en el mercado, conoce todo el proceso de elaboración y una gran ventaja es el de estar aproximadamente 14 años en el mercado, posicionándose en diferentes tipos de industria y generando alianzas estratégicas que posiblemente los nuevos entrantes no lo puedan hacer debido a su inexperiencia en el mercado y su limitado tiempo en el mismo.

Se puede concluir que en el entorno en el que se desenvuelve la organización, sus generar planes de acción para poder estar siempre adelante ante cualquier estrategia robusta que pueden diseñar los competidores directos o a su vez se empieza a identificar productos sustitos. Es importante mencionar lo atractivo que es este sector productivo, puesto que aún no se encuentra saturada la pulpa de asai y existen nuevos nichos de mercado en donde se puede ofertar el producto.

12.8. Análisis Interno AMOFHIT

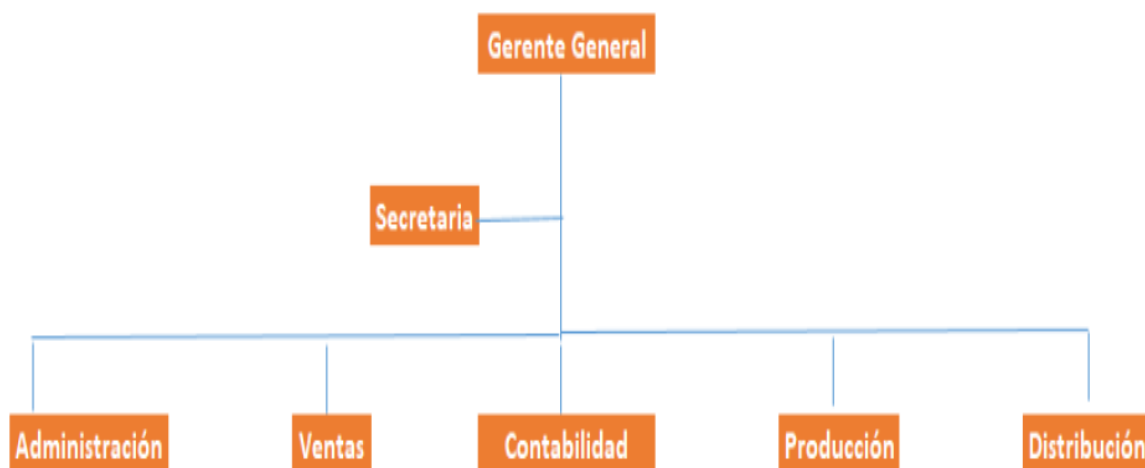
Administración y Gerencia (A)

La asociación AFIPA para su adecuado funcionamiento y prudente gestión, tiene como soporte al área administrativa, quienes se encargan de manejar todo lo relacionado a compras, proveedores, en sí toda la parte administrativa de la asociación con un enfoque de optimización de recursos y debido relacionamiento de los públicos objetivos. Por otro lado la Gerencia General de la organización es la encargada de velar integralmente por el crecimiento, sostenibilidad, control de la empresa, buscando incrementar la cuota de mercado y tomando las mejores decisiones en base a datos históricos y demostrando el ejemplo en el cumplimiento de los valores corporativos.

Para una adecuada administración la asociación caso de estudio se ha organizado por departamentos, como se muestra en el siguiente organigrama estructural:

Figura 20

Organigrama Estructural



Nota. Asociación AFIPA

12.8.1. Marketing y Ventas (M)

De acuerdo a la información proporcionada por la gerencia de la asociación AFIPA, no se cuenta con un plan de marketing definido, sin embargo se han desarrollado estrategias para poder publicitar el negocio, como la visita a supermercados y caterings de la ciudad, además por la situación sanitaria que se está atravesando el país, se ha estado pautando en redes sociales, en donde identificaron un nicho para poder expender sus productos, pero con las debilidades del caso, puesto que es un nuevo centro de atención para clientes personales, aun considerando que la empresa tiene un enfoque corporativo. Sin embargo, conforme a lo mencionado ha tenido que irse adaptando a los nuevos cambios para poder mantener sus ventas y que las mismas no decaigan y puedan ocasionar problemas a la institución.

12.8.2. Operaciones y Logística Infraestructura (O)

La asociación AFIPA cuenta con una infraestructura propia en donde se llevan a cabo los procesos productivos y se concentran alrededor de cinco colaboradores, a raíz de la crisis sanitaria se ha optado que para todas las áreas que no intervengan en el proceso de producción

se tome como obligatorio la alternativa de realizar teletrabajo y de esta manera cuidar a los colaboradores sin descuidar la eficiencia en cada una de las tareas asignadas.

Acerca de las operaciones y logística en la asociación AFIPA, se ha robustecido los procesos de compra de materia prima y la distribución del producto final, adquiriendo el servicio de entrega a domicilio, buscando exponer en lo menor posible al personal y entregando los productos a todos los clientes bajo estrictas normas de bioseguridad, precautelando la salud de las partes.

12.8.3. Finanzas y Contabilidad (F)

El manejo de las finanzas de la asociación AFIPA se encuentra bajo la responsabilidad de la Gerencia General, mismo que es el eje principal para la toma de decisiones para temas financieros, tratando de optimizar recursos y asignar presupuesto a las diferentes áreas que lo necesiten. Según la alta gerencia no se ha establecido presupuestos de venta con el fin de tener datos históricos y de esta manera ir tecnificando las finanzas de la asociación, buscando siempre el generar ingresos que permitan cubrir todos los gastos en los que se incurre.

Acerca de la contabilidad de la asociación AFIPA, la misma se la lleva a cabo por parte de un contador, quien ofrece sus servicios profesionales y es el responsable de registrar todos los asientos contables, generar comprobantes de ingreso y egreso, realizar balances y presentación de estados financieros para los organismos de control y presentar trimestralmente un informe acerca de los datos contables de la empresa a la Gerencia General.

12.8.4. Recursos Humanos (H)

Debido al reducido número de colaboradores de la empresa, la función de recursos humanos se encuentra bajo la dependencia del área administrativa misma que se encarga de todo el proceso de selección, inducción y capacitación, brindando las herramientas necesarias para que el talento humano adquiera conocimientos y no se quede en una zona de confort, entre las áreas que se pueda hacerlo, se efectúa un plan de rotación semestral que permita a los 10 funcionarios ocupar otros cargos a fin de generar conocimiento. Con los colaboradores de planta por pedido de la

Gerencia General dos veces al año se realizan talleres relacionados a trabajo en equipo, liderazgo, servicio al cliente y con espacios de recreación que buscan integrar a cada uno de los colaboradores a fin de fomentar familiaridad y cercanía entre todos.

12.8.5. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

En lo referente a comunicaciones se conoce que el personal usa teléfonos celulares, para lo cual la empresa adquirió un plan corporativo, con beneficios en llamadas y datos con la finalidad de que todos los colaboradores puedan estar conectados, es importante mencionar que el uso de los celulares debe ser estrictamente para temas laborales.

Debido al tipo de industria como es este, muy difícilmente el recurso humano del área de producción tengan acceso al manejo de computadores u otros sistemas, siendo así el Gerente General, ha diseñado sesiones con una periodicidad quincenal, en la cual se topan temas relacionados con la empresa, los niveles de producción, los ventas y el clima laboral cada uno de los colaboradores, permitiendo que los mismos sean escuchados ante sus necesidades y tener una retroalimentación abierta con la Gerencia General.

12.8.6. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Se debe considerar que la tecnología es un factor limitante puesto que para la asociación AFIPA, la adquisición de maquinaria de punta tiene un costo sumamente alto, por lo que la mayoría de sus procesos lo realizan en forma manual, sin embargo utilizan máquinas y herramientas tecnológicas que facilitan el proceso de producción y no generan demora en la elaboración del producto final. Acerca del tema de investigación y desarrollo mismos que se encuentran a cargo del Gerente General, se está adquiriendo el conocimiento para desarrollar mezclas entre las frutas que se tienen, para que su sabor tenga impacto y sea refrescante, sin perder las virtudes vitamínicas y cuidando la calidad.

Adicional se está investigando acerca de la adquisición de nuevos empaques, que permitan cuidar al medio ambiente y de esta manera generar una responsabilidad social empresarial que genera una buena imagen ante los clientes.

12.9. Proceso del Plan Estratégico

Se desarrollará el proceso estratégico para la Asociación AFIPA, donde se diseñaran los objetivos a largo plazo que darán un horizonte a la organización con miras a su buen desempeño a futuro, mismos que estarán basados técnicamente en diferentes matrices, que permitirán estructurar las bases para el plan estratégico y de esta manera la organización pueda cumplir con sus objetivos planteados para los próximos años y construir una nueva imagen de cara a su público objetivo.

12.9.1. Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Con relación al análisis de la situación actual de la Asociación AFIPA y el entorno en el que se desarrolla, se han establecido los siguientes objetivos a largo plazo, con la finalidad de estructurar las estrategias y de esta manera poder alcanzar lo planteado. A continuación se detallan los objetivos a largo plazo:

- ✓ **OLP1:** Incrementar las ventas en 10% para los próximos cinco años.
 - E1:** Llegar con una atención personalizada al nicho de mercado de hogares.
 - E2:** Fortalecimiento de los valores corporativos.
- ✓ **OLP2:** Potenciar el mercado de hogares en 25%, dentro de los próximos 5 años.
 - E3:** Centralizar el requerimiento de pedidos buscando eficiencias en tiempos de entrega a clientes.
 - E4:** Establecer controles en los productos en stock.
- ✓ **OLP 3:** Reducir la contaminación ambiental en los próximos dos años de los residuos que se obtienen de la materia prima procesada.

E5: Establecer alianzas estratégicas con empresas que dentro de sus procesos de elaboración de productos utilizan el residuo de las frutas de asai y que de esta manera sean optimizados.

E6: Contribución social para el cuidado del medioambiente de los ingresos generados de los residuos de la materia prima.

Con relación a las estrategias en acción, la Asociación AFIPA en busca de alternativas efectivas ha optado por una estrategia genérica competitiva como es el enfoque, misma que permite optar por un segmento del mercado, como en este caso es el sector de los hogares, es importante mencionar que debido a la situación sanitaria del país la asociación ha ido adaptándose a esta nueva realidad y ha estado enfocada en atender a los hogares, estrategia aún no considerada por su competencia directa, en donde se puede atender a este sector y de cierta manera ir afianzando los lazos y en el tiempo ir generando fidelidad en los clientes, delimitando un mercado geográfico con la línea de producto que se maneja.

Un aspecto relativamente importante que se debe tomar en cuenta por la organización es que a este mercado muy reducido no se lo puede fallar, ofreciendo valor agregado concentrándose en la diferenciación, es decir que las pulpas de asai no solo se las puede encontrar en las perchas de los supermercados, sino que ahora pueden llegar directamente a los hogares, cuidando la cadena de congelamiento para que al momento de la entrega el producto no pierda su imagen, mantenga su estado sólido y de cara al cliente se pueda dar un servicio exclusivo.

12.9.2. Intereses Organizacionales y Potencial Organizacional

Con respecto a los intereses organizacionales, la Asociación AFIPA busca elaborar su plan estratégico apalancándose en sus objetivos a largo plazo, mismo que el tiempo permitirán incrementar las ventas, incrementar la cuota de mercado y reducir la contaminación, esto beneficiará a la organización debido a que le permitirá priorizar cada uno de sus procesos y focalizarse en lo que realmente debe hacer para que de cierta manera pueda subsistir en el tiempo y así pueda mantenerse en el mercado no solamente ofreciendo un producto de calidad sino brindando un servicio oportuno a su nuevo nicho de mercado que son los hogares.

En relación al potencial organizacional, se puede mencionar una gran ventaja de la Asociación AFIPA que es el de mantenerse aproximadamente 14 años en el mercado local, lo que le ha permitido posicionarse que le han permitido posicionarse en industrias como restaurantes, hospitales, bares, hosterías y hoteles. AFIPA apuesta por un nuevo nicho de mercado de hogares, adaptándose a la nueva realidad debido a la pandemia, lo que le ha permitido mantener su producción, aunque en menor cantidad en razón a lo antes mencionado, superando el cambio fácilmente, demostrando su potencial para llegar a marcar la diferencia en el mercado, bajo las correctas y ordenadas decisiones tomadas por la alta gerencia y la madurez que existe en sus colaboradores para adaptarse fácilmente al cambio sin generar resistencia alguna.

12.10. Matriz de Mckinsey/ General Electric (MGE)

Es una herramienta estratégica que permite evaluar la posición de la cartera de negocios de una empresa, esta matriz permite saber qué unidades de negocio conviene invertir, dependiendo de la tasa de crecimiento del mercado y la cuota de mercado. (Sinnaps, 2020)

Figura 21

Matriz de Mckinsey

Atractivo del Mercado	Fuerte	i) Desarrollarse para Mejorar	ii) Invertir Selectivamente y Construir	iii) Invertir Intensivamente para Crecer
	Medio	iv) Cosechar o Desinvertir	v) Desarrollarse Selectivamente para Mejorar	vi) Invertir Selectivamente y Construir
	Débil	vii) Desinvertir	viii) Cosechar	ix) Desarrollarse Selectivamente y Construir con sus Fortalezas
		Débil	Media	Fuerte
		Posición Competitiva		

Nota. Elaboración Propia

Como se puede evidenciar en la matriz, la Asociación AFIPA de caso de estudio, bajo un análisis muy detallado tanto de factores internos como externos, el producto de pulpas de asai se lo ha asigna al cuadrante V, siendo este un área en donde se puede invertir, pero de manera muy cuidadosa y realizando un análisis muy exhaustivo, debido a que la inversión que se va a realizar, estratégicamente estará orientada para apalancar el potencial crecimiento que se tendrá con el producto, esto va de la mano del nicho de mercado al cual se va a atender que para este caso son los hogares, mercado que aún no se encuentra explotado y en donde se puede ir fidelizando clientes, que debe ir acompañado de una gestión adecuada sobre los mismo.

12.10.1. Matriz Space (Fuerzas Financieras, Fuerzas de la Asociación, Estabilidad del Ambiente, Ventaja Competitiva) (MS)

Sirve para definir estrategias óptimas de las organizaciones en el plano competitivo. Su estructura de cuatro cuadrantes permite averiguar si una organización está haciendo uso de estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. (Cerem, 2020)

Tabla 17

Matriz Space

Análisis de Variables para Matriz Space			
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores Determinantes de la Fortaleza (FF)		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
Retorno de la Inversión	5	Cambios Tecnológicos	-4
Capital Requerido Versus Capital Disponible	5	Tasa de Inflación	-2
Riesgo Involucrado en el Negocio	6	Rango de Precios de Productos Competitivos	-4
Rotación de Inventarios	4	Presión Competitiva	-5
Economías de Escala y de Experiencia	6	Presión de los Productos Sustitutos	-2
	26		-17
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	
Participación en el Mercado	-3	Potencial de Crecimiento	6
Calidad del Producto	-1	Estabilidad Financiera	5
Ciclo de Vida del Producto	-2	Conocimiento Tecnológico	5

Lealtad del Consumidor	-2	Utilización de Recursos	4
Velocidad de Introducción de Nuevos Productos	-4	Facilidad de Entrada al Mercado	6
	<u>-12</u>		<u>26</u>

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

La interpretación de los datos se da de la siguiente manera:

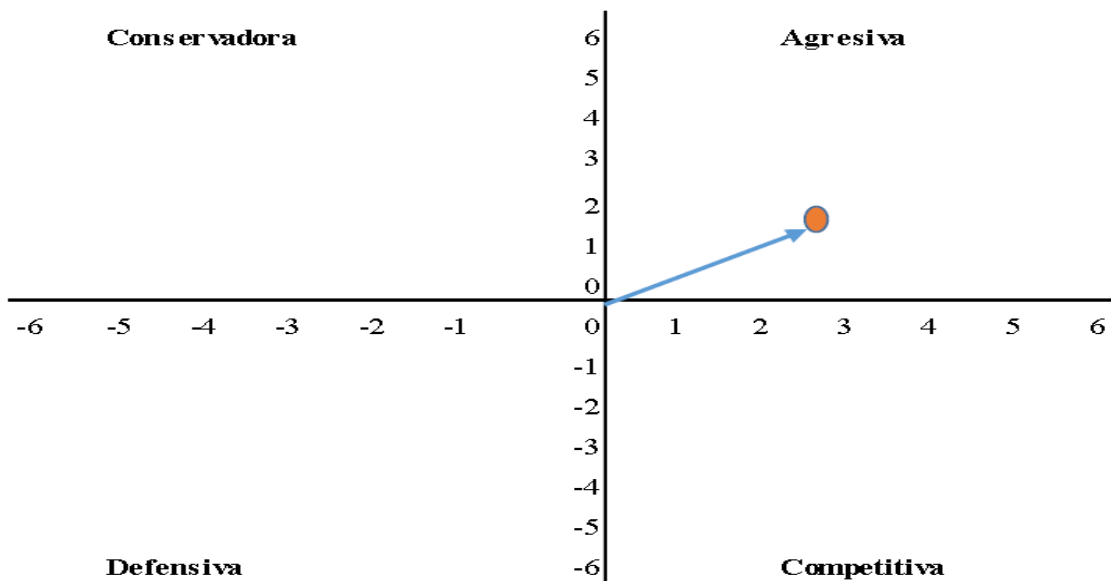
- ✓ **Promedio para (EE):** $-17 / 5 = -3.4$
- ✓ **Promedio para (VC):** $-12 / 5 = -2.4$
- ✓ **Promedio para (FI):** $26 / 5 = 5.2$
- ✓ **Promedio para (FF):** $26 / 5 = 5.2$

Con respect al eje X: $(VC) + (FI) = -2.4 + 5.2 = 2.8$

Con respect al eje Y: $(EE) + (FF) = -3.4 + 5.2 = 1.8$

Figura 22

Matriz de Space



Nota. Matriz Space

Como se puede visualizar en la matriz, y en función a los datos obtenidos el resultado corresponde a una postura agresiva, que tiene mucho que ver con una alta fortaleza financiera y una alta fortaleza de industria, es importante mencionar que la organización como tal goza de una alta ventaja competitiva al contar con productos de calidad que son apreciados por los clientes y que permite robustecer sus finanzas, adicional un factor probablemente crítico pueden llegar a ser los nuevos competidores, para lo cual una ventaja de la organización es la de tener varios años de experiencia en el mercado y eso generará una ventaja competitiva ante los nuevos competidores. Por ende tiene mucha relación que entre sus objetivos a largo plazo se encuentre definido el incrementar su cuota de mercado, mismo que permitirá a la organización ser sostenible en el tiempo.

12.10.2. Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

En este cruce de estrategias lo que se busca es utilizar las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades, mitigar las debilidades y aprovechar las oportunidades y usar las fortalezas para neutralizar las amenazas. La matriz se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 18

Matriz Foda de AFIPA

		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA		F1: Calidad de las Pulpas de Asai.	D1: Falta de Plan Estratégico.
		F2: Cumplimiento de Valores Corporativos por parte de los Colaboradores.	D2: Toma de Decisiones Centrada en la Alta Gerencia.
		F3: Precios Competitivos.	D3: Carencia de Marketing Promocional.
		F4: Trabajo Orientado al Servicio al Cliente.	D4: Procesos Concentrados en Una Sola Persona.
		F5: Flexibilidad en Adaptación al Cambio a Nivel Organizacional.	D5: Falta de Seguimiento y Control en Producción y Ventas.
Oportunidades		FO	DO
	O1: Dieta Nutritiva que Contiene el Asai.	Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto: O1, F1 y F3.	Posicionar a la asociación, implementando un plan estratégico: O4, D1.
	O2: Tecnológico en Máquinas para el Proceso de Producción.		
	O3: Gran Diversificación de Asai en el País,	Optimizar los tiempos de elaboración del producto: O2, F4 y F5.	Mejorar la gestión de la asociación, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas: O2 y O4, D5.
	O4: Crecimiento de Demanda para Comprar Pulpa de Asai.	Desarrollo de nuevos productos de asai, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país: O2 y O3, F1 y F3.	Diseñar espacios publicitarios que permitan conocer a la asociación, sus productos y el valor nutritivo de los mismos: O1 y O4, D3.
	O5: Clima Variado para la Producción de la Pulpa de Asai.		
Amenazas		FA	DA
Análisis Externo	A1: Cambios Políticos por Elecciones.	Desarrollar continuamente planes de capacitación de servicio al cliente: A1, A2 y A5, F4.	Diseñar segregación de funciones para que los procesos no se concentren en una sola persona: A2 y A5, D4.
	A2: Inflación en los Precios de los Productos.	Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado: A1 y A2, F1.	Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas A5, D5.
	A3: Alto Índice de Riesgo País.	Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar: A3 y A4, F3 y F5.	Descentralizar la toma de decisiones en la alta gerencia: A5, D2, D3, D4 y D5.
	A4: Disminución del Precio del Petróleo.		
	A5: Cambios en el Clima que Afectan a la Planta de Asai.		

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

12.10.3. Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (Valorado)

Esta matriz es una estrategia de análisis valorada, misma que partiendo del cruce efectuado y de la ponderación obtenida se pueden tomar decisiones de que cruce va a permitir generar estrategias que orienten de manera adecuada a la organización.

Tabla 19

Matriz de Foda Valorado

	O1	O2	O3	O4	O5	MFO	A1	A2	A3	A4	A5	MFA	P
F1	2	1	0	1	0	0,80	1	0	0	1	1	0,60	
F2	2	0	0	1	0	0,60	0	1	1	1	0	0,60	
F3	1	1	1	2	1	1,20	1	1	2	2	1	1,40	
F4	2	2	0	1	0	1,00	2	2	0	1	2	1,40	
F5	0	2	2	1	1	1,20	1	1	2	1	0	1,00	
MOF	1,40	1,20	0,60	1,20	0,40	0,96	1,00	1,00	1,00	1,20	0,80	1,00	0,98
D1	1	1	0	2	1	1,00	1	1	0	1	0	0,60	
D2	0	1	1	1	1	0,80	0	1	0	1	2	0,80	
D3	1	1	0	1	1	0,80	1	1	0	0	2	0,80	
D4	0	2	0	0	0	0,40	1	2	1	1	2	1,40	
D5	1	2	1	0	1	1,00	0	0	1	1	2	0,80	
MOD	0,60	1,40	0,40	0,80	0,80	0,80	0,60	1,00	0,40	0,80	1,60	0,88	0,84
P	0,80	0,20	0,20	0,40	0,40	0,16	0,40	0,00	0,60	0,40	0,80	0,12	

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Como se puede evidenciar las fortalezas F3 y F5 que corresponden a precios competitivos y la flexibilidad al cambio, permiten aprovechar las oportunidades que de crecimiento que tiene la asociación, por otro lado la oportunidad O2 va a permitir desarrollar un mejoramiento tecnológico y de esta manera poder sobrellevar adecuadamente las debilidades, las fortalezas F3 y F4 de precios competitivos y una atención orientada al servicio al cliente con el tiempo permitirá mantener controladas las amenazas que se pueden presentar y de esta manera la alta gerencia podrá tomar decisiones acertadas para el buen funcionamiento de la asociación y de esta manera ir cumpliendo los objetivos establecido de una manera técnica y ordenada.

12.11. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En función al análisis efectuado en las matrices anteriores, se pueden considerar como estrategias retenidas a las que tiene un factor común entre las diferentes matrices, como son:

- ✓ **ER1:** Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto.
- ✓ **ER2:** Desarrollo de nuevos productos de asai, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país.
- ✓ **ER3:** Posicionar a la asociación, implementando un plan estratégico.
- ✓ **ER4:** Mejorar la gestión de la asociación, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas.
- ✓ **ER5:** Diseñar un plan de marketing que permitan conocer a la asociación, sus productos y el valor nutritivo de los mismos.
- ✓ **ER6:** Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado.
- ✓ **ER7:** Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar.
- ✓ **ER8:** Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.

De cierta manera estas estrategias retenidas que apoyan a la organización y aportan a varios aspectos comunes, mismos que van a permitir que la asociación pueda gestionar de una manera más orientada y sus resultados sean más productivos en el tiempo.

Con relación a las estrategias de contingencia que se obtuvieron, se pueden considerar a las siguientes:

- ✓ **EC1:** Descentralizar la toma de decisiones en la alta gerencia.
- ✓ **EC2:** Desarrollar continuamente planes de capacitación de servicio al cliente.
- ✓ **EC3:** Diseñar segregación de funciones para que los procesos no se concentren en una sola persona.
- ✓ **EC4:** Optimizar los tiempos de elaboración del producto.

En lo absoluto estas estrategias de contingencia como su nombre mismo lo indica, se las van a tomar en cuenta en el momento oportuno y cuando se las necesite, como es el de descentralizar la toma de decisiones de la alta gerencia, a fin de que las responsabilidades las tomen mandos medios a fin de no depender del Gerente General, de esta manera en el tiempo se va a poder mejorar adecuadamente que los procesos no se concentren en una sola persona y se podría visionar optimizar el tiempo de elaboración de los productos que debido a la demanda actual el mismo no genera conflictos.

12.11.1. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

En la siguiente matriz se presenta las estrategias obtenidas versus los objetivos planteados a largo plazo, así de esta manera se puede identificar que estrategias retenidas apalancan a los objetivos de largo plazo, a continuación de detalla la tabla respectiva:

Tabla 20

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategia	Objetivo Largo Plazo
ER1: Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto.	OLP1
ER2: Desarrollo de nuevos productos de asai, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país.	OLP2
ER3: Posicionar a la asociación, implementando un plan estratégico.	OLP1,OLP2,OLP3
ER4: Mejorar la gestión de la asociación, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas.	OLP1
ER5: Diseñar un plan de marketing que permitan conocer a la asociación, sus productos y el valor nutritivo de los mismos.	OLP2
ER6: Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado.	OLP3
ER7: Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar.	OLP1
ER8: Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.	OLP3

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Como se puede evidenciar en la matriz desarrollada la asociación AFIPA cuenta con ocho estrategias retenidas que van a impulsar el negocio y van a permitir cumplir con sus objetivos

definidos, es importante mencionar que los mismos se han establecido de manera tecnicada bajo la realidad actual de la organización y la situación del país.

12.11.2. Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En esta matriz se puede identificar qué estrategias se orientan más hacia las posibilidades que se pueden presentar para los competidores y sustitutos. En la siguiente tabla se puede ver reflejado como se compone:

Tabla 21

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategia	Posibilidades de los Competidores y Sustitutos
ER1: Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto.	a,c
ER2: Desarrollo de nuevos productos de asai, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país.	b
ER3: Posicionar a la asociación, implementando un plan estratégico.	a,c
ER4: Mejorar la gestión de la asociación, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas.	c
ER5: Diseñar un plan de marketing que permitan conocer a la asociación, sus productos y el valor nutritivo de los mismos.	a,b,c
ER6: Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado.	a,b,c
ER7: Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar.	b
ER8: Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.	c

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

12.11.3. Detalle de los Objetivos

- a) Venta en cadenas de supermercados.
- b) Variedad de presentaciones.
- c) Cubrir demandas regionales.

12.11.4. Ponderación de Estrategias

Tabla 22

Ponderación de Estrategias

Estrategia	Peso	Calificación	Peso Ponderado
ER1: Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto.	0,10	3	0,30
ER2: Desarrollo de nuevos productos de asai, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país.	0,15	2	0,30
ER3: Posicionar a la asociación, implementando un plan estratégico.	0,20	5	1,00
ER4: Mejorar la gestión de la asociación, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas.	0,15	3	0,45
ER5: Diseñar un plan de marketing que permitan conocer a la asociación, sus productos y el valor nutritivo de los mismos.	0,10	2	0,20
ER6: Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado.	0,10	3	0,30
ER7: Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar.	0,10	2	0,20
ER8: Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.	0,10	2	0,20
Total	1,00		2,95

Nota. Elaboración Propia

La ponderación más alta corresponde al núcleo de este trabajo, que es la implementación del plan estratégico, trabajo que va a fortalecer de manera importante a la asociación, buscando el cumplimiento de cada uno de sus objetivos y de esta manera poder ser sostenible en el tiempo y que a su vez permita generar empleos ante la situación actual que vive el país.

12.12. Implementación y Evaluación de la Estrategia

Una vez establecido los objetivos a largo plazo y las estrategias, es necesario definir los objetivos a corto plazo, mismos que permitirán ser una guía para de esta manera poder alcanzar los objetivos estratégicos que ha establecido la organización.

Adicionalmente se pondrán en contexto las políticas de cada estrategia, se conocerá cómo quedará estructuralmente la organización, cómo se abordará la gestión al cambio y la definición de cada una de las variables para la evaluación estratégica.

12.12.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a Corto Plazo son aquellos que, a través de su definición, ejecución y la correcta aplicación de las estrategias permiten la consecuencia efectiva de los objetivos a largo plazo que se han definido.

OLP1. Incrementar las Ventas en 10% para los Próximos Cinco Años

- ✓ **OCP1.1.** Identificar potenciales clientes en provincias cercanas e incrementar la cuota de participación en el mercado.
- ✓ **OCP1.2.** Estructurar e implantar a mediados del año 2026 un esquema comercial que permita potencializar y dinamizar el margen de ventas.
- ✓ **OCP1.3.** Establecer un análisis periódico de las variaciones existentes entre el costo y el presupuesto de ventas.

OLP2. Potenciar el Mercado de Hogares en 25% dentro de los Próximos Cinco Años

- ✓ **OCP2.1** Destinar un presupuesto de al menos el 15% de la utilidad generada, para la capacitación e investigación de nuevas tecnologías.
- ✓ **OCP2.2.** Desarrollar el mercado hogares con 500 nuevos clientes en un año.
- ✓ **OCP2.3.** Posicionar a la pulpa de fruta, dentro de las cuatro pulpas preferidas entre los consumidores del nicho de hogares.

OLP3. Reducir la Contaminación Ambiental en los Próximos dos años de los Residuos que se Obtienen de la Materia Prima Procesada

- ✓ **OCP3.1.** Realizar anualmente actualizaciones en los procesos de producción.

- ✓ **OCP3.2.** Investigar acerca la optimización del residuo de las frutas y su potencial uso en otras industrias.
- ✓ **OCP3.3** Elaborar un plan de responsabilidad social.

12.12.2. Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Los recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos, que constituyen las herramientas que permitan la consecución de las estrategias y los objetivos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23*Recursos Financieros, Físicos, Recursos Humanos, Tecnológicos*

Recursos Destinados para la Ejecución de los OCP	Recursos Tangibles	Recursos Intangibles	Recursos Humanos
OLP1. Incrementar las Ventas en 10% para los Próximos Cinco Años			
OCP1.1. Identificar Potenciales Clientes en Provincias Cercanas e Incrementar la Cuota de Participación en el Mercado.	Financiamiento para estudio de mercado e incrementar la cuota.	Normativa interna, cultura organizacional	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OCP1.2. Estructurar e Implantar a Mediados del Año 2026 un Esquema Comercial que Permita Potencializar y Dinamizar el Margen de Ventas.	Financiamiento para implementar área comercial.	Normativa interna, cultura organizacional	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OCP1.3. Establecer un Análisis Periódico de las Variaciones Existentes entre el Costo y el Presupuesto de Ventas.	Financiamiento destinado a la evaluación de ventas anuales.	Normativa para la distribución de recursos	Personal calificado para liderar el equipo comercial
OLP2. Potenciar el Mercado de Hogares en 25% Dentro de los Próximos Cinco Años			
OCP2.1 Destinar un Presupuesto de al Menos el 15% de la Utilidad Generada, para la Capacitación e Investigación de Nuevas Tecnologías.	Financiamiento para capacitaciones e investigación	Normativa, cultura organizacional, tecnológico	Personal calificado
OCP2.2. Desarrollar el Mercado Hogares con 500 Nuevos Clientes en un Año.	Financiamiento para desarrollo	Normativa, cultura organizacional, tecnológico	Personal calificado
OCP2.3. Posicionar a la Pulpa de Asai, dentro de las Cuatro Pulpas Preferidas entre los Consumidores del Nicho de Hogares.	Financiamiento para desarrollo	Normativa organizacional	Personal marketing y ventas calificado
OLP3. Reducir la Contaminación Ambiental en los Próximos dos Años de los Residuos que se Obtienen de la Materia Prima Procesada			
OCP3.1. Realizar Anualmente Actualizaciones en los Procesos de Producción.	Financiamiento para investigación y desarrollo	Cultura organizacional	Personal de producción calificado
OCP3.2. Investigar acerca la Optimización del Residuo de las Frutas de Asai y su Potencial uso en otras Industrias.	Financiamiento para investigación y desarrollo	Maquinaria	Personal operario calificado
OCP3.3 Elaborar Un Plan de Responsabilidad Social.	Financiamiento para desarrollo de nuevos proyectos	Cultura organizacional	Gerencia de Talento Humano

Nota. Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo definidos se deben realizar varias inversiones no muy costosas asociadas a la capacitación de personal, investigaciones entre otros, por otro lado se busca un mejoramiento de la cultura organizacional, apoyándose en un el diseño de un plan de responsabilidad social que va a tener un impacto positivo en la cultura organizacional de la asociación, por ende es importante el destinar recursos financieros, humanos para que cada uno de los objetivos a corto plazo se puedan cumplir con los objetivos a largo plazo.

12.12.3. Políticas de Cada Estrategia

Los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas, mismas que deben estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. (D´Alessio, 2008)

Tabla 24

Políticas de Cada Estrategia

Estrategias Retenidas	Políticas
E1 Incrementar la penetración en el mercado, valorando el aporte nutritivo del producto.	P1.1: Dar prioridad a la comercialización de productos a base de la pulpa de asai, mediante empresas en ventas de productos masivos. P1.2: Promover las compras a través de plataformas virtuales brindando seguridad a los clientes.
E2 Desarrollo de nuevos productos de asai, apalancado en la maquinaria y la diversificación de frutas del país.	P2.1: Contratar personal calificado y con experiencia que fabriquen productos de la mejor calidad. P2.2: Concretar negocios con bajos costos y de largo plazo.
E3 Posicionar a la asociación, implementando un plan estratégico.	P3.1: Mejorar las estrategias de venta a través del Departamento Comercial y generar la comercialización de productos de mayor demanda. P3.2: Promover la utilización eficaz y eficiente de los recursos requeridos para el desarrollo de los proyectos.
E4 Mejorar la gestión de la asociación, diseñando seguimientos y control sobre la producción y las ventas.	P4.1: Distribuir de forma equitativa los recursos para crecimiento de acuerdo a la rentabilidad esperada por la asociación. P4.2: Fomentar el uso responsable de los recursos.
E5 Diseñar un plan de marketing que permitan conocer a la asociación, sus productos y el valor nutritivo de los mismos.	P5.1: Realizar alianzas y acuerdos entre los interesados, buscando siempre el bien común. P5.2: Participar mayormente en redes sociales y e incentivar el uso de estas plataformas.

E6	Generar y desarrollar nuevos nichos de mercado.	P6.1: Realizar estudios de los nuevos nichos de mercado de acuerdo al target que se busca atraer.
E7	Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar.	P6.2: Escoger siempre los clientes que cumplan con las características mínimas requeridas.
E7	Mantener un sistema de control en los costos, basando en la gestión al cambio que se pueda presentar.	P7.1: Realizar análisis en base a indicadores de gestión que permitan tomar decisiones adecuadas.
E8	Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.	P7.2: Escoger siempre los proveedores que cumplan con las características requeridas a un costo razonable.
E8	Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.	P8.1: Desarrollar métricas internas que permitan obtener data que puedan ser analizadas y agreguen valor.
E8	Implementar indicadores de gestión de procesos y ventas.	P8.2: Implementar modelos de gestión para los departamentos más críticos.

Nota. Elaboración Propia

Como se puede evidenciar en la tabla anterior se definieron las políticas para cada estrategia, las cuales van asociadas a los límites del accionar gerencial, por intermedio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias, es por eso que en cada política definida permite apalancar a las estrategias y estas permitirán que la asociación pueda cumplir con los objetivos establecidos.

12.12.4. Estructura de la Asociación

La estructura organizacional permite manejar a la asociación a la implementación de las estrategias previamente definidas. Es así que se mantiene la estructura organizacional en la figura 20, y únicamente lo que se propone implementar es un comité que facilite desarrollar y efectuar el Plan Estratégico mismo que dará seguimiento a los indicadores de cada uno de los avances y cumplimientos.

12.13. Medio Ambiente, Ecología, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo

Cuando se habla del cuidado del medio ambiente se está hablando de la protección del planeta adquiriendo hábitos o costumbres sencillas que permitan reducir la contaminación, ahorrar energía y conservar los diferentes recursos naturales. (Geoinnova, 2020)

En cuanto a la responsabilidad con la sociedad, el proyecto de la Asociación AFIPA, maneja una gran convicción, nació de la necesidad de aportar en el cambio de la matriz productiva, la generación de nuevas plazas de trabajo y potencializar el cultivo de asai en el país, que puedan comercializar sus productos a precio justo y de manera directa, para que así, puedan garantizar una excelente calidad de vida.

Sin embargo con la realización de este trabajo ha permitido a la asociación poder conocer más acerca de la responsabilidad social y es por eso que definió un objetivo sobre este tema, tratando de impulsar este tipo de iniciativas que buscan fortalecer el cuidado de los recursos naturales.

12.13.1. Recursos Humanos y Motivación

Durante la implementación es necesario diseñar metodologías que permitan mantener controlada la ansiedad o la tensión que el cambio podría provocar dentro de la asociación, debido a que los cambios por su naturaleza pueden llegar a generar resistencias para lo se recomienda monitorear todas las modificaciones generadas por la implementación de cuatro elementos:

- ✓ Soporte y coordinación de las unidades de negocio.
- ✓ Disciplina en la ejecución de proyectos de desarrollo productivo.
- ✓ Motivación enfocada a gerentes y personal operativo para la producción de los intereses de la asociación.
- ✓ Involucrar a los gerentes divisiones y funcionales en la aplicación de la estrategia.

12.13.2. Gestión del Cambio

Busca facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos. (Iberdrola, 2020)

Por ende es importante para el cambio que va a existir en la organización definir el plan y el mismo debe estar alineado a cada uno de los líderes respecto a los nuevos objetivos estratégicos,

se debe detallar cuáles son los cambios más importantes que van a existir así como mover a la asociación hacia al estado deseado y entregar a todas las personas las herramientas necesarias para poder conseguir lo establecido y por último se debe asegurar que cada uno de los resultados esperados se han materializado y que el cambio es sostenible en el tiempo brindando resultados positivos a la asociación.

12.13.3. Evaluación Estratégica

La evaluación de la estrategia implica recopilar información sobre que tan bien está llevando a cabo el plan estratégico. La Evaluación Estratégica se define como el proceso de determinar la eficacia de una estrategia determinada para lograr los objetivos organizativos y tomar medidas correctivas donde sea necesario. (Matriz Marketing, 2020)

12.13.4. Perspectivas de Control

Dentro de las perspectivas de control, es importante mencionar que las mismas permiten mantener un seguimiento del plan estratégico desarrollado y de esta manera poder ir evaluando cómo se van cumpliendo cada una de las variables definidas, evaluar su cumplimiento, evaluar las inversiones que se están dando, y de esta manera poder ir afinando cada uno de las variables, sin embargo esto puede ser un hito relevante dentro de la asociación, puesto que en el día a día va a ir transparentando como va evolucionando el plan estratégico y va a permitir en el camino ir implementando mejoras para bien de la asociación.

12.13.5. Aprendizaje Interno

Esta perspectiva permite conocer actividades intangibles, pero que las mismas son importantes para la implementación de la estrategia, posee una brecha pequeña con el talento humano, la información y la organización como tal, debido a que los mismos permiten apoyar a los procesos de creación de valor. Como se evidencia esta perspectiva va alineada al manejo oportuno del recurso humano, en donde se va a poder identificar cuál es su aceptación con el cambio, qué

herramientas adicionales necesita, cómo va evolucionando su curva de aprendizaje y cómo se siente con estas nuevas propuestas de la asociación.

12.13.6. Procesos, Clientes, Perspectiva Financiera

La perspectiva del proceso interno identifica aquellos procesos que se espera tengan mayor impacto sobre la estrategia definida, esta perspectiva se enfoca en el correcto uso de los recursos, su distribución, el nivel de eficiencia. En el caso de la Asociación AFIPA, todas sus actividades están orientadas a procesos estructurados, con lo cual es fácil conocer los cuellos de botella que desaceleran u obstaculizan la fluidez de las acciones.

Sin embargo, es importante mencionar que debido al enfoque estratégico que está optando la empresa de estudio, muchos de sus procesos tendrán cambios significativos, por ende es importante que cada uno de los colaboradores tengan en claro si en su descripción del puesto no ha sufrido cambios con la finalidad de que no se presenten re procesos y los mismos fluyan de manera adecuada.

Con respecto a los clientes se puede mencionar que ellos son los involucrados principales, puesto que ellos van a generar una nueva percepción de la asociación y esto trasladado en indicadores de gestión deben tener un impacto positivo, debido a que la cuota de mercado se irá incrementando en el tiempo, al igual que el porcentaje de desistimiento de clientes ira bajando e internamente se deberán definir acuerdos de servicio para poder brindar una atención correcta a los clientes, que se encuentren dentro de los tiempos previamente definidos.

Adicional la perspectiva financiera permitirá conocer los resultados tangibles o de cierta manera materializados en los estados financieros, en donde se podrán realizar varios análisis con la finalidad de conocer si la el plan estratégico acompaña a los resultados de balance, evidenciando que los ingresos han venido creciendo en el tiempo y que la alta gerencia tome decisiones en función a los resultados que se presentarán.

Tabla 25

Balanced Scorecard

Perspectivas	Objetivos a Corto Plazo	Indicador	Meta	Iniciativas	Responsable	Plazo	Presupuesto
FINANCIERA	OCP1.2. Estructurar e Implantar a Medios del Año 2026 un Esquema Comercial que Permita Potencializar y Dinamizar el Margen de Ventas.	Monto facturado	Actual: 6,000.00 Meta: 15,000.00	- Búsqueda de nuevos nichos de mercado. - Generación de alianzas estratégicas.	Gerente General	3 Meses	100.000,00
	CP2.1. Destinar un presupuesto de al menos 15% de la utilidad generada, para la capacitación e investigación de nuevas tecnologías.	Porcentaje de uso	Actual: 0% Meta: 15%	- Evaluación y aprobación por parte del Gerente General.	Gerente General	6 Meses	50.000,00
	OCP1.3. Establecer un Análisis Periódico de las Variaciones Existentes entre el Costo y el Presupuesto de Ventas.	Procesamiento de información	Actual: 8% Meta: 50%	- Concretar y efectuar reuniones entre la gerencia general y el administrativo para realizar el respectivo análisis.	Gerente General	3 Meses	0,00
PROCESOS							
	OCP3.1. Realizar Anualmente Actualizaciones en los Procesos de Producción.	Actualización	Meta: Procesos actualizados	- Mantener anualmente actualizados los manuales de usuario y de procesos. - Retroalimentación al personal. - Investigar sobre la responsabilidad social.	Administración	Anual	80.000,00
	OCP3.3 Elaborar Un Plan de Responsabilidad Social.	Elaboración integral	Meta: Plan diseñado y aprobado.	- Mantener reuniones continuas para dar el enfoque al plan de responsabilidad social de la asociación.	Administración	6 Meses	150.000,00
APRENDIZAJE INTERNO							
	OCP3.2. Investigar acerca la Optimización del Residuo de las Frutas de Asai y su Potencial uso en otras Industrias.	Porcentaje de uso	Actual: 10% Meta: 50%	- Capacitación para adquirir nuevas competencias. - Talleres de retroalimentación al personal.	Gerente General/Administración	6 Meses	300.000,00

CLIENTES									
OCP2.3. Posicionar a la Pulpa de Asai, dentro de las Cuatro Pulpas Preferidas entre los Consumidores del Nicho de Hogares.	Porcentaje de cuota de mercado	Actual: 15% Meta: 25%	- Diseño e implementación de plan de marketing. - Penetración en el mercado hogares con muestras gratis.	Administración	10 Meses	300.000,00			
OCP1.1. Identificar Potenciales Clientes en Provincias Cercanas e Incrementar la Cuota de Participación en el Mercado.	Porcentaje de cuota de mercado	Actual: 10% Meta: 30%	- Búsqueda de nuevos nichos de mercado por parte de los distribuidores. - Buscar nuevos distribuidores para que cubran la región. - Visitas continuas a urbanizaciones, conjuntos residenciales y establecer sectores estratégicos para la comercialización.	Gerente General/Administración	6 Meses	100.000,00			
OCP2.2. Desarrollar el Mercado Hogares con 500 Nuevos Clientes en un Año.	Porcentaje de clientes nuevos	Actual: 15% Meta: 40%	- Incentivos comerciales a distribuidores por relacionamiento de nuevos clientes.	Administración	8 Meses	250.000,00			
Total						1.330.000,00			

Nota. Datos Recolectados de la Encuesta Aplicada a los Asociados de AFIPA

Dentro de este se desarrolló temas muy relevantes para la asociación, como por ejemplo la determinación de los objetivos de corto plazo que van a permitir apalancar a los objetivos de largo plazo y las estrategias definidas, siendo componentes sustanciales para la aplicación del plan estratégico, en donde se busca tener a una organización mucho más estructurada con bases sólidas que en el tiempo le van a permitir implementar las mejoras a cada uno de sus procesos.

Adicional se identificó los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo tanto humanos como tecnológicos en el cual se puede medir su eficiencia en cada campo de acción e ir midiendo en aspectos cualitativos, esto permitirá conocer de manera detallada cuantos recursos se ha asignado y sobre ellos poder implementar controles sobre el presupuesto asignado.

En cuanto al medio ambiente y a la responsabilidad social se puede mencionar que la organización dentro de sus objetivos incluyó uno acerca de este tema, buscando tener una aceptación adecuada por su público objetivo y que este diseño de plan de responsabilidad social, permita ser una variable para que la empresa pueda incrementar su cuota de mercado y poder generar fidelización en sus clientes y que los mismos se sientan identificados.

Es importante que al momento de implementar el plan estratégico, se tenga definido una evaluación estratégica a todo nivel en la organización, esto le permitirá conocer cómo va el avance del plan, qué ajustes se deben realizar, cómo lo ha tomado el talento humano y si no hay resistencia al cambio, mismos que son factores para que la alta gerencia esté al tanto de cómo va evolucionando la gestión del cambio.

13. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE LA PROPUESTA

Un presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

13.1. Presupuesto General de Inversión de la Propuesta

El costo total de la propuesta es de Bs. 51.536,00 (Cincuenta y Un Mil Quinientos Treinta y Seis 00/100 Bolivianos), por 1 participante, incluye los servicios personales, servicios no personales, materiales y suministros y activos reales.

Tabla 26

Presupuesto General de Inversión de la Propuesta

Part. Presup.	Descripción Objeto del Gasto	Presup. Inicial Gestión 2025
12100	Personal Eventual	30.000,00
13110	Régimen de Corto Plazo (Salud)	3.000,00
13120	Prima de riesgo Profesional Régimen de Largo Plazo	513,00
13131	Aporte Patronal Solidario 3%	900,00
13200	Aporte Patronal para Vivienda	600,00
22110	Pasajes al Interior del País	1.000,00
22210	Viáticos por Viajes al Interior del País	2.700,00
25600	Servicio de Imprenta y Servicios Fotográficos	250,00
31120	Gastos por Alimentos y Otros Similares	3.000,00
32100	Papel de Escritorio	575,00
32200	Productos de Artes Gráficas, Papel y Cartón	80,00
34110	Combustible, Lubricantes y Derivados para Consumo	1.372,00
39500	Útiles de Escritorio y Oficina	1.696,00
43110	Equipos de Oficina y Muebles	650,00
43120	Equipos de Computación	5.200,00
	Total en Bolivianos	51.536,00

Nota. Elaboración Propia

13.1.1. Servicios Personales

Tabla 27

Servicios Personales

Partidas	Descripción	Unidad Medida	Precio Unitario Bs.	Cantidad Requerida	Monto Estimado Bs.
10000	SERVICIOS PERSONALES				35.013,00
120000	Empleados No Permanentes				30.000,00
12100	Personal Eventual				30.000,00
	Responsable del Proyecto	Mes/Hombre	3.000,00	10	30.000,00
130000	Previsión Social				5.013,00
13110	Régimen de Corto Plazo (salud)	Global	3.000,00	1	3.000,00
13120	Prima de Riesgo Profesional Régimen de Largo Plazo	Global	513,00	1	513,00
13131	Aporte Patronal Solidario 3%	Global	900,00	1	900,00
13200	Aporte Patronal para Vivienda	Global	600,00	1	600,00

Nota. Elaboración Propia

13.1.2. Servicios No Personales

Tabla 28

Servicios No Personales

Partidas	Descripción	Unidad Medida	Precio Unitario Bs.	Cantidad Requerida	Monto Estimado Bs.
20000	SERVICIOS NO PERSONALES				3.950,00
22000	Servicios de Transporte y Seguros				3.700,00
22110	Pasajes al Interior del País				1.000,00
	Cobija - Puerto Rico - Cobija	Pasajes	140,00	5	700,00
	Pto. Rico-Comunidad Jericó-Pto. Rico	Pasajes	30,00	10	300,00
22210	Viáticos por Viajes al Interior del País				2.700,00
	AREA URBANA				2.700,00
	Responsable del Proyecto	Día IVA	180,00	15	2.700,00
25000	Servicios Profesionales y Comerciales	-	-	-	250,00
25600	Servicios de Imprenta, Fotocopiado y Fotográficos				250,00
	Fotocopias y Apuntes	Unidad	0,50	500	250,00

Nota. Elaboración Propia

13.1.3. Materiales y Suministro

Tabla 29

Materiales y Suministros

Partidas	Descripción	Unidad Medida	Precio Unitario Bs.	Cantidad Requerida	Monto Estimado Bs.
30000	<u>MATERIALES Y SUMINISTROS</u>				6.723,00
31000	<u>Alimentos y Productos Agroforestales</u>				3.000,00
31120	Gastos por Alimentos y Otros Similares				3.000,00
	Refrigerios en la Mañana	Unidad	15,00	100	1.500,00
	Refrigerios en la Tarde	Unidad	15,00	100	1.500,00
32000	<u>Productos de Papel, Cartón e Impresos</u>				655,00
32100	Papel de Escritorio				575,00
	Papel Bond (Tamaño Carta) Blanco	Resma	40,00	5	200,00
	Papel Bond (Tamaño Oficio) Blanco	Resma	45,00	5	225,00
	Papel Sabana T/Pliego Color Beige	Hojas	3,00	50	150,00
32200	Productos de Artes Gráficas				80,00
	Sobres Manila Tamaño Oficio	Pieza	4,00	20	80,00
34000	<u>Combustible, Productos Químicos, Farmacéuticos y Otros</u>				1.372,00
34110	Combustible y Lubricantes para Consumo				1.372,00
	Compra de Gasolina	Litros	3,74	300	1.122,00
	Compra de Aceite	Litros	50,00	5	250,00
39000	<u>Productos Varios</u>				1.696,00
39500	Útiles de Escritorio y Oficina				1.696,00
	Archivadores de Palanca	Pieza	45,00	3	135,00
	Engrampadora Pequeña	Pieza	55,00	3	165,00
	Clips Pequeños 32 mm.	Caja	10,00	5	50,00
	Perforadora	Pieza	23,00	2	46,00
	Tóner Hp Laser JET 85 A	Pieza	650,00	2	1.300,00

Nota. Elaboración Propia

13.1.4. Activo Reales

Tabla 30

Activo Reales

Partidas	Descripción	Unidad Medida	Precio Unitario Bs.	Cantidad Requerida	Monto Estimado Bs.
40000	ACTIVOS REALES				5.850,00
43000	Maquinaria y Equipo				5.850,00
43110	Equipos de Oficina y Muebles				650,00
	Sillones Giratorios Semi Ejecutivos	Pieza	650,00	1	650,00
43120	Equipos de Computación				5.200,00
	Computadora Portátil	Equipo	4.000,00	1	4.000,00
	Impresora	Equipo	1.200,00	1	1.200,00

Nota. Elaboración Propia

13.2. Fuente de Financiamiento

El financiamiento del presente proyecto estará a cargo del Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico a través de la fuente 20 recursos específicos y 220 que define el monto financiado con regalías que se originan por la realización de actividades de explotación de recursos naturales renovables y no renovables.

Tabla 31

Resumen de Fuente de Funcionamiento

Detalle	Financiamiento Interno				Bolivianos	
	T.G.N.	Recursos Propios	Recursos Específicos (Regalías)	IDH	Otros	Total Financ. Interno
Servicios Personales			35.013,00			35.013,00
Servicios No Personales			3.950,00			3.950,00
Materiales y Suministros			6.723,00			6.723,00
Activos Reales			5.850,00			5.850,00
			TOTAL			51.536,00

Nota. Elaboración Propia

14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Estas dimensiones abarcan actividades generales de intervención, y que se deberán gestionarse oportunamente para elaborar el Plan estratégico para la asociación forestal integral de productores agropecuarios (AFIPA) Comunidad – Jericó.

Tabla 32

Programación de Actividades

Objetivos / Fechas	2026		2027		2028		2029		2030		
	1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S	1S	2S	
Análisis y Diagnóstico Interno y Externo											
Desarrollo de Filosofía Empresarial											
OLP1. Incrementar las Ventas en 10% para los Próximos Cinco Años											
OCP1.1. Identificar Potenciales Clientes en Provincias Cercanas e Incrementar la Cuota de Participación en el Mercado.											
OCP1.2. Estructurar e Implantar a Mediados del Año 2026 un Esquema Comercial que Permita Potencializar y Dinamizar el Margen de Ventas.											
OCP1.3. Establecer un Análisis Periódico de las Variaciones Existentes entre el Costo y el Presupuesto de Ventas.											
OLP2. Potenciar el Mercado de Hogares en 25% Dentro de los Próximos Cinco Años											
OCP2.1 Destinar un Presupuesto de al Menos el 15% de la Utilidad Generada, para la Capacitación e Investigación de Nuevas Tecnologías.											
OCP2.2. Desarrollar el Mercado Hogares con 500 Nuevos Clientes en un Año.											
OCP2.3. Posicionar a la Pulpa de Asai, dentro de las Cuatro Pulpas Preferidas entre los Consumidores del Nicho de Hogares.											
OLP3. Reducir la Contaminación Ambiental en los Próximos dos Años de los Residuos que se Obtienen de la Materia Prima Procesada											
OCP3.1. Realizar Anualmente Actualizaciones en los Procesos de Producción.											
OCP3.2. Investigar acerca la Optimización del Residuo de las Frutas de Asai y su Potencial uso en otras Industrias.											
OCP3.3 Elaborar Un Plan de Responsabilidad Social.											

Nota. Elaboración Propia

15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

15.1. Conclusiones

El trabajo desarrollado ha permitido conocer que la Asociación AFIPA debe implementar este plan estratégico, debido a que desde sus inicios la asociación se ha manejado de una manera empírica, sin una fundamentación técnica que le permita ampliar sus horizontes de crecimiento, por lo que es fundamental que se generen iniciativas que le ayuden a una vez implementado el plan obtener los frutos deseados, dando un oportuno seguimiento y a su vez ir implementando controles que le permitan a la alta gerencia tener un visión transversal de toda la Asociación e intervenir en los casos que amerite.

Es por eso que del trabajo efectuado y el acompañamiento del Gerente General de AFIPA se han definido objetivos de largo plazo como son el incrementar las ventas en 10%, incrementar la cuota de mercado en 25% y reducir la contaminación ambiental de los residuos que se obtienen en el proceso productivo, para lo cual se han definido estrategias que serán un eje oportuno para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Sin embargo existen aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta como la implementación de indicadores de gestión que permitan tener datos cuantitativos y de esta manera ir tomando decisiones para bien de la Asociación, siendo estos un hito importante para la alta gerencia, puesto que se va a tener un visión completa de cómo está el comportamiento de la misma desde que se ha implementado el plan.

Como parte fundamental de la elaboración del trabajo, se pudo identificar que el giro del negocio de la Asociación caso de estudio a la fecha de elaboración del presente trabajo no se encuentra saturada, al contrario existe mucho campo de acción en donde se puede seguir trabajando, de la misma manera se debe generar nuevos nichos de mercado sacando lo valioso del producto.

Algo relevante que ha pasado hoy en día es la afectación económica y social debido a la pandemia, por ende algo sobresaliente de la organización es el de haber podido adaptarse sin

ninguna complicación a esta nueva realidad sacando provecho del mismo, puesto que ha nacido un nuevo nicho de mercado, el cual en el camino se ha explorado y se han obtenido resultados positivos y es una idea que con la implementación del plan estratégico va a ir madurando y en la medida de lo posible será un nicho que sea representativo para la Asociación.

15.2. Recomendaciones

Dentro del plan estratégico desarrollado, se han considerado todas las mejoras posibles para que la asociación pueda continuar con su giro de negocio y el mismo tenga perspectivas de crecimiento que le ayuden a fortalecerse y sea una fuente de generación de ingresos, a continuación se detalla las recomendaciones identificadas a lo largo del desarrollo del trabajo:

- ✓ Diseñar e implementar un código de ética.
- ✓ Incrementar la cartera de productos, aprovechando la fuerza de distribución que posee la asociación.
- ✓ Invertir en la compra de un galpón propio para el almacenamiento de la materia prima.
- ✓ Implementar una plataforma para la recepción de pedido y de esta manera organizar de manera adecuada las rutas de entrega en función al nuevo nicho de mercado de hogares por el cual se está apostando.

16. BIBLIOGRAFÍA

- Aponte Duarte, D., & Aponte Vega, I. (2010). *Planteamiento de un plan estratégico para la Empresa SOLCAS, en la Ciudad de Bogotá*. Bogotá D.C, Colombia.
- Ascough, R. S. (2016). *Greco-Roman Philosophic, Religious, and Voluntary Associations. Community Formation in the Early Church and the Church Today*. Hendrickson: Edited by Richard N. Longenecker.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. En Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Colombia.
- Berthey, J. (2016). *The Rise and Fall of the Merchant Guilds: Re-thinking the Comparative Study of Commercial Institutions in Premodern Europe*: Journal of Interdisciplinary History.
- CONAB, C. (2015). *Proposta de Preços Minimos Zafra 2015 - 2016*. Brasilia - Brasil.
- FAO. (2012). *Frutales y Plantas Útiles en la Vida Amazónica*. Roma-Italia.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación Integral para Implantar Modelos de Calidad*. México: Pax México.
- Gamarra, E. (2013). *Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Asaí. Madre Tierra Amazonia SRL*. Beni - Bolivia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Callado, C., & Bautista Lucio P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hill, C. (2009). *Administración Estratégica. 8.a ed.* México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hurtado, H. (1965). *Planificación y Desarrollo*. México.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Ediciones Deusto Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L.
- Koontz, H. (2012). *Administración, una Perspectiva Global y Empresarial. 14.a ed.* México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing. 14.a ed.* México: Pearson Educación.
- Leal, D., Castillo, C., & Bolívar, M. (2011). «*La Planificación Estratégica como Proceso de Integración de un Equipo de Salud,*» *Enfermería Global, vol. 10.*

- López, J., & De la Garza, M. (2019). «*La Creación de Valor a Través de la Planeación Estratégica en Microempresas Emprendedoras,*» *Contaduría y Administración Próxima Publicación.*
- Lorini, H. (2016). *El Mercado de La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Trinidad para Pulpas de Asaí, Majo y Copoazú, Aceite de Majo y Manteca de Copoazú.* La Paz, Bolivia: CSF-IPHAE-FOSC.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral.* Madrid: Díaz de Santos.
- Mendoza, J. (2015). *APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA PROCESOS TEXTILES E.I.R.L.* Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Montoya, I. (2005). «*Visitando a Mintzberg: su Concepto de Estrategia y Principales Escuelas,*» *Revista Escuela de Administración de Negocios,* vol. 53.
- Münch, L. (2013). *Planeación Estratégica: El Rumbo Hacia el Éxito.* México: Trillas.
- Robert CAMP. (2006). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance.* The University of Michigan: Quality Press. Productivity PressINC.
- Serna Gómez, H. (2008). *SerGerencia estratégica - Teoría - Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos - Indices de gestión (Décima ed.).* (P. E. Ltda, Ed.) . Bogotá D.C: : 3R Editores.
- Steiner, G. (2003). *Planeación Estratégica, 30º.* México: Compañía Editorial.
- Thompson Arthur, A. (2015). *Administración Estratégica. 19.a ed.* México: McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios.* Bogotá: Pearson.
- Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias.* Bogotá D.C: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Zambrano Barrios, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública.* Caracas: Universidad Católica Andres.

17. ANEXOS

Anexo 1: Reporte Fotográfico de la Asociación AFIPA





Anexo 2: Ficha de Observación

Datos Sobre los Participantes:

Edad:

Género:

Datos Necesarios para la Investigación:

Fecha:

Duración de la Sesión:

Información Detallada y Completa del Desarrollo de la Sesión Observada:

.....

.....

.....

.....

.....

Actitudes y Comportamientos de los Participantes:

.....

.....

.....

Anexo 3: Encuesta Dirigida a los Socios de la Asociación AFIPA

Encuesta aplicada a los socios de la asociación AFIPA.

Objetivo: Diseñar un plan estratégico de fortalecimiento organizacional para la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios “AFIPA”, en la Comunidad – Jericó del Municipio de Puerto Rico del Departamento Pando.

CUESTIONARIO

CONTESTE SEGÚN CORRESPONDA

1. El cargo desempeñado por usted en AFIPA, es:

.....
.....

2. Proceso de ingreso como socio a la asociación

<input type="checkbox"/>	Inducción
<input type="checkbox"/>	Manual de Funciones
<input type="checkbox"/>	Reglamento Interno de Trabajo

3. Recibe motivación y capacitación para el desarrollo de su trabajo

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

4. Si usted recibe motivación por parte de AFIPA, cómo se refleja la misma?

<input type="checkbox"/>	Recreación
<input type="checkbox"/>	Remuneración
<input type="checkbox"/>	Reconocimiento

5. Se siente satisfecho con las labores desempeñadas.

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

6. Se evalúa su función en la asociación

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

7. Se tienen en cuenta las opiniones o sugerencias de los socios para la toma de decisiones.

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

8. Cómo es el Ambiente de trabajo en la asociación?

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Bueno
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Malo

9. La asociación AFIPA dentro de su estructura organizacional, cuenta con herramientas administrativas, cuáles?

<input type="checkbox"/>	Misión y Visión
<input type="checkbox"/>	Objetivos
<input type="checkbox"/>	Políticas
<input type="checkbox"/>	Estrategias
<input type="checkbox"/>	Ninguna de las Anteriores

10. Con cuáles Fortalezas cuenta AFIPA

<input type="checkbox"/>	Ubicación de la Empresa
<input type="checkbox"/>	Esmerada Atención al Cliente
<input type="checkbox"/>	Distribución del Producto
<input type="checkbox"/>	Ente Descentralizado
<input type="checkbox"/>	Terreno
<input type="checkbox"/>	Adecuado Nivel de Precios
<input type="checkbox"/>	Prestación de Un Servicio Básico

11. Según usted, cuáles son las Debilidades de AFIPA?

<input type="checkbox"/>	Deficiencia en los Servicios Prestados
<input type="checkbox"/>	Publicidad y Promoción
<input type="checkbox"/>	Falta de Compromiso de los Empleados
<input type="checkbox"/>	Competitividad
<input type="checkbox"/>	Escasa Capacitación a Empleados
<input type="checkbox"/>	Organización y Logística
<input type="checkbox"/>	Insuficiencia de Certificación ISO

12. Según usted. Cuáles son las Oportunidades de AFIPA?

<input type="checkbox"/>	Alianzas Estratégicas
<input type="checkbox"/>	Desarrollo Tecnológico
<input type="checkbox"/>	Crecimiento Demográfico
<input type="checkbox"/>	Apoyo Eventos Sociales y Deportivos de la Región
<input type="checkbox"/>	Cantidad de Zonas Siembra
<input type="checkbox"/>	Reconocimiento Adquiridos en la Región por el Buen Servicio

13. Según usted, cuáles son las Amenazas de AFIPA?

<input type="checkbox"/>	Incremento de Precios
<input type="checkbox"/>	Planta de Personal Pequeña
<input type="checkbox"/>	Competencia de Extranjeros
<input type="checkbox"/>	Situación Económica y Política del País
<input type="checkbox"/>	Las Campañas Publicitarias Realizadas por las Otras Industrias

Gracias por su Colaboración!!

Anexo 4: Encuesta Dirigida a los Clientes de la Asociación AFIPA

Encuesta Aplicada al Cliente de la Asociación AFIPA.

Objetivo: Diseñar un plan estratégico de fortalecimiento organizacional para la Asociación Forestal Integral de Productores Agropecuarios “AFIPA”, en la Comunidad – Jericó del Municipio de Puerto Rico del Departamento Pando.

CUESTIONARIO

CONTESTE SEGÚN CORRESPONDA

1. De acuerdo a su criterio ¿Cómo considera los productos ofrecidos por AFIPA?

<input type="checkbox"/>	Excelente
<input type="checkbox"/>	Bueno
<input type="checkbox"/>	Regular
<input type="checkbox"/>	Malo

2. ¿Considera usted que los productos son de buena calidad?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

3. Cree usted que los precios establecidos por la asociación son:

<input type="checkbox"/>	Altos
<input type="checkbox"/>	Medios
<input type="checkbox"/>	Bajos

4. ¿Según usted, se debe incluir otros tipos de productos en la asociación?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
<input type="checkbox"/>	¿Cuál?

5. ¿Cree usted que las instalaciones son adecuadas para ofrecer el servicio?

Si _____
No _____
¿Por Qué? _____

6. ¿Qué aspectos tiene usted en cuenta al adquirir el producto en la asociación AFIPA?

Precio _____
Calidad _____
Atención al Usuario _____
Variedad de Productos _____
Todos los Anteriores

7. ¿Con qué frecuencia adquiere usted el producto ofrecido por AFIPA?

Diario _____
Semanal _____
Quincenal _____
Mensual _____
Semestral _____
Anual _____

8. ¿Qué medios publicitarios son de su preferencia a la hora de conocer nuevas empresas o lanzamiento de productos?

Radio _____
Televisión _____
Redes Sociales Volantes _____
Pasacalles _____

8. ¿Aspecto en el que debería mejorar la asociación?

Atención al Usuario _____
Horario de Atención _____
Portafolio de Servicios _____
Publicidad y Mercadeo _____
Calidad del Servicio y Productos _____
Precio de Productos _____

Gracias por su Colaboración!