



**Universidad para la Cooperación Internacional**

Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental

**PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN  
ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE  
DESARROLLO REGENERATIVO PARA  
LA FINCA VOCARÉ, LAS MILPAS DE UPALA**

Estudiante:

Johanna Díaz Umaña

Profesor tutor: Olivier Chassot

Julio 2022

Hoja de aprobación

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)**

***Este Trabajo Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Master en Liderazgo y Gerencia ambiental***

---

***Olivier Chassot  
PROFESOR TUTOR***

---

***Daniel Rodríguez Molina  
LECTOR No.1***

---

***Gayner Alfaro Mora  
LECTOR No.2***

---

***Johanna Díaz Umaña  
SUSTENTANTE***

## Agradecimientos

### Mi agradecimiento:

- A la Divinidad Dios por guiarme en este proceso.
- A mi familia, por acompañarme, apoyarme e impulsarme en todo momento.
- A Leslie Campos y Ernesto Briceño por confiar en mí, permitirme realizar este proyecto en la finca Vocaré y por el tiempo invertido en este proceso de construcción conjunta.
- A los diferentes colaboradores de la finca Vocaré que sacaron el tiempo para participar en los talleres realizados, por la confianza puesta en mí y por compartir sus conocimientos.
- Al profesor Olivier Chassot, mi profesor tutor, por la paciencia, consejo y acompañamiento en este proceso.
- Y a mis compañeros de maestría: Melissa Santana, Andrea Robles y Andrés Chinchilla, por impulsarme siempre a seguir adelante con esta maestría.
- Y a amigos y otras personas cercanas, que me han tenido paciencia y dado palabras de aliento, durante este proceso.

## Índice de Contenido

Hoja de aprobación .....	II
Agradecimientos .....	III
Índice de Contenido .....	IV
Índice de figuras .....	VI
Índice de cuadros .....	VII
Abreviaturas y Acrónimos .....	VIII
Resumen ejecutivo.....	1
1. Introducción .....	4
1.1 Antecedentes .....	4
1.2 Problema.....	5
1.3 Alcance .....	6
1.4 Hipótesis.....	7
1.5 Justificación.....	7
1.6 Objetivos .....	9
2 Marco teórico.....	10
2.1 Conceptos básicos para utilizar en la investigación.....	10
2.2 Generalidades del cantón de Upala .....	17
2.3 Desarrollo regenerativo .....	23
2.4 Planeación estratégica .....	33
3 Marco metodológico.....	44
3.1 Diagnóstico estratégico.....	45
3.2 Direccionamiento estratégico .....	51
3.3 Formulación estratégica.....	56
3.4 Hoja de ruta de desarrollo regenerativo.....	60
4. Resultados y Desarrollo.....	63
4.1 Diagnóstico estratégico.....	63
4.2 Direccionamiento estratégico .....	83
4.3 Formulación estratégica.....	93

4.4	Hoja de ruta de desarrollo regenerativo.....	111
5.	Conclusiones .....	116
6.	Recomendaciones .....	119
7.	Bibliografía .....	120
Anexos126		
	Anexo 1. Informe de aprobación del tutor de PFG para iniciar etapa de lectura.....	127
	Anexo 2. Acta del Proyecto final de graduación .....	130
	Anexo 3. Principales procesos y actividades.....	131
	Anexo 4. Mapeo de actores y factores del análisis 5 fuerzas de competitividad .....	132
	Anexo 5. Análisis FODA .....	133
	Anexo 6. Análisis de cadena de valor.....	134

## Índice de figuras

Figura 1. Sistemas agroforestales en función de los componentes que los conforman. ....	16
Figura 2 Desarrollo del taller de análisis FODA en la finca Vocaré. ....	49
Figura 3. Decisiones estratégicas de más largo alcance.....	53
Figura 4 Desarrollo del taller de declaración de misión, visión, valores e idoneidad estratégica de la finca Vocaré.....	53
Figura 5 Presentación de Hoja de ruta de desarrollo regenerativo en la finca Vocaré. ....	62
Figura 6. Análisis FODA del proceso productivo Agricultura de la finca Vocaré.....	70
Figura 7 Análisis FODA del proceso productivo Producción pecuaria de la finca Vocaré.....	72
Figura 8 Análisis FODA del proceso productivo Unidades productivas de la finca Vocaré.....	73
Figura 9 Análisis FODA del proceso productivo Turismo de la finca Vocaré.....	75
Figura 10 Análisis FODA del proceso productivo Reforestación y protección del bosque de la finca Vocaré. ....	77
Figura 11 Análisis FODA de la finca Vocaré, de forma integral.....	78
Figura 12 Visión, misión e identidad corporativa de la finca Vocaré. ....	84
Figura 13 Valores corporativos de la finca Vocaré.....	85
Figura 14 Áreas estratégicas por trabajar en la finca Vocaré. ....	95
Figura 15. Definición de tipo de negocio para la finca Vocaré. ....	97
Figura 16 Mercado Objetivo para la finca Vocaré.....	99
Figura 17 Objetivos estratégicos generales y específicos. ....	100
Figura 18 Hoja de ruta de desarrollo regenerativo de la finca Vocaré: corto y mediano plazo. ....	114
Figura 19 Hoja de ruta de desarrollo regenerativo de la finca Vocaré: mediano y largo plazo.....	115

## Índice de cuadros

Cuadro 1 Resumen de los procesos productivos y actividades realizadas en la finca Vocaré.....	64
Cuadro 2 Identificación de aspectos e impactos ambientales de la finca Vocaré.....	87
Cuadro 3 Evaluación de aspectos e impactos ambientales.....	89
Cuadro 4 Objetivos específicos y metas estratégicas.....	102
Cuadro 5 Formulación de estrategias para el objetivo específico 1 de la finca Vocaré, .....	104
Cuadro 6 Formulación de estrategias para el objetivo específico 2 de la finca Vocaré .....	108
Cuadro 7 Formulación de estrategias para el objetivo específico 3 de la finca Vocaré. ....	110

## Abreviaturas y Acrónimos

AEE	Aparato Eléctrico y Electrónico
CAME	Correct, Adapt, Maintain, Explore (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar)
CECUDIS	Centros de Cuido y Desarrollo Infantil
CEN-CINAI	Centros de Educación y Nutrición y de Centros Infantiles de Atención Integral
CENDEROS	Centro de Derechos Sociales de la Persona Migrante
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
CST	Certificación para la Sostenibilidad Turística
DIGECA	Dirección de Gestión de Calidad Ambiental
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura)
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IDHc	Índice de Desarrollo Humano Cantonal
IDA	Instituto de Desarrollo Agrario
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
ISO	International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MCJ	Ministerio de Cultura y Juventud de Costa Rica
MCPE	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
MM	Microorganismos de Montaña
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No gubernamental



ONU	Organización de las Naciones Unidas
PBAE	Programa Bandera Azul Ecológica
PEST	Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos
PSA	Programa de Pago por Servicios Ambientales
RAEE	Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica
UTN	Universidad Técnica Nacional

## Resumen ejecutivo

La finca Vocaré, ubicada en Las Milpas de Canalete de Upala y de 176 hectáreas, fue adquirida en 1975, por el señor Ricardo Ernesto Briceño Medina para producción ganadera. En el año 2006, ante los cambios de políticas arancelarias en el proceso ganadero, se decide diversificar la finca e iniciar la producción agrícola para autoconsumo y además, se elabora el primer plan estratégico para la finca, con una proyección de 10 años. Entre los años 2008 y 2011, se incluyó el proceso de alojamiento de turismo nacional, internacional y estudiantil, principalmente universitario. Y finalmente, hace dos años inició la implementación de las unidades productivas por parcela, idea innovadora con la que se busca la diversificación de los productos y servicios que ofrece y, el fortalecimiento de pequeños productores y emprendimientos dentro de la finca.

El conjunto de procesos productivos y actividades desarrollados actualmente en la finca Vocaré, la convierten en un sistema agroecológico turístico y social, que busca la diversificación de sus productos y servicios y el fortalecimiento de pequeños emprendimientos dentro y fuera de la finca. Sin embargo, desde el año 2016, la finca no cuenta con un planteamiento estratégico, ni con estrategias para el crecimiento competitivo, en el corto, mediano o largo plazo y además, no dispone de herramientas de seguimiento y evaluación para el cumplimiento y evaluación de procesos, que le permitan la mejora continua en la toma de decisiones para su posicionamiento local, competitivo y económico. Para ello, necesitan construir un nuevo planteamiento estratégico, que les permita trabajar con sus fortalezas, considerando las oportunidades del contexto de la zona, y establecer una priorización de actividades y estrategias al corto, mediano y largo plazo para posicionarse como un motor de desarrollo local y finca modelo, para otras fincas en la zona norte del país, que deseen implementar procesos productivos integrales agroecológicos y turísticos.

Se elaboró una propuesta de plan estratégico de desarrollo regenerativo para la finca Vocaré, para lograr la ventaja competitiva y el posicionamiento en la zona. Se inició con la realización de un diagnóstico estratégico de la finca Vocaré (análisis de entorno interno y externo), que identificó la cadena de valor y las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en las actividades actuales que realiza. Como segunda etapa, se realizó un direccionamiento estratégico con base en los resultados obtenidos del diagnóstico, para la definición de las decisiones que determinen las acciones futuras, plasmado en su visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Obtenidos los insumos en las dos etapas anteriores, se trabajó la formulación estratégica, mediante el estudio y selección de estrategias aplicables que orienten a la ventaja competitiva. Y finalmente, se elaboró una propuesta de hoja de ruta de desarrollo regenerativo que permita la implementación de actividades a futuro.

En la finca, se identificaron cinco procesos productivos: agrícola, producción pecuaria, unidades productivas, turismo y reforestación y protección del bosque. En el desarrollo de estos procesos, se realizó una serie de prácticas sustentables, entre las que se destacan: la producción de abono por compostaje y bocashi, banco de semillas, sistemas de conservación de forrajes, aplicación de microorganismos de montaña MM, controladores biológicos y fertilizantes orgánicos para la producción orgánica de cultivos, aplicación de prácticas silvopastoriles y agrosilvopastoriles, producción de autoconsumo en vegetales, frutas, hortalizas y carnes, entre otros.

A partir del diagnóstico realizado se obtuvo que las fuerzas de competitividad sobre las que se debe trabajar para la generación de estrategias son: el poder de los compradores y el poder de los proveedores, ya que pueden llegar a impactar la rentabilidad y competitividad de los bienes y servicios ofrecidos por la finca. Asimismo, se lograron algunas adecuaciones a partir de las fortalezas sobre las que se podrían elaborar estrategias tales como: desarrollo de una campaña de mercadeo y publicidad basada en la belleza escénica de la zona y la finca, el buen servicio y el carisma de los dueños, la diversidad de actividades productivas regenerativas y de autoconsumo, definición de programas de mantenimiento y construcción de infraestructura en los diferentes procesos, para incentivar la visita del turística, creación y fortalecimiento de las alianzas estratégicas, que permita atraer fondos para la construcción y mantenimiento de la infraestructura actual y diversificación de mercados a través de la diversidad productiva y el dar valor agregado a los productos pecuarios y agrícolas, que le permitan implementar una marca país. Además, se identificó la diferenciación del producto y del servicio como ventaja competitiva, y se determinó una lista amplia de actividades a mejorar del tipo primario y de apoyo que se realizan en la finca, principalmente, mediante la implementación de metodologías de administración, control y seguimiento.

La finca Vocaré, con la construcción de las declaraciones de la visión, misión e identidad estratégica, establece un direccionamiento estratégico hacia la mejora continua, el ser autosustentable, el impacto positivo hacia los actores claves, el ser una familia y ofrecer un espacio espiritual, seguro y privado. Además, partir del análisis y evaluación de los aspectos e impactos ambientales realizado, se determina que se debe de implementar acciones en el control de las emisiones de fuentes fijas y móviles, el uso de sustancias peligrosas, el manejo de productos derivados de hidrocarburos, el consumo de combustibles fósiles, el consumo de electricidad y la seguridad y manejo de desastres.

Para la formulación de estrategias, en la definición del negocio, se identificaron como áreas estratégicas: mercadeo y publicidad, turismo, gestión ambiental, sociocultural, administración y agrícola; se define que el negocio ofrecerá: servicios turísticos de senderismo, de producción diversificada con una diferenciación marcada de productos agroecológicos, de servicios turísticos de hospedaje, alimentación y tours tipo sostenibles y, de servicios integrales agroecoturísticos. Y se determinó que el mercado objetivo estará compuesto por ONG's, turismo agroecológico nacional e internacional, academia, grupos organizados, turismo nacional e internacional, empresas y corporaciones nacionales, empresas y corporaciones internacionales.

Para la formulación de cada estrategia, se determinó el objetivo específico en el que se aplica, área y pilares regenerativos asociados en la que se desarrolla, las ventajas que generará, las limitaciones desde el punto de vista de la dificultad y el costo en su implementación y el plazo y orden en que se deberá de implementar. En total se construyeron diez propuestas de estrategias a ser aplicadas en el corto, mediano y largo plazo: fortalecimiento de la gestión administrativa, proyecciones en infraestructura y mantenimiento, fortalecimiento de la gestión formativa y de capacitación de los colaboradores, acciones ambientales para la gestión de consumo de recursos naturales, acciones ambientales para la gestión de residuos sólidos, líquidos y gaseosos, participación en certificaciones ambientales, fortalecimiento de encadenamientos con emprendimientos locales, promoción para eventos corporativos o educativos, implementación de campaña de mercadeo, publicidad y comercialización y diversificación y fortalecimiento de unidades productivas dando valor agregado a productos agrícolas y pecuarios.

Finalmente, se construyó una hoja de ruta de desarrollo regenerativo, en la que se acomodan, cronológicamente, las diez estrategias indicadas en el ítem anterior, de acuerdo con el orden y prioridad en ejecución, en un periodo de tiempo del 2022 al 2028. el proceso de priorización y ordenamiento de las estrategias se realiza mediante la evaluación de las variables, tales como: limitantes en costo y dificultad, relación y fortalecimiento que puede haber entre las estrategias durante su implementación y definición de cuales estrategias deben de implementarse previamente, para fortalecer primero un área o pilar estratégico, antes de que se implemente una estrategia clave o determinante para el fortalecimiento de la finca.

Se recomienda contratar a un estudiante o profesional con conocimientos en administración de negocios, que realice una labor de asistente administrativo, bajo la supervisión del dueño, Ernesto Briceño, con el fin de que implemente la gestión administrativa. Esta acción debe de realizarse primero con la elaboración de procedimientos, registros, planes de trabajo y documentos de control y seguimientos, entre otros documentos y segundo, con el llenado y análisis de estos documentos de forma mensual, que permitan la mejora y control de las actividades y procesos que realizan actualmente. Y además, para la implementación de la Hoja de ruta de desarrollo regenerativo, se recomienda construir planes de acción para cada estrategia que definan los objetivos, metas, responsables, tiempos de ejecución y actividades a desarrollar para cada una de estas.

# 1. Introducción

## 1.1 Antecedentes.

La Finca Vocaré, ubicada en Las Milpas de Canalete de Upala y de 176 hectáreas, fue adquirida en 1975 por el señor Ricardo Ernesto Briceño Medina, padre de uno de los dueños actuales, Ernesto Briceño. Esto se da por el interés de don Ricardo, de adquirir una finca que le hiciera recordar su infancia y adolescencia en Nandayure de Guanacaste y su sueño de tener una finca ganadera.

Hasta aproximadamente el año 1997, la finca se dedicó exclusivamente al ganado de cría, con aproximadamente 100 cabezas de ganado. En ese año, dado a problemas graves de sequía que causaron estragos en la actividad y, a la venta de ganado y madera por parte del encargado de la finca, sin el consentimiento de don Ricardo, se deja en abandono la finca hasta el año 2000.

En el año 1999, don Ricardo decide vender la finca y su hijo Ernesto, le propone realizar mejoras en la finca para obtener un mejor precio de venta e inicia estos trabajos, movilizándose desde Heredia los fines de semana, con el apoyo de compañeros universitarios y colaboradores de la zona. Durante ese tiempo, Ernesto comienza a aprender las labores de la finca y, a descubrir la importancia y riqueza natural que en ella se encuentra. Sin embargo, don Ricardo continua con la idea de la venta de la finca y en el año 2001, Ernesto le solicita a su padre le permita mantener la Finca, ponerla a producir y asumir el proyecto como propio, a lo que don Ricardo acepta y aborta la idea de la venta de esta. A partir de esa fecha, 2001, la Finca inicia con la producción de ganado de engorde y en el año 2005, cambia a un modelo combinado de engorde y cría de ganado.

A partir del año 2006, ante los cambios de políticas, aranceles y beneficios comunicados por CoopeMontecillos a sus asociados, se decide diversificar la finca e iniciar la producción agrícola para autoconsumo. Por lo que, en el año 2007, se inicia en el INA, la capacitación de abonos y agricultura orgánica, durante 2 meses. Gracias a la participación de este curso, Ernesto conoce al personal del MAG de Upala y se pone en contacto con el proyecto de desarrollo de modelos sostenibles en la

Zona Huetar Norte del CONARE, para formar parte en los componentes de producción pecuaria sostenible, junto con otras dos fincas más de Upala.

Además, en ese mismo año, la esposa de Ernesto, Leslie Campos Castro, le propone iniciar un curso de 6 meses, en el INA, de Gestión de empresas agropecuarias, con el cual elabora como proyecto final un plan estratégico para la Finca con una proyección a 10 años, que a la fecha ha sido la línea de acción y se ha logrado implementar en un 50%.

En el año 2008, la finca comienza a ser visitada y apoyada con un proyecto del CONARE, impulsando a los dueños a construir dos cabinas y un albergue en el año 2009 y a recibir los primeros visitantes en el año 2011.

Actualmente, la Finca desarrollada bajo el concepto de finca agroecológica turística, es capaz de:

1. Abastecimiento de frutas, verduras, hortalizas, raíces, musáceas y tubérculos,
2. Abastecimiento de carnes para autoconsumo de 25 personas y la venta de productos,
3. Recibir grupos estudiantiles para cursos y prácticas profesionales, recibiendo estudiantes de la UCR, ITCR, UNA, UTN-Liberia, Texas A&M y Parkland Institut Illinois y
4. Recibir visitantes nacionales e internacionales interesados en realizar turismo.

## 1.2 Problema.

El planteamiento del problema se da con el análisis actual para la Finca Vocaré, la cual se ha dedicado a la implementación de diferentes actividades, primero agroecológicas y más recientemente, de turismo ecológico, pero sin un planteamiento estratégico ni estrategias para el crecimiento competitivo, en el corto, mediano o largo plazo y además, no dispone de herramientas de seguimiento y evaluación para el cumplimiento de procesos, que le permitan la mejora continua en la toma de decisiones para su posicionamiento local, competitivo y económico.

¿La propuesta de un plan estratégico de desarrollo regenerativo, permitirá la definición sistematizada de acciones futuras para el posicionamiento económico y regenerativo de la finca Vocaré, ubicada en Las Milpas de Upala?

Por lo que el planteamiento del tema es:

“Elaboración de una propuesta de plan estratégico de desarrollo regenerativo para la finca Vocaré, Las Milpas de Upala.”

### 1.3 Alcance.

El alcance geográfico del proyecto se delimita en la finca Vocaré, ubicada Las Milpas de Canalete de Upala.

Para el estudio en cuestión, se plantea dentro de este alcance, el análisis de los principales actores internos y externos que interactúan, para el desarrollo de las principales actividades de la finca dentro del cantón de Upala.

Por otro lado, el enfoque del proyecto de investigación es mixto, ya que se incluirá el análisis de variables cualitativas y cuantitativas para la recopilación y análisis de la información.

El alcance de investigación del proyecto es tipo descriptivo, ya que se pretende identificar el contexto en el que se ubica, las características que presenta y, las actividades y procesos que se realizan en la finca Vocaré, con el fin de proponer mejoras mediante una propuesta de plan estratégico a través de una Hoja de ruta de desarrollo regenerativo, que permitan la ventaja competitiva de esta.

Es importante indicar que la propuesta del plan estratégico no se implementará ni evaluará como tal debido a consideraciones de tiempo. La decisión de implementación de la propuesta de plan estratégico queda a discreción de los dueños de la finca Vocaré.

## 1.4 Hipótesis

Al desarrollarse una investigación tipo descriptiva que no pretende predecir un valor en una o más de las variables que se van a estudiar, se determina que no es necesario el planteamiento de una hipótesis.

Además, como se indicó en el Alcance, al no implementarse la propuesta de plan estratégico a elaborar, no se cuenta con la información para realizar predicciones de mejoras en las variables a estudiar.

## 1.5 Justificación.

El cantón de Upala, ubicado en la provincia de Alajuela, tiene una extensión territorial de 1.580 km<sup>2</sup>, geográficamente hablando se ubica en la Zona norte del país, en conjunto con los cantones de Los Chiles, Guatuso, San Carlos y Sarapiquí. En este cantón rural, la economía desarrollada es de índole agropecuaria, su principal actividad económica es la ganadería, de engorde y de leche y, es uno de los principales productores de frijol.

Para el año 2019, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el cantón presentó un índice de desarrollo humano cantonal de 0.747, ocupando la posición 72 del país y, en el año 2017, el cantón y distrito de Upala, presentó un índice de desarrollo social de 27,89 a nivel cantonal y de 51,58 a nivel distrital, ocupando la posición distrital 367 en el país, ubicándose en la categoría de Nivel bajo, que incluye las áreas con menor desarrollo relativo.

Este cantón presenta una geografía variada, compuesta de extensas llanuras y de sistemas montañosos de la Cordillera Volcánica de Guanacaste que rodean de sur al noroeste con presencia de los volcanes Tenorio, Miravalles y Rincón de la Vieja. Así mismo, tiene una importante presencia de cuerpos de agua superficiales de gran caudal, que descienden por la Sub-Vertiente Norte, tales como el río Niño o Pizote, el río Zapote, río Guacalitos entre otros de menor tamaño, así como



numerosas quebradas y riachuelos que tienen su desembocadura en el Lago de Nicaragua o el Río San Juan. Además, en este cantón se pueden encontrar pequeñas lagunas como Las Camelias y gran cantidad de humedales.

Las características supra indicadas del cantón de Upala hacen referencia a una zona, que si bien presenta una serie de condiciones favorables en cuanto a belleza paisajística y disponibilidad abundante de recursos naturales claves como el recurso hídrico y el recurso forestal; se identifica, que las opciones o propuestas de desarrollo económico integral en el cantón, que incluya variables claves como la integración social y sostenibilidad, han sido pobres o casi nulas con el paso de los años.

Por lo que, se observa una necesidad de promover e implementar proyectos en la zona, que ofrezcan ventajas competitivas integrales, que permitan el desarrollo económico y la asociatividad en cadena de diferentes emprendimientos.

A pesar de las limitantes de la zona, la Finca Vocaré, ha logrado ampliar sus procesos productivos, siguiendo de guía un primer plan estratégico, que aunque no se implementó en su totalidad, le permitió, a lo largo de los años, concretar algunas actividades estratégicas, de tal forma que pasó de la producción pecuaria, a la agroecológica, turística y de producción social. Este último más reciente, es una idea innovadora que conforma unidades productivas por parcela, con el fin de alcanzar la diversificación de los productos y servicios que ofrece y, el fortalecimiento de pequeños emprendimientos dentro de la finca.

Los dueños de la finca Vocaré, están conscientes de la variabilidad de procesos productivos que están desarrollando actualmente y principalmente, con la implementación de las unidades productivas por parcela, buscan diversificar y extender el mercado para los diferentes productos y servicios que ofrecen, de forma programada, organizada, integrada y regenerativa; pero también, están conscientes que para ello, necesitan un nuevo planteamiento estratégico que les permita trabajar con sus fortalezas, considerando las oportunidades del contexto de la zona, para lograr un posicionamiento a través de su ventaja competitiva, trabajando sobre sus debilidades y conociendo

las amenazas del entorno y el mercado; para así poder establecer una priorización de actividades al corto, mediano y largo plazo.

Dado la anterior, mediante la aplicación de conocimientos varios adquiridos durante la Maestría de Gestión y Liderazgo Ambiental, se quiere trabajar una necesidad puntual, la cual consiste en la elaboración de una Hoja de ruta de desarrollo regenerativo para la Finca Vocaré, que le sirva como guía estratégica para posicionarse a través de su ventaja competitiva y la diversificación de los productos y servicios que ofrece, como un motor de desarrollo local y finca modelo, para otras fincas en la zona norte del país, que deseen implementar procesos productivos integrales agroecológicos y turísticos.

## 1.6 Objetivos.

### Objetivo general

Elaborar una propuesta de plan estratégico de desarrollo regenerativo para la finca Vocaré, Las Milpas de Upala.

### Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico estratégico de la finca Vocaré (análisis de entorno interno y externo), que identifique la cadena de valor y las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en las actividades actuales que realiza.
2. Realizar un direccionamiento estratégico con base en los resultados obtenidos del diagnóstico, para la definición de las decisiones que determinen las acciones futuras de la finca Vocaré, plasmado en su visión, misión, valores y objetivos estratégicos.
3. Realizar la formulación estratégica, mediante el estudio y selección de estrategias aplicables que orienten a la ventaja competitiva de la finca Vocaré.
4. Elaborar una propuesta de hoja de ruta de desarrollo regenerativo que permita la implementación de actividades a futuro.

## 2 Marco teórico

### 2.1 Conceptos básicos para utilizar en la investigación

En este apartado se exponen los diferentes conceptos básicos que se consideran de mayor importancia para el desarrollo del presente proyecto. Para la obtención de estos conceptos se realizaron búsquedas en diferentes fuentes bibliográficas, libros, revistas y otras fuentes con información relevante para el proyecto.

#### Agroecología o agricultura ecológica

Según el Glosario de Agricultura Orgánica de la FAO (2009), se define como

La ciencia y la aplicación práctica de conceptos y principios ecológicos al estudio, el diseño y la gestión de las interacciones ecológicas en los sistemas agropecuarios. Este enfoque sistémico integral en materia de desarrollo de los sistemas agropecuarios y alimentarios se basa en muy diversas técnicas, prácticas e innovaciones, que incluyen los conocimientos locales y tradicionales además de los de la ciencia moderna.

Así mismo, las autoras Blanco, M et al. (2017), en su trabajo de graduación para la Maestría de Dirección de empresas, definen la agroecología como:

La ciencia que busca la aplicación de conceptos y principios ecológicos en los agroecosistemas para lograr una doble sostenibilidad, tanto a nivel del cultivo como de las sociedades locales que lo producen. Por lo tanto, la agricultura ecológica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables

y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana.

### Agroecoturismo

Según el Glosario de Agricultura Orgánica de la FAO (2009), el agroecoturismo o turismo rural ecológico, se define como *“el resultado de la combinación del turismo rural (agroturismo) y el turismo ecológico, con alojamiento en granjas y el disfrute de los paisajes naturales colindantes”*.

### Agroturismo

Según el Glosario de Agricultura Orgánica de la FAO (2009), el turismo rural o agroturismo, se define como *“un tipo de vacaciones en el que el huésped se aloja en granjas. La expresión puede aplicarse a diversos tipos de granjas pequeñas que tratan de diversificar sus actividades para fortalecer su situación financiera”*.

### Aspecto ambiental

La norma INTE/ISO 14001:2015, define un aspecto ambiental como:

El elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que interactúa o puede interactuar con el medio ambiente. Un aspecto ambiental puede causar uno o varios impactos ambientales. Un aspecto ambiental significativo es aquel que tiene o puede tener uno o más impactos ambientales significativos.

### Buenas prácticas ambientales

Puede definirse como el grupo de prácticas ambientales, generales y específicas, que procuran reducir el impacto ambiental negativo de una actividad productiva, promover la protección y prevención de los daños al ambiente. Este grupo de prácticas son complementarias a las regulaciones ambientales vigentes en el país e incluye la ejecución de

acciones preventivas, correctivas, de mitigación y compensativas en los diferentes procesos que se desarrollan en la unidad productiva.

### Desarrollo regenerativo

Según Wahl, C. (2016), el desarrollo regenerativo

Implica, por un lado, restaurar la salud y la vitalidad de los ecosistemas en los que participamos y al mismo tiempo, implica no utilizar recursos que no pueden regenerarse, ni utilizar ningún recurso más rápidamente de lo que puedan ser regenerados”. Así mismo, Wahl expone que crear “sistemas regenerativos no es simplemente un cambio técnico, económico ecológico o social, tiene que ir de la mano con un cambio subyacente en la manera de pensar sobre nosotros mismos, nuestras relaciones con los otros y con la vida en su conjunto. Una cultura regenerativa surgirá de encontrar y vivir nuevas maneras de relacionarse con uno mismo, con la comunidad y con la vida en su conjunto.

Por otro lado, Müller, E. (2016), indica que

El desarrollo regenerativo es holístico, es una actitud proactiva, de manera que las actividades que se realicen no generen impactos negativos y además, revierta el desarrollo insostenible de los últimos 200 años”. Así mismo, Müller expone, que al igual que el desarrollo sostenible, “el desarrollo regenerativo se basa en los siguientes pilares: político, económico, espiritual, ecológico, cultural y social, con un enfoque en la regeneración en cada sector, buscando una mejora permanente de éstos, y por ello, una reducción de la huella ecológica mundial.

## Estrategia

Michael Porter, en su libro *la Ventaja Competitiva* (1991) describe una estrategia como *“la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluya una serie de actividades empresariales diferenciadoras”*; así mismo indica que *“la estrategia no es eficacia operativa”*.

Así mismo, Altair Consultores (2013), da la definición de estrategia dada por J.B. Quinn, quien la define como:

Es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable, basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

## Impacto ambiental

La norma INTE/ISO 14001:2015, define el impacto ambiental como *“el cambio en el medio ambiente ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de los aspectos ambientales de una organización.”*

## Planificación estratégica

Serna, H. (2008), la define como

El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización a futuro.

## Plan estratégico

En Altair Consultores (2013), se define como el *“documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa”*.

Así mismo, en este mismo documento, se indica que, en la elaboración de un plan estratégico, se obliga a plantear:

Dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas, y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y del deseado. Por lo que el plan estratégico es un instrumento útil para definir:

- Cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta aquí.
- Cuál es el objetivo que se ha marcado como empresa y a dónde se quiere llegar.

## Sistemas agroforestales (agroforestería)

En el documento Sistemas Agroforestales (2007), se define como Las formas de uso y manejo de los recursos naturales en los cuales, especies leñosas (árboles y arbustos), son utilizados en asociación deliberada con cultivos agrícolas y con animales, en un arreglo espacial (topológico) y cronológico (en el tiempo) en rotación con ambos; existen interacciones ecológicas y económicas entre los árboles y los otros componentes de manera simultánea o temporal, de manera secuencial, que son compatibles con las condiciones socioculturales para mejorar las condiciones de vida de la región.

Así mismo, en el Manual de Agroforestería (2007), se indica que el fundamento principal de este tipo de sistemas es *“la recuperación y protección del suelo, para un manejo integral de*

*las fincas; permitiendo al productor el mejoramiento de la producción, su economía familiar y calidad de vida”.*

### Sistemas agrosilvopastoriles

Bueno, G. (2012), en el artículo “Sistemas silvopastoriles, arreglos y usos”, define estos sistemas, como aquellos en donde

Interactúan los componentes: cultivos agrícolas, árboles y ganado, con el fin de producir alimentos, forraje, madera, leña; aprovechando los espacios entre los árboles sembrados según el arreglo forestal, para la siembra de los cultivos y una vez cosechados éstos, se establecen los pastos para el sistema bovino. (Ver Figura 1)

### Sistemas silvoagrícolas

Son aquellos sistemas en que interactúan: leñosas perennes (árboles, frutales y arbustos) y cultivos agrícolas transitorios y semipermanentes. Se combina las actividades agrícolas con bosques o con árboles plantados, al aprovechar los espacios que quedan entre los árboles con la siembra de cultivos agrícolas.

(Bueno, G. 2012) (Ver Figura 1).

### Sistema silvopastoril

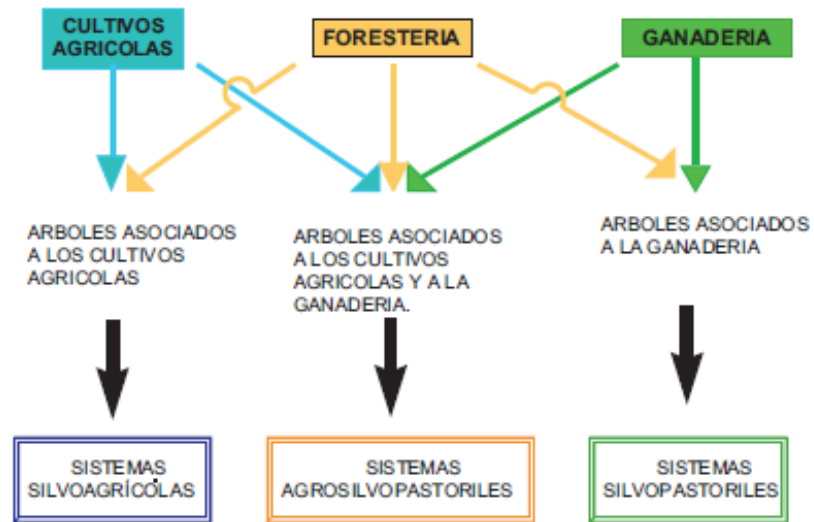
*“Son sistemas que permiten la interacción entre el componente leñosas perennes (árboles y arbustos), no leñosos (forrajes herbáceos) y el componente animal en la misma área bajo un manejo integral. El beneficio de estos sistemas es que ofrecen una mayor oferta de forraje y sombra para el bienestar de los animales”.* (Bueno, G. 2012) (Ver Figura 1).



## Valor

Porter, M. (1991) en su libro *Ventaja Competitiva*, expone que “el valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifican un precio mayor”.

Figura 1. Sistemas agroforestales en función de los componentes que los conforman.



Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación (ND). *Sistemas agroforestales*. México.

## Ventaja competitiva

Según Porter, M. (1991) en su libro *Ventaja Competitiva*, esta “nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costos y diferenciación”.

Por otro lado, Díaz, I. (2009), expone que el concepto de ventaja competitiva, “surge como una forma de denominar la ventaja (que no es ni absoluta, ni relativa, ni comparativa) que los negocios desarrollan para competir en las nuevas condiciones”.

## 2.2 Generalidades del cantón de Upala

### Aspectos generales

El cantón de Upala es el número 13 de la provincia de Alajuela y el cantón 213 a nivel país; fue creado en 1970 con la Ley No. 4541 y está conformado por 8 distritos: Upala, Agua Claras, San José o Pizote, Bijagua, Delicias, Dos Ríos, Yolillal y Canalete.

Este cantón posee una extensión de 1580,6 km<sup>2</sup>, es uno de los más grandes cantones del país, pero entre los menos poblados, limita al Norte con Nicaragua, al Sur con el cantón de Bagaces, Cañas y Liberia, al Este con los cantones de Los Chiles y Guatuso, y al Oeste con La Cruz. Además, junto con los cantones de Guatuso y Los Chiles, conforman la Subregión Norte- Norte de la Región Huetar Norte.

El cantón de Upala presenta una población de 54055 habitantes (PNUD, 2020) y según el Plan Estratégico Integral del Territorio Norte Norte 2013-2023, de acuerdo con el Censo Nacional 2011, presenta un 66% de población rural, una densidad poblacional de 27,81 y una población muy joven, en la que más del 80% de las personas son menores de 50 años.

En el documento Desarrollo Local en la Región Norte Norte (CUDECA, 2011), se indica que el cantón de Upala, en la época precolombina, fue un sitio de asentamiento temporal utilizado por los indígenas en sus desplazamientos. Según Aguilar (2011), se podría identificar asentamientos indígenas de las etnias votos, naguas, malecus y guatuzos.

### Factores y beneficios socio culturales, económicos, ambientales y turísticos del cantón de Upala

El cantón de Upala, en el aspecto comercial, tiene los principales vínculos económicos y empresariales con los cantones de Cañas y Liberia.

En cuanto al sector productivo, se divide en tres grandes áreas: industrial, agropecuaria y el turismo, el cual en los últimos años ha tenido un importante impacto en todo el cantón de Upala.

Según el Plan de Desarrollo Rural del Territorio Guatuso-Upala-Los Chiles (2014), entre los principales productos generados en el cantón, se identifican: ganadería de carne, ganadería doble propósito, forestales, tiquizque, yuca, cacao, arroz, frijol, maíz, plátano, maracuyá, cítricos (principalmente naranja), tomate, pepino, chile dulce mamón chino. Además, el cultivo de la piña se ha convertido en el principal producto agrícola durante el transcurso del año y, junto con la naranja, se exporta hacia el mercado norteamericano y al mercado europeo.

Algunos índices importantes del cantón de Upala son:

- De acuerdo con al Atlas de desarrollo humano cantonal 2021, este cantón obtuvo: un Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDHc) de 0,747 en el año 2019, ubicándolo en la posición 72 de 81 cantones en el plano nacional; una esperanza de vida al nacer en años de 81,3 para el año 2019 y, un Índice de Pobreza Multidimensional de 0,160, que lo ubica en el puesto 80 para el año 2020.
- De acuerdo con el Índice de Desarrollo Social 2017, dado por el MIDEPLAN, el cantón de Upala tiene un valor de 27,87 a nivel cantonal y ocupa el puesto 67 de 82 cantones.
- El Índice de Gestión de Servicio Municipales, 2021, realizado por la Contraloría General de la República, evalúa dos grandes agrupaciones, los Servicios Públicos Municipales Básicos y los Servicios Públicos Municipales Diversificados. Bajo este índice, la Municipalidad de Upala, presenta un nivel de madurez total básico y está clasificada en el grupo C. El nivel de madurez total de este índice presenta la fragilidad institucional de este gobierno local, lo cual a su vez se cataloga como un impedimento para su correspondiente desarrollo, ante la carencia de recursos y herramientas para cumplir las disposiciones existentes.

A nivel del cantón de Upala, los valores de los índices presentados se pueden asociar a una serie de deficiencias identificadas que afectan la calidad de vida de la población, como son:

- El difícil acceso y traslado a los distritos, afectando la accesibilidad a estos,
- El mal estado de la red vial, carreteras y puentes,
- La deficiente infraestructura para atender los servicios como salud, educación, bancarios, entre otros,
- La no disponibilidad para toda la población de servicios como agua potable, electricidad, internet, alcantarillados pluvial y sanitario,
- Las deficiente fuentes de empleo,
- La carencia de recursos económicos
- La inseguridad y
- Los altos índices de violencia intrafamiliar.

Por otro lado, otro rasgo sobresaliente de la región es la vida fronteriza, por lo que, sin excepción, en este cantón se vive lo propio de una frontera internacional. Según datos del Censo 2011, aproximadamente un 12% del total de la población en Upala, es población migrante extranjera nicaragüense. El cantón de Upala fue inicialmente poblado por migrantes nicaragüenses, por lo que desde entonces, se puede definir que han existido relaciones comerciales, sociales y culturales, históricas, fuertes e intensas, evidenciando el carácter abierto de la frontera.

La Subregión Norte Norte, es una zona con una gran riqueza ecológica, forma parte de la cuenca del Río Frío y gracias a la suma de diferentes factores como son: las variaciones altitudinales que van desde los 40 msnm hasta los 2028 msnm, la diversidad de climas (desde el Pacífico seco hasta el Caribe muy húmedo) y el marcado contraste de las precipitaciones desde los 2000 mm (en las llanuras) hasta 5000 mm (en los macizos montañosos) al año, permiten un gran potencial en el desarrollo de flora y fauna, una gran riqueza en recursos naturales y una gran variedad de ecosistemas.

Esta variedad de ecosistemas, identificados en las cercanías del cantón de Upala, están conformados por montañas, llanuras, volcanes, lagos naturales y artificiales, numerosos ríos y humedales, y le dan a su vez, un gran valor paisajístico y turístico, que se encuentra en gran medida protegido por la conformación de diferentes Áreas de conservación, tales como: Parque Nacional Arenal, Parque Nacional Juan Castro Blanco, Refugio Nacional de Vida silvestre Caño Negro, Refugio Nacional de Vida Silvestre Las Camelias, Reserva forestal La Cureña, Zona Protectora Miravalles, Corredor Biológico Ruta Los Malecus, Humedal Laguna Maquenque, entre otros.

Desde el punto de vista ambiental, estas características, como lo indica la presentación del Diagnóstico elaborado como Fase II del Plan Regulador del cantón de Upala, en el 2010, permiten que, en el cantón de Upala:

Se identifiquen una serie de servicios ecosistémicos, tales como:

- Servicios de regulación: Fertilidad y protección de suelos; Regulación del clima; Purificación del aire; Biodiversidad; Recarga hídrica
- Servicios Culturales: Turismo, naturaleza, belleza paisajística, ciencia e investigación, Identidad y herencia cultural, educación ambiental.
- Servicios de abastecimiento: Servicios forestales, abastecimiento de agua, agricultura, ganadería. (2010)

Sin embargo, dado que el crecimiento socioeconómico de la zona a lo largo de los años se ha desarrollado históricamente con la explotación del bosque primario, para dar lugar al desarrollo económico de la agricultura y la ganadería, se ha detectado una serie de problemas, que afectaron y siguen afectando estos ecosistemas, tales como:

- Cambio del uso del suelo
- Aprovechamiento ilegal en bosque y zonas de protección
- Transporte ilegal (madera proveniente de bosques)
- Precarismo en reservas del IDA (hoy INDER)

- Drenaje de Áreas de Humedales
- Tenencia y comercialización de Vida Silvestre
- Pesca ilegal
- Caza furtiva
- Contaminación de aguas por agroquímicos y desechos de industrias y otros (lecherías, porquerizas, talleres, urbanizaciones, hoteles, etc.)
- Captación ilegal de tomas de agua

Según el Plan General de Uso de la Tierra y Desarrollo Turístico para la Unidad de Planeamiento Turístico de Llanuras del Norte de Costa Rica (2015):

La industria turística constituye una de las actividades económicas de desarrollo más reciente en la Región Huetar Norte, cuya característica ha sido su acelerado dinamismo, transformando comunidades, anteriormente dedicadas a las actividades principalmente agropecuarias, en centros importantes de servicios turísticos a nivel nacional.

Para el caso de la Subregión Norte y de acuerdo con el estudio realizado para el Plan General de Uso de la Tierra y Desarrollo Turístico para la Unidad de Planeamiento Turístico de Llanuras del Norte de Costa Rica (2015), se identifican:

Atractivos turísticos existentes en categorías de Sitios naturales (I), Museos y manifestaciones culturales (II), Folclor (III) y Realizaciones técnicas, científicas y contemporáneas (IV), en lugares como La Fortuna, Los Chiles, Ciudad Quesada, Guatuso, Tilarán y Sarapiquí. Y a su vez, identifican espacios turísticos con potencial medio, con atractivos turísticos de categorías Museos y manifestaciones culturales (II) y Folclor (III) e incluyen algunas áreas protegidas y atractivos que todavía no cuentan con todas las condiciones para ser puestos en valor para su plena utilización turística, tales como los espacios: Parque

Nacional Maquenque, Parque Nacional Juan Castro Blanco, Río Celeste, Boca del Río San Carlos y Boca Tapada, el Refugio Nacional de Vida Silvestre Caño Negro y las áreas cercanas a Ciudad Quesada, Pital, Aguas Zarcas, Upala y Los Chiles.

Así mismo, para el caso del cantón de Upala, en el año 2003, según este Plan, se habían identificado 16 hoteles, con un total de 185 habitaciones y 77 empleados, principalmente ubicados en el distrito de Bijagua, de las cuales se identificaron 148 habitaciones con condición no turística y 37 habitaciones con condición turística, esto por cumplir con la clasificación del ICT de tener al menos una estrella en su evaluación de la clasificación hotelera.

Al día de hoy, al realizar una búsqueda de hoteles en el cantón de Upala, vía el buscador de Google, se encuentra un número aproximado de 40 hoteles, ubicado en diferentes distritos: Upala, Dos Ríos, Aguas Claras, Canalete y principalmente, en Bijagua (aproximadamente el 70% de las opciones), por lo que se observa un crecimiento de la oferta hotelera o de hospedaje en la zona; sin embargo, de las opciones de hospedaje identificadas, son pocas las que ofrecen la opción de finca agroecológica (solo 3 opciones identificadas, una es la finca Vocaré).

Y es que precisamente como parte del desarrollo de este Plan, en el 2015, se identifica el Eje Norte, con base en las ciudades Los Chiles, Upala, Caño Negro, Guatuso, como una zona de recursos turísticos, en la que se deben de explotar las facilidades de comunicación tanto terrestre como fluviales y así conformarse uno de los cuatro Centros de Turismo de la Región Huetar Norte, con un

Enfoque en el desarrollo de: nuevos segmentos de mercado en turismo de naturaleza, investigación o agroturismo, la creación de macrorrutas de interconexión con Nicaragua para posicionar una nueva alternativa de

desarrollo basada en circuitos internacionales y la incorporación de nuevos atractivos, sobre todo respecto a la parte agrícola y comunitaria”.

En el que se propone como producto turístico en fincas y turismo rural: casas de habitación. El turismo en fincas busca asociar a la producción agrícola y ganadera dentro de las fincas, de tal forma que *“la integración de los elementos de idiosincrasia local, intercambio cultural, calidad, confort y amenidades, son fundamentales para impulsar este producto en la zona”*.

### 2.3 Desarrollo regenerativo

A lo largo de los años, se ha trabajado bajo el concepto del desarrollo sostenible; sin embargo, este tipo de desarrollo no ha sido suficiente para detener los problemas actuales y que se avecinan en nuestro planeta. Es por ello, que diferentes exponentes mundiales, han presentado la propuesta del desarrollo regenerativo, con la que se busca no solo reducir los impactos ambientales negativos actuales, sino también revertir el daño que se ha hecho a los ecosistemas ante el desarrollo de las diferentes actividades humanas.

Pensado bajo esta línea de acción, el desarrollo regenerativo propone el rediseño de los procesos y sistemas actuales de la humanidad, desde sus diferentes aristas: extracción, producción, economía, social, ambiental, cultural; de tal forma, que se logre revertir los daños causados a los diferentes elementos del ambiente, restaurar la salud de los ecosistemas afectados, devolver a la humanidad la conexión e interconexión con la naturaleza y sus procesos. El fin de esta propuesta es tener un planeta Tierra sano, con ecosistemas sanos y seres humanos sanos.

Bajo la propuesta del desarrollo regenerativo, se pueden implementar algunas prácticas tales como:

1. Economía circular
2. Agricultura ecológica o regenerativa
3. Sistemas agroforestales



#### 4. Identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales

Estas prácticas o metodologías se explican brevemente a continuación.

#### Economía circular

Cómo lo expone Jiménez (2021), la economía circular es:

Una alternativa innovadora al modelo lineal. La idea-fuerza es redefinir un sistema económico esencialmente regenerativo a base de mantener los productos, componentes y materiales en su nivel más alto de utilidad y valor, bajo el principio de eliminar el despilfarro y no destruir innecesariamente los recursos para conservar el capital natural.

Es por ello que la CEPAL (2020) indica, que el objetivo de la economía circular es Preservar el valor de los materiales y productos durante el mayor tiempo posible, evitando enviar de regreso a la naturaleza la mayor cantidad de desechos que sea posible y logrando que estos se reintegren al sistema productivo para su reutilización.

Una de las principales aplicaciones de la economía circular, ha sido en la gestión de los residuos sólidos en diferentes procesos productivos. De tal forma que se ha logrado incluir en el ciclo total de un producto o servicio, actividades de prevención, reutilización, reciclado, recuperación de energía y de disposición final de los materiales no valorizables. Esto consiste en la aplicación de la jerarquización de la gestión integral de residuos en el ciclo total de generación de un producto o servicio. Al hacerlo, se obtienen los mayores beneficios, en la reutilización, reparación, redistribución, restauración y remanufactura, más que en las actividades de reciclaje y recuperación de energía, debido a las pérdidas durante la recolección y el procesamiento, y a la degradación de la calidad de los materiales durante su transformación (Cepal 2020: Ellen MacArthur Foundation, 2013).

Hoy en día, la economía circular aplicada en la gestión integral de residuos, ha incluido procesos de post consumo con productos en permanente desarrollo tecnológico como son los aparatos eléctricos y electrónicos AEE y sus residuos (residuos de aparatos eléctricos y electrónicos RAEE); ya que se ha identificado que una adecuada gestión de los RAEE, puede generar nuevas oportunidades de mercado en torno al reacondicionamiento de los equipos y a la recuperación de las materias primas que los componen, con la consiguiente creación de puestos de trabajo y a su vez, permiten disminuir los impactos ambientales, sociales y económicos asociados a su disposición inadecuada.

Sin embargo, hablando de aplicaciones de la economía circular, una de las prácticas más conocidas de una adecuada gestión de residuos sólidos y líquidos en procesos de agricultura y ganadería, ha sido la práctica de producción de abono orgánico y compostaje a través del uso de diferentes técnicas. Esta práctica, consisten en la transformación biológica de los residuos orgánicos tales como estiércoles, purines, residuos vegetales, residuos agroindustriales o materia orgánica de fácil descomposición, para transformarse en materiales húmicos muy estables y con contenido de nutrientes como fósforo, nitrógeno y potasio. Este material al ser agregado de nuevo al suelo produce la menor perturbación posible, por lo que promueve suelos biológicamente equilibrados, los cuales, a su vez, producen plantas saludables, productivas y la producción de alimentos es de mayor valor biológico (Andalucía Agroecológica S.L, 2006).

### Agricultura ecológica o regenerativa

Esta se basa en los siguientes principios básicos:

- El suelo es un medio vivo y un sistema biológicamente activo y dinámico, siendo el elemento más importante.
- La productividad de los suelos se basa en la aplicación de sistemas productivos diversificados.
- La protección de las plantas cultivadas se logra mediante el control ecológico de plagas, enfermedades y adventicias.

- Conservar la naturaleza en sus distintos ecosistemas y restablecer los equilibrios naturales es fundamental.

Promover las prácticas de la agricultura ecológica, es importante desde tres grandes áreas: social, ecológica y social. Desde el punto de vista social, esta contribuye al fortalecimiento de los pequeños y medianos productores, así como en la autosuficiencia alimentaria; promueve fuentes de empleo en zonas rurales y además, aumenta el interés social de los productores y favorece la innovación de nuevas y mejores prácticas. Desde el punto de vista económico, promueve sistemas productivos eficientes, encadenamientos de productores y además, se basa en la equidad y mercados justos. Y finalmente, desde el punto de vista ecológico, reduce los impactos ambientales en los diferentes elementos del medio ambiente, promueve la estabilidad de los ecosistemas y los sistemas agrarios en estrecha relación, y favorece y potencia la diversidad productiva (Andalucía Agroecológica S.L, 2006).

Para el desarrollo de la agricultura ecológica, se pueden aplicar gran variedad de técnicas, las cuales se pueden dividir en dos grandes grupos:

- Técnicas para la diversidad productiva basada en la biodiversidad de los policultivos, de tal forma que promueva las asociaciones y rotaciones de los cultivos, para la protección y defensa de estos frente a enfermedades y plagas.
- Técnicas para la nutrición de las plantas, las cuales incluye aplicación de abonos orgánicas, compostaje, abonos verdes, residuos de cosecha, rotación de cultivos, biofertilizantes, estimuladores del crecimiento y fertilizantes y, enmiendas minerales naturales. (Andalucía Agroecológica S.L, 2006).

### Sistemas agroforestales o agroforestería

Este sistema se basa en cultivar la tierra utilizando mecanismos variables y flexibles, combinando la agronomía, la silvicultura y la zootecnia, para lograr un manejo del conjunto y las interrelaciones entre cada uno de estos elementos, en concordancia con los objetivos y planificaciones propuestos, para permitir al agricultor fortalecer y diversificar la producción,

obteniendo en forma asociativa madera, leña, frutos, plantas medicinales, forrajes y otros productos agrícolas (Palomeque, E. 2005).

Según Palomeque (2009), la agroforestería tiene los siguientes objetivos

- *Diversificar la producción.*
- *Mejorar la agricultura migratoria.*
- *Aumentar los niveles de materia orgánica del suelo.*
- *Fijar el nitrógeno atmosférico.*
- *Reciclar los nutrientes.*
- *Modificar el microclima.*
- *Optimizar la productividad del sistema respetando el concepto de producción sostenible.*

Las características fundamentales de los sistemas agroforestales son:

1. Los árboles se consideran de uso múltiples, porque proporciona gran variedad de productos y servicios, tales como: madera, mejoramiento del suelo. Fijación de nitrógeno, productos comestibles, materia orgánica, entre otros.
2. Es un sistema de manejo sostenible y de conservación de la tierra, con un rendimiento integral, de tal forma que su producción va de la mano con su capacidad para satisfacer las necesidades (producción de cultivos, plantas forestales y/o animales) sin afectar el recurso base del que depende el sistema; de tal forma que se mantenga el lema producir conservando y conservar produciendo.
3. Es un sistema de manejo que toma en cuenta los requerimientos 3 disciplinas: la silvicultura, la agronomía y la ganadería, para alcanzar una producción óptima.

Las prácticas agroforestales se basan primero en la salud del suelo, la asociación del árbol con la producción y el objetivo de la producción.

En el Manual de Agroforestería (2007), se identifican algunas prácticas que favorecen la sostenibilidad productiva en el sistema agroforestal, las cuales son:

- Cultivo bajo monte o manejo de un bosque bajo un sistema forestal.
- Sistemas agro -fruti-forestal: puede incluir diferentes combinaciones, en las cuales, cada una presentara factores importantes a controlar como la humedad, el control de plagas, las distancias de separación, entre otras.

Algunas de las combinaciones que se pueden aplicar son: árboles asociados con banano y cultivos agrícolas, árboles asociados con piña, árboles maderables asociados con cítricos y cultivos agrícolas, entre otros.

- Sistemas de árboles forestales y café.
- Asociación de cocoteros, cultivos agrícolas y árboles.
- Huerto mixto casero: mejora la alimentación al diversificar la producción, por lo que puede incluir: plantas medicinales, árboles maderables, plantas forrajeras, frutas diversas, productos agrícolas y hortícolas.
- Sistemas silvopastoriles.
- Sistemas agrosilvopastoriles
- Cortinas rompevientos.
- Cercas vivas
- Regeneración natural
- Reforestación

### Identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales

Este proceso constituye uno de los principales pilares de la etapa de Planificación en el desarrollo de un Sistema de gestión ambiental, bajo el modelo cíclico: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA).

Tal como lo indica la norma INTE/ISO 14001:2015, en el apartado 6.1.2 Aspectos ambientales, toda organización debería de “determinar los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que puede controlar y de aquellos en los que puede influir, y sus impactos ambientales asociados, desde una perspectiva de ciclo de vida”.

Y además, se agrega en este mismo apartado, que “la organización debe determinar aquellos aspectos que tengan o puedan tener un impacto ambiental significativo, es decir, los aspectos ambientales significativos, mediante el uso de criterios establecidos.”

Si bien lo indicado en los párrafos supra indicados es lo propuesto por la norma ISO indicada, la aplicación de este proceso de identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales, puede ser aplicado en cualquier organización que quiera realizar un diagnóstico ambiental y una posterior mejora de sus procesos.

Las metodologías y herramientas para realizar la identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales, es muy variada, las cuales pueden ir desde la aplicación de matrices por proceso y actividad productiva realizada, hasta la aplicación de listas de cumplimiento o chequeo generales para la organización. Cada organización debe de identificar la metodología y herramienta que mejor le sea aplicable. Para ello, es importante analizar algunos elementos tales como: identificación y definición de procesos productivos existente, tamaño de la organización, objetivos a alcanzar, tiempo disponible para su ejecución, entre otros.

Al ser este proceso también cíclico, año con año, se podrá ir mejorando los procedimientos para la aplicación de la metodología y herramientas seleccionadas.

Lo que es realmente importante, es la toma de decisiones una vez recibida la información y principalmente, que acciones tomar o prácticas ambientales regenerativas implementar con aquellos aspectos e impactos que resultaron significativos.

Dado las limitantes económicas que implica un proceso de certificación de las normas ISO, en nuestro país se han desarrollado una serie de procesos de certificación y galardones voluntarios y gratuitos. Algunos de estas certificaciones y galardones son:

- *Programa Bandera Azul Ecológica PBAE*

Este programa de 24 años de existir es voluntario y gratuito, premia el esfuerzo por la implementación de acciones para enfrentar el cambio climático y por mejorar las condiciones higiénicas y ambientales de los diferentes participantes, públicos o privados, físicos o jurídicos. Además, busca promover la organización de comités locales, la sana competencia y la organización comunitaria para el beneficio de las presentes y futuras generaciones.

Para participar se debe de seguir 4 pasos, los cuales son:

1. Identificar la categoría en la que se puede y quiere participar, se puede seleccionar más de una categoría. Actualmente existen las siguientes 17 categorías:

- *Agropecuario*: pueden participar fincas agrícolas o pecuarias destinadas y áreas destinadas a sistemas productivos agropecuarios.
- *Bienestar animal*: pueden participar instituciones, organizaciones y empresas que tienen como eje principal, los animales.
- *Biodiversidad*: pueden participar personas físicas y jurídicas, personas individuales o grupos organizados de personas que gestionen proyectos o acciones en pro de la conservación de la biodiversidad, su uso sostenible, y el desarrollo socioeconómico.
- *Cambio climático*: pueden participar empresas, industrias, comercios, hoteles, universidades, oficinas, bancos, o bien oficinas de servicios y manufactura.
- *Centros educativos*: pueden participar centros educativos MEP: jardines de niños y niñas, escuelas y colegios; tanto públicos como privados,
- *Centros educativos*: pueden participar universidades, INA, CEN-CINAI, CECUDIS y guarderías.
- *Comunidad climática neutral*: pueden participar la integración de comités locales PBAE en todas sus categorías.
- *Comunidades*: pueden participar barrios, condominios, urbanizaciones, residenciales, comunidades indígenas.

- *Construcción Sostenible*: pueden participar proyectos de diseño y construcción: casas, edificios, apartamentos, condominios, hoteles y remodelaciones.
  - *Eclesial-ecológica*: pueden participar iglesias, conventos, templos, cultos religiosos, organización eclesial, centros de evangelización u otros ecuménicos.
  - *Ecodiplomática*: pueden participar embajadas y consulados; dentro y fuera del país.
  - *Espacios naturales protegidos*: pueden participar parques nacionales, parques privados, estaciones biológicas, reservas forestales, refugios de vida silvestre, otros.
  - *Eventos especiales*: pueden participar eventos especiales: conciertos, simposios, competencias, fiestas cívicas, entre otros.
  - *Hogares sostenibles*: pueden participar casas habitacionales y apartamentos.
  - *Microcuencas*: pueden participar ríos, quebradas, lagos o bien manantiales.
  - *Movilidad sostenible*: pueden participar empresas e instituciones tanto públicas como privadas.
  - *Municipalidades*: pueden participar municipalidades y concejos municipales de distrito.
  - *Playas*: pueden participar playas urbanas o rurales: turísticas, privadas, área natural protegida pública.
  - *Promoción de higiene*: puede participar cualquier sitio que desee implementar los protocolos de aseo e higiene en su recinto o lugar de convivencia.
  - *Salud comunitaria*: centros de salud privados, centros médicos empresariales, clínicas, EBAIS, hospitales entre otros.
2. Conformar un comité local: en este comité estarán las personas que velarán por la adecuada gestión de los parámetros a evaluar en cada categoría. Dentro del



comité, se define un "Responsable" o "Titular" el cuál es el contacto directo entre el equipo técnico y los demás miembros del comité.

3. Inscribirse en la categoría en la que se desea participar, esta inscripción lo realiza el comité local.
4. Elaborar el informe final, o evaluación (según la categoría) donde se evidencie el correcto cumplimiento de los parámetros de gestión.

Algunos de los grandes pasos que se deben de cumplir en la mayoría de las categorías son: inscripción, diagnóstico inicial/ socioambiental, cumplimiento legal, plan de trabajo e informe final. Para cada una de las categorías se da un manual de procedimientos que indica los objetivos a cumplir y los aspectos ambientales a diagnosticar y sobre los cuales trabajar mediante la implementación de diferentes prácticas ambientales sostenibles de minimización de impactos por generación de residuos y consumo de recursos. La información detallada de cada una de las categorías indicadas anteriormente se puede revisar en la página web [www.banderaazulecologica.org/que-es-bae](http://www.banderaazulecologica.org/que-es-bae).

- *Programa Certificado de Sostenibilidad Turística CST*

Este programa es una herramienta técnica, que busca fortalecer la actividad turística sostenible en Costa Rica y fortalecer la labor social, cultural, ambiental, económica y de desarrollo en los destinos turísticos.

Este programa, voluntario y gratuito, es un reconocimiento a la excelente gestión de las empresas y organizaciones que trabajan activamente para mitigar los impactos resultantes de su operación.

Con esta certificación, las empresas y organizaciones analizan sus operaciones buscando eficiencia, productividad, calidad, impactos ambientales y satisfacción del cliente; para ello, se evalúan cuatro ámbitos fundamentales: gestión empresarial,

impacto social, económico y cultural, impacto ambiental y un último ámbito específico que dependerá de cada categoría del operador y sus operaciones.

En esta certificación se debe de cumplir los siguientes requisitos:

1. Participar en taller técnico virtual estándar CST: en la plataforma digital del CST se ofrecen diferentes fechas para la programación y participación en esta charla.
2. Registrar la empresa u organismo en la plataforma, para generar una cuenta de usuario.
3. Activar la cuenta de usuario e ingresar a la plataforma
4. Realizar la Autoevaluación y contestar cada uno de los indicadores de los ámbitos.
5. Contestar los ámbitos e indicadores en el orden que desee y de manera parcial. El sistema guarda los avances, para cuando desee retomar el proceso.

Existen dos tipos de niveles, el nivel básico y el nivel élite, de este certificado. El certificado élite, se otorga a las empresas u organizaciones que demuestren la mejora y continuidad del proceso de gestión. El certificado tiene una validez de 2 años y para obtenerlo es necesario una auditoría. Para revisar con mayor detalle la información de esta certificación se pueden revisar la página web <https://www.turismo-sostenible.co.cr> y el Reglamento del Programa de Sostenibilidad Turística DE N° 41415 MINAE-MCJ-MEIC-TUR (ALCANCE N° 203 A LA GACETA N° 228 de la fecha 07 12 2018 (turismo-sostenible.co.cr))

## 2.4 Planeación estratégica

¿Qué es la planeación estratégica?

La planificación estratégica es una herramienta de análisis estructurado y de reflexión, utilizado a nivel empresarial para la toma de decisiones, el desarrollo de sus objetivos y el enfoque de sus actividades futuras, pensando en la adaptación a los posibles cambios y las demandas del entorno que le impacta (David, F. 2013).

A partir de las diferentes etapas que la conforman, se busca diagnosticar la situación de la empresa el día de hoy, definir hacia donde se quiere ir a futuro y además, plantear una hoja de ruta a largo plazo y en líneas generales, que permitan alcanzar ese futuro al que se quiere llegar de forma concreta.

Con este análisis estructurado se busca formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

### Beneficios y peligros de la planeación estratégica

Si la planeación estratégica se realiza de una forma sistemática, puede llegar a generar ventajas a cualquier organización empresarial. Altair Consultores (2013) y David (2013), exponen las siguientes ventajas:

- *Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.*
- *Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.*
- *Permite que la empresa sea proactiva, más que reactiva.*
- *Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.*
- *Mejora la coordinación de actividades.*
- *Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).*
- *Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.*
- *Mejora la comunicación.*
- *Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.*
- *El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.*
- *Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor)*
- *La permite un mejor control sobre su propio destino.*

Y finalmente, según David (2013), es una guía que *“ayuda a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica”*.

Así mismo, el realizar un proceso de planificación estratégica no aseguran el éxito y aumento de la competitividad de una empresa u organización, como bien lo exponen David (2013) y Altair Consultores (2013), existen peligros o errores, tales como:

- *No contemplar para la implementación de la estrategia la capacidad de los responsables de esta, por lo que es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la organización.*
- *Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos.*
- *Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.*
- *No compartir la información relativa de las decisiones estratégicas con los colaboradores y demás áreas de una organización, con lleva a que estos no se sientan partícipe de las estrategias o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.*
- *Delegar, por parte de los directivos, la implementación a especialistas o planeador.*
- *Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.*
- *Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.*
- *Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica.*
- *No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.*
- *No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.*
- *No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.*
- *Ver la planeación como algo innecesario o sin importancia.*
- *Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por la falta o insuficiencia de planeación.*
- *Formalizar tanto la planeación que no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad.*

A continuación, se definen las fases o etapas a seguir para la construcción del planeamiento estratégico en una organización:

### Diagnóstico estratégico

Gonzalez y Mayor (2016), lo ubica como la principal fuente de información vital de la organización, por lo que es importante la recolección de insumos valiosos, que provengan de fuentes de información *“confiables, mensurables, adaptables y categorizadas, dependiendo del tipo de organización”*.

Dado lo anterior se debe de identificar las herramientas o metodologías a utilizar para precisar los elementos de este diagnóstico, de tal forma que permitan identificar las fuerzas que derivan o apoyan dificultades desde el interior y el exterior de la organización.

Por lo que, para lograr este diagnóstico estratégico, se requiere realizar un análisis del entorno general, en el que se puede encontrar elementos como políticos, económicos, sociales o tecnológicos y por ello, con lleva a analizar también el mercado objetivo, la competencia, los posibles sustitutos, así como las oportunidad y amenazas de este entorno.

Y además, realizar un análisis del entorno interno, que permita identificar el estado de los sus procesos actuales, las fortalezas y debilidades en estos procesos que pueden determinar, en parte, el éxito de la empresa e identificar el valor en los bienes y servicios que ofrecen la empresa, a partir de las relaciones entre estos diferentes procesos, como ventaja competitiva a ofrecer al mercado. Así mismo, se debe de valorar los bienes intangibles con lo que cuenta, como la calidad del servicio de los colaboradores, el conocimiento o la experiencia adquirida con el transcurso de los años.

Algunas metodologías que se pueden utilizar en esta primera etapa de la planificación estratégica son:

- Análisis del entorno general políticos, económicos, sociales, tecnológicos PEST: examina estos cuatros factores externos que están fuera del control de la

organización, con el fin de identificar como pueden afectar el futuro de esta (Altair Consultores, 2013).

- El modelo de las cinco fuerzas de la competitividad: esta metodología desarrollada por Porter (2008), analiza las cinco fuerzas competitivas básicas de una empresa, con el fin de determinar cuáles de estas fuerzas afectan la capacidad de la organización para competir en un mercado concreto. Las fuerzas de la competitividad son las siguientes:
  - La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
  - El poder de negociación de los clientes.
  - El poder de negociación de los proveedores.
  - La amenaza de productos y servicios sustitutos.
  - La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.
  
- El análisis de la cadena de valor: metodología expuesta por Porter (1991), en su libro la Ventaja Competitiva, permite hacer un análisis de la competencia con que se realiza las actividades en la organización; dándole principal importancia, a aquellas actividades que generan la capacidad a la organización de superar la competencia (o dar más por el mismo dinero). Finalmente, este grupo de actividades- primarias y de apoyo-, son las que van agregando valor a los bienes / servicios que ofrece la organización y le permiten determinar la ventaja competitiva que puede ofrecer o fortalecer.
  
- Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA: como lo indica Altair Consultores (2013), esta metodología Resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa: oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe de afrontar ante ese mercado) y de

la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna: fortaleza y debilidades de la organización).

### Direccionamiento estratégico

A partir del análisis realizado en la primera etapa del diagnóstico estratégico, la organización debe tener claro su situación actual, tanto internamente como externamente y para continuar con el planeamiento estratégico, en esta segunda etapa, deben tener muy claro hacia dónde va y el comportamiento futuro de las variables analizadas anteriormente.

Franco (2008), indica que en el direccionamiento estratégico, se deben de definir los *“tres principios fundamentales de la organización: la misión, la visión y los objetivos estratégicos”*, con el fin de que la organización defina *“su verdadera razón de ser, el rumbo que debe de tomar y la cultura que debe de adoptar”* para lograr lo que quiere alcanzar (Eljaude, Y. y Jiménez, J., 2017).

Sin embargo, se considera que hasta no tener las declaraciones de la misión, la visión y la identidad corporativa y, la definición de los valores corporativos, la organización no podrá definir de forma clara los objetivos y metas a alcanzar, ni podrá orientar los productos y servicios generados hacia el mercado objetivo, buscando crear una ventaja competitiva. Dado lo anterior, en este análisis de marco teórico, se excluyen de la etapa de direccionamiento estratégico los objetivos y metas estratégicos, para incluirlos en la etapa de formulación estratégica.

A continuación, se exponen brevemente los principios fundamentales siguientes:

- *Misión*: Amboya y Muñoz (2018), indican que es el *“motivo, propósito, fin o razón de existencia de la empresa u organización”* y además, se puede agregar, que esta declaración debe de ser específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Algunas preguntas que pueden servir de guía para la redacción de una misión son: ¿qué somos?, ¿qué buscamos?, ¿por qué existimos? ¿cómo lo desarrollamos?, ¿para quienes trabajamos? (Serna, H. 2008; Altair Consultores, 2013)

La OIT (2005), indica que buena declaración de misión debe:

- Informar a afiliados, personal, organizaciones asociadas y público en general de las razones precisas de la existencia de la organización;
  - Constituir un elemento de referencia inequívoco para establecer la estrategia y los objetivos de la organización, determinar prioridades respecto a la distribución de recursos y asignar tareas; y
  - Actuar como fuente de unidad e inspiración para los afiliados y el personal en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
  - Y no debe de eludir al “modo” en que se ejecutará la misión, ni a “qué” debe llevarse a cabo.
- *Visión:* Amboya y Muñoz (2018), indican que es “la representación clara de la dirección de la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir” y además, debe de ser una declaración inspiradora que involucre a toda la organización (Eljaude y Jiménez, 2017).

Algunas preguntas que pueden servir de guía para la redacción de una visión son: ¿qué queremos ser?, ¿cómo queremos vernos en el futuro?, ¿cuáles serán los principales productos y servicios que ofrecerá?



- *Valores corporativos:* Amboya y Muñoz (2018), los define como “*las creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento de los miembros de una organización*” y Altair Consultores (2013), los define como los “*ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma*”. La pregunta guía que se debe de contestar para definir los valores es ¿en qué creemos?
- *Identidad corporativa:* como lo expone Altair Consultores (2013), es el conjunto de atributos o características que hacen diferente a la organización, con respecto a otras. Se podría decir que es un resumen de lo que se declaró en la misión y visión y lo que se definió como valores estratégicos. La pregunta guía para elaborar la identidad corporativa es ¿quiénes somos?

### Formulación estratégica

Esta etapa, una vez realizado el diagnóstico y direccionamiento estratégico, se tienen los insumos necesarios para definir las áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico de la empresa y los objetivos y metas estratégicos sobre los que se deberá de desarrollar ese plan.

Una organización puede presentar diferentes niveles de estrategias, las cuales son:

- *Estrategia corporativa:* la clave de esta es la definición de los tipos de negocios, el alcance y la tipología de productos/servicios que se quieren ofrecer por la empresa.

Así mismo, para la definición del negocio, como lo expone Altair Consultores (2013), se debe de trabajar sobre tres dimensiones de interés: ¿qué función base o servicio dará el producto al cliente?, ¿cómo se alcanzará la función para el cliente (uso de tecnologías existentes)? Y ¿a quién se le ofrecerá el producto/ servicio, es decir cuál es el mercado objetivo o los diferentes grupos de compradores?

Y con el fin de dar insumos que fortalezcan la estrategia corporativa se incluye la construcción de los objetivos y metas estratégicas de la organización. Altair Consultores (2013), indica que los objetivos estratégicos, dicen como se va a lograr la misión desde el punto de vista operativo, es decir cómo se va a trasladar o trabajar la organización para su cumplimiento.

Para la construcción de estos objetivos y metas estratégicas, Altair Consultores (2013), propone utilizar las preguntas: ¿qué debemos hacer? y ¿qué pasos debemos dar?

En el nivel de estrategias corporativas, autores como David (2103) y Altair Consultores (2013), proponen y analizan una gran variedad de propuestas a desarrollar. Algunas de estas estrategias a considerar son:

- Estrategia corporativa intensiva: de penetración de mercados, de desarrollo de nuevos productos o mercados.
- Estrategia corporativa de diversificación
- *Estrategia competitiva*: define como competir con éxito en un determinado mercado objetivo, las nuevas oportunidades a identificarse, las ventajas sobre los competidores, los productos /servicios que se deberán de desarrollar en ese mercado objetivo y el grado de satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Para este nivel de estrategia es importante preguntarse ¿en qué mercados y segmentos debemos competir?, ¿con qué productos/servicios?, ¿cómo alcanzar ventajas competitivas sostenibles en cada producto/mercado o cuáles son las ventajas competitivas por desarrollar para que sean sostenibles en el tiempo? (Altair Consultores, 2013). A partir de estas preguntas, se puede identificar el mercado objetivo y las áreas estratégicas sobre las que se deberá de formular estrategias.

Porter (1991), indica que las estrategias competitivas pueden dividirse en tres tipos: de liderazgo de costes, de diferenciación y de especialización o de enfoque; de tal forma que se puede implementar una o varias de ellas, con el fin de conseguir y

fortalecer una ventaja competitiva y además, atacar las fuerzas de la competitividad que resultaron impactantes para la organización.

- *Estrategia operativa o funcional*: este nivel de estrategia incluye los diferentes componentes de una organización, tales como los recursos que consume, procesos productivos que realiza y el recurso humano con sus habilidades y conocimientos (Altair Consultores, 2013), de tal forma que el fortalecimiento de esta estrategia favorece las anteriores estrategias comentadas; se podría decir que este tipo de estrategias son la base o pilares de las dos estrategias anteriores.

Dado lo anterior algunas estrategias operativas funcionales que se pueden trabajar son: de marketing, operativa, investigación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos, financiera.

### Hoja de ruta estratégica

Esta herramienta es parte del plan de acción, la cual establece la organización, orientación e implementación del conjunto de actividades y tareas que aseguren la consecución de los objetivos y metas estratégicas.

La hoja de ruta ordena de una forma cronológica las estrategias definidas en el plan estratégico corporativo. Y con la aplicación de esta, se define la temporalidad en el corto, mediano y largo plazo, se determina el orden de las estrategias y actividades a realizar y las dependencias responsables de las actuaciones. Como lo expone el Gobierno Vasco (2020), *“es una visión de todos los proyectos pudiendo establecer la cronología de todos ellos y además, permite conocer la distribución de recursos necesarios a largo del plazo del plan estratégico corporativo”*.

Dado lo anterior, la hoja de ruta estratégica es una metodología de implementación de estrategias o de planes estratégicos, que se puede representar utilizando herramientas digitales como el Diagrama Gantt. Sin embargo, para poder hacer esto, cada estrategia debe desarrollarse en un plan de acción, en el que se muestre: los objetivos y metas a lograr

con la estrategia, cada una de las actividades o tareas necesarias para alcanzar esos objetivos de la estrategia, los indicadores de seguimiento, los responsables de su ejecución, los recursos y tiempo necesario para su implementación. Por lo que la hoja de ruta complementa y/o perfeccionarlos planes, programas, y acciones de las estrategias en el momento de su implementación.

### 3 Marco metodológico

Este proyecto, considerando lo expuesto por Hernández et al. (2010), se ejecutó mediante un primer proceso de investigación que consistió en un estudio no experimental, tipo transeccional exploratorio, con el cual se busca conocer y evaluar la Finca Vocaré, en el periodo de tiempo de noviembre 2021 a mayo 2022.

Posteriormente, en un segundo proceso de investigación, se realizó un análisis de la información recopilada, para la elaboración de una propuesta de planeación a partir de la formulación de diferentes estrategias para la organización.

En las diferentes etapas del desarrollo de este proyecto, se utilizaron:

1. Fuente de información primarias: la información de estas fuentes se recopiló a través de entrevistas y aplicación de encuestas tipo cuestionario, a diferentes actores claves internos y externos de la Finca.
2. Fuentes documentales de información: para ello se realizó una búsqueda extensiva de documentación, principalmente digital, compuesta por informes, tesis de maestría, libros, revistas, manuales y otros documentos similares. Así mismo, se hace hincapié que los principales documentos utilizados de referencias y como guías para este proyecto son:
  - Libro Conceptos de administración estratégica de Fred R. David, y
  - Manual La elaboración de un plan estratégico de Altair Consultores

La información bibliográfica de estos dos documentos se encuentra en la bibliografía.

Con el fin de definir las etapas a desarrollar para alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos en este proyecto, se realizó una amplia revisión documental de diferentes autores en el tema formulación de estrategias y planeación estratégica, que permitieron estudiar y analizar propuestas metodológicas varias como: análisis FODA, análisis PEST, análisis CAME, modelo de 5

fuerzas de la Competitividad, análisis de la cadena de valor, análisis funcionales, definición de negocio, entre otras.

A partir de esta revisión, se seleccionó para el desarrollo metodológico de este proyecto cuatro etapas de trabajo y en el orden siguiente:

1. Diagnóstico estratégico
2. Direccionamiento estratégico
3. Formulación estratégica
4. Hoja de ruta de desarrollo regenerativo

El desarrollo metodológico de cada una de estas etapas se describe a continuación.

### 3.1 Diagnóstico estratégico

Para el desarrollo de esta primera etapa, se utilizaron diferentes metodologías para la adquisición de información cuantitativa y cualitativa del contexto interno y externo, que permitieran dar un diagnóstico actual de la Finca, desde el punto de vista del análisis funcional, sus procesos y la interacción de estos, de la competitividad y ventaja competitiva.

Como lo indica Rodríguez (2005), el diagnóstico estratégico es la etapa que permite realizar un análisis actual de la situación de la organización desde el punto de vista interno y externo en relación con el contexto que le rodea.

Es por ello que, para el desarrollo de este diagnóstico, se decide utilizar las siguientes metodologías:

1. Análisis interno:
  - Análisis Funcional: con el cual se identificaron los 5 principales procesos productivos y las actividades realizadas en cada uno de ellos, con el fin de entender el contexto interno y las interacciones entre los procesos que realiza la Finca.

Este análisis se realizó a través de fuentes primarias tipo entrevistas con el dueño de la Finca, con el fin de construir una matriz de trabajo, con las columnas de Proceso productivo, actividades, entradas y salidas.

La entrevista se basó en preguntas introductorias para la identificación de las grandes áreas de trabajo, las cuales se fueron desgranando a partir de las actividades desarrolladas en cada una de ellas y finalmente, se estructuraron los procesos a partir de la información recopilada.

Posteriormente, se dio una depuración de la información mediante el acomodo lógico, una descripción corta de las actividades y una identificación de subactividades.

- Mapeo de actores principales para la Finca: Se identificó cuales actores o partes interesadas interactúan interna y externamente y además, cuáles tienen un impacto importante con la finca. Este análisis se realizó a través de fuentes primarias tipo entrevistas con el dueño de la Finca.

A partir de este análisis se identifica como actores claves internos los colaboradores y como actores claves externos: los profesores universitarios de la UNA, UCR y UTN (4 personas), 1 profesor de la ONG CENDEROS, Gestor ambiental de la municipalidad y Juan Luis Salas, proveedor de productos agrícolas orgánicos.

Sin embargo, con estos dos últimos se logra nula participación en los procesos a desarrollar del proyecto.

- Análisis de cadena de valor: Esta metodología también propuesta por Porter (1991), se seleccionó para diagnosticar el entorno interno de la organización, desde su capacidad estratégica de actuar, con el fin de identificar la ventaja competitiva y los factores que le sumará valor a los productos y servicios que ofrece la finca Vocaré (Altair Consultores, 2013).

Este análisis se realizó a través de fuentes primarias tipo entrevistas con el dueño de la Finca.

Para el desarrollo de esta metodología se construyeron 3 matrices; la primera, de actividades primarias, las cuales, en las columnas, se identificó las actividades relacionadas con: logística interna, producción, logística externa, marketing, ventas, comercialización y, Servicios; posteriormente, en dos filas se definían si la actividad era directa o indirecta. La segunda matriz, de actividades de apoyo, tal que en las columnas se describieron las actividades relacionadas con: gestión general, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento y, con una sola fila de actividades directas. Con la tercera matriz, se realizó el análisis de la cadena de valor, a partir de la selección de las actividades ya identificadas en las dos matrices anteriores, en las categorías siguientes: actividades estratégicas (actividades identificadas que dieran una ventaja competitiva), actividades claves (actividades de la finca, sin las que no podría existir), actividades de apoyo (actividades que ayudan a mejorar las otras actividades) y las actividades a mejorar.

La selección de las actividades a mejorar permitió, además, identificar con que acciones se debía de trabajar esas mejoras.

## 2. Análisis externo:

- Análisis de las 5 fuerzas de la competitividad: Dada la variabilidad de procesos que se realizan en la Finca Vocaré, se determina importante realizar un análisis del entorno externo competitivo para cada uno de sus procesos de forma separada y en forma integral, utilizando la metodología de las 5 fuerzas de la competitividad, propuesta por Porter (2008).

Como lo indican Altair Consultores (2013) y David (2013), respectivamente, esta es una de las herramientas analíticas más utilizadas para el análisis de ese tipo de entorno, ya que determina la rentabilidad potencial de una organización y además, da un enfoque para el desarrollo de estrategias en muchas organizaciones.



Además, como lo indica David (2013) con esta metodología, se logra *“identificar los elementos claves de las fuerzas que impactan a una organización, que tan fuerte es este impacto y, además, a partir de la información obtenida, determinar si vale la pena permanecer en este tipo de negocio”*.

La fuente de información utilizada fue primaria, tipo entrevistas con el dueño de la Finca, a través de preguntas claves que permitieran identificar la información de interés. La aplicación de esta metodología se realizó a través de la construcción de una matriz de trabajo, con una primera columna que describía cada una de las fuerzas de competitividad y una segunda columna, en la que se identificó actores, factores y afectación, para cada proceso productivo.

Al finalizar la recopilación de la información necesaria para cada una de las Fuerzas de competitividad, se realizó un análisis por proceso separado y de forma integral para la Finca, con el fin de determinar cuáles de las 5 fuerzas era competitiva o no para la gestión del negocio de la finca Vocaré.

- Análisis FODA: Cómo lo expone, Altair Consultores (2013), una matriz FODA, es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información útil y relativa a una organización, mediante un resumen de los aspectos claves del entorno (perspectiva externa) y la capacidad estratégica (perspectiva interna), para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La fuente de información utilizada fue primaria y para la recolección de los datos, se aplicaron dos métodos:

1. Taller presencial con colaboradores y dueños de la finca, con aplicación de preguntas claves que permitieran identificar la información de interés.

Como parte del análisis de actores claves, se determinó que, dado que el perfil de los colaboradores es de baja o nula escolaridad, era necesario realizar un taller

presencial, de tal forma que se impulsara la participación de estas personas de forma oral.

Para realizar el análisis FODA, se preparó una presentación en Microsoft Power Point, con la cual se explicó los procesos productivos de la finca y se ayudó a los colaboradores a identificarse y relacionarse con estos. Posteriormente, se les explicó que significa FODA, dándole definiciones y ejemplos, de cada uno de los ítems. Y conforme se daba la participación de los colaboradores, se iba llenando un documento en Microsoft Word, tipo formulario, en el que se digitó los comentarios dados por los colaboradores para la identificación de: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en cada uno de los procesos productivos.

*Figura 2 Desarrollo del taller de análisis FODA en la finca Vocaré.*



Fuente: Elaboración personal

2. Instrumento tipo cuestionario virtual, aplicado a docentes universitarios y otros actores externos.

Durante el análisis de actores, como se indicó anteriormente, se determinó algunos actores claves externos, con una escolaridad tipo universitaria o profesional, por lo

que se decide que, con el fin de tener una mejor participación por parte de ellos, trabajar una metodología virtual o a distancia.

Por ello, se propuso aplicar un formulario tipo cuestionario, que permitiera a este actor realizar el análisis del FODA para cada uno de los procesos productivos de la finca. El instrumento se puede acceder en el link <https://forms.office.com/r/4zCXDCqZQY>

Las principales actividades realizadas para la aplicación de las metodológicas descritas fueron:

- Sesiones de trabajo virtuales: Se realizaron 7 sesiones en las fechas del 28 de octubre, 3 de noviembre, 8 de noviembre, 20 de noviembre, 22 de noviembre, 14 enero y 15 de enero con los dueños de la Finca: Ernesto Briceño y Leslie Campos.
- Coordinación y revisión de documentos elaborados para primer taller presencial: Se preparó y revisó con los dueños de la finca:
  - ✓ Una presentación en Microsoft Power Point con la explicación de los procesos productivos y de las partes a desarrollar en el análisis FODA,
  - ✓ Un documento en Word tipo formulario, con las partes a desarrollar en el análisis FODA, para la recopilación de la información durante el taller,
  - ✓ Un formulario tipo cuestionario de forma digital en Forms, para el llenado por parte de los actores externos (profesores y otros).
- Definición y programación de fechas de talleres y reuniones virtuales.
- Taller de trabajo presencial: Se realizó el 27 de noviembre del 2021, con la participación de 6 colaboradores de la finca y los dueños, para un total de 8 personas. El objetivo del taller fue realizar un análisis FODA, para cada uno de los procesos productivos identificados en la finca.
- Aplicación de instrumento tipo cuestionario para ser llenado por actores claves externos. El objetivo del instrumento fue solicitar a los actores, realizar un análisis de fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas FODA, para cada uno de los procesos productivos identificados en la finca. Este instrumento se aplicó del 13 al 22 de diciembre y para el cual se obtuvieron solamente 3 respuestas.

- Visita de campo: Esta visita de campo se realizó los días 27 y 28 de noviembre, por medio de recorridos por diferentes partes de la finca con el fin de identificar los procesos que se realizan. Para ello, se visitó las instalaciones de los diferentes hospedajes, algunas de las zonas de cultivo, CENDEROS por las zonas de reforestación y área del ganado ovino y caprino.
- Revisión bibliográfica.

La información obtenida de esta primera etapa se trabajó a través de tablas y fichas informativas, que permitió generar un diagnóstico de la situación integral interna y externa de la finca Vocaré.

### 3.2 Direccionamiento estratégico

Para el desarrollo de esta segunda etapa, se utilizaron diferentes metodologías para la adquisición de información cuantitativa y cualitativa, que permitiera la determinación de la misión, visión, identidad y valores corporativos, así como una identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales.

A partir de la información adquirida en esta segunda etapa, se pudo direccionar el planeamiento estratégico, observando lo que es hoy y hacia donde quiere llegar a futuro, la finca Vocaré, lo cual será primordial, en la siguiente etapa de formulación de estrategias, para la definición de las áreas a trabajar y la construcción de objetivos y metas estratégicas, para el fortalecimiento de la ventaja competitiva de la finca Vocaré.

Es por ello que, para el desarrollo de este direccionamiento, se decide utilizar las siguientes metodologías:

1. Definición de visión, misión, idoneidad y valores estratégicos: Estas declaraciones permitirán establecer cuáles son las aspiraciones estratégicas de la finca Vocaré y forman parte de la jerarquización de metas.

En la jerarquización de metas, tanto las declaraciones de intenciones, como los objetivos estratégicos de la organización, deben de ir alineados (Altair Consultores, 2013).

Este análisis se realizó a través de fuentes primarias, tal que la recolección de datos se hizo a través de un taller presencial con colaboradores y dueños de la finca, con aplicación de preguntas claves introductorias que permitieran identificar la información de interés que permitiera construir las declaraciones.

Las preguntas introductorias utilizadas son las propuestas por Altair Consultores (2013), las cuales se observan en la figura 3.

Para utilizarse durante el taller, se preparó y revisó con los dueños de la finca un documento en Microsoft Word, con las partes a trabajar para la construcción de la misión, visión y valores corporativos y la identidad corporativa, conjunta con los actores internos claves. En este documento se incluía: las definiciones y ejemplos de los ítems a construir: misión, visión, valores e identidad corporativa y las preguntas orientadoras para la construcción de los ítems deseados.

Durante el taller, se expuso la información guía trabajada con prioridad y se incentivó la participación de los colaboradores, a través de frases o palabras que respondieran las preguntas orientadoras. Finalmente, en cada caso, se construyó una propuesta de cada ítem y se fue depurando de tal forma que se relacionaran entre sí y siguieran una línea común.

Figura 3. Decisiones estratégicas de más largo alcance.



Fuente: Altair Consultores (2013). La elaboración del plan estratégico.

Figura 4 Desarrollo del taller de declaración de misión, visión, valores e idoneidad estratégica de la finca Vocaré.



Fuente: elaboración personal.

## 2. Identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales

Así mismo, en esta etapa, mediante las sesiones de trabajo con los dueños de la finca y a partir de las visitas de campo y observación, se trabajó la identificación de aspectos e impactos ambientales, siguiendo inicialmente la metodología propuesta por la Norma ISO 14001:2015, para lo cual además de la identificación, se trató de realizar la cuantificación de los aspectos e impactos ambientales.

Para esto último, se realizó una búsqueda de la información de los consumos de recursos tales como agua, combustible, energía eléctrica, sustancias químicas y de la cuantificación de generación de aguas residuales, residuos sólidos (ordinarios y valorizables) y emisiones de gases de efecto invernadero, entre otros.

Sin embargo, esta información no fue posible obtenerse, porque no se lleva un control o registro de dicha información por parte de los dueños de la Finca y aunque, de parte del dueño, se trató de cuantificar de forma promedio algunos valores, estos no eran representativos ni reales para el estudio deseado.

Dado lo anterior, con el fin de generar una identificación y evaluación de significancia básica de los aspectos e impactos ambientales, se decidió aplicar la herramienta metodológica “Protocolos de evaluación ambiental”, generada y utilizada por la Dirección de Gestión de la Calidad Ambiental (DIGECA). Esta herramienta es utilizada ampliamente en el sector público para el desarrollo del Programa de Gestión Ambiental Institucional PGAI.

Los Protocolos de evaluación ambiental, permiten una evaluación diagnóstica de 19 aspectos ambientales, mediante un documento de Excel, en el que se presenta una lista de chequeo para la evaluación de cada aspecto ambiental. La evaluación da una valoración del 1% al 100%, siendo aquellos con mayor puntuación, los aspectos ambientales que cumplen con los requisitos generales a nivel de la normativa ambiental nacional.

Para la definición de la significancia de los aspectos e impactos ambientales evaluados, se define una escala de significancia, la cual consiste en:

1. Significancia Baja: con un cumplimiento de los ítems evaluados mayor o igual a 80%,
2. Significancia Media: con un cumplimiento de los ítems evaluados mayor o igual a 50% y menor a 80%,
3. Significancia Alta: con un cumplimiento de los ítems evaluados menor a 50%. Se determina esta significancia como Alta, porque implica una condición crítica el incumplimiento de normativa asociada a más de la mitad de los ítems evaluados.

A partir del uso de esta herramienta, se pudo identificar los aspectos e impactos ambientales con menor puntuación, los cuales se pueden considerar como los de mayor significancia y prioridad para trabajar en el desarrollo de estrategias en las etapas futuras de la investigación.

Las principales actividades realizadas para la aplicación de las metodológicas descritas fueron:

- Sesiones de trabajo virtuales:  
Se realizaron 3 sesiones en las fechas: 24 de enero, 9 de febrero y 7 de abril, con los dueños de la Finca: Ernesto Briceño y Leslie Campos.
- Definición y programación de fechas de reuniones virtuales.
- Coordinación y revisión de documentos elaborados para segundo taller presencial.
- Taller de trabajo presencial: Se realizó el 12 de febrero del 2022, con la participación de 6 colaboradores de la finca y los dueños, para un total de 8 personas. El objetivo del taller fue construir la misión, visión, valores e identidad corporativa con los actores claves internos de la Finca.
- Visita de campo: realizada el día 12 y 13 de febrero, con el fin de realizar la identificación de aspectos ambientales generales de los procesos productivos.



- Revisión bibliográfica

La información obtenida de esta primera etapa se trabajó a través de tablas y fichas informativas, que permitió desarrollar el análisis estratégico de la finca Vocaré.

### 3.3 Formulación estratégica

Para el desarrollo de esta tercera etapa, se utilizaron diferentes metodologías para la adquisición de información cuantitativa y cualitativa, para la determinación del tipo de negocio, las áreas de interés, las metas y objetivos estratégicos. De tal forma que, con la información recopilada, se logra la estructuración general de las estrategias a construir en el futuro a corto, mediano y largo plazo para la finca Vocaré.

Es por ello que, para el desarrollo de este direccionamiento, se decide utilizar las siguientes metodologías:

1. Construcción de la definición del negocio.

La construcción de la definición del negocio de la finca Vocaré, permitió definir el campo de actividad de esta, en relación con la función/necesidad satisfecha/ beneficios producidos por el producto/ servicio, en relación con el producto/servicio tangible que ofrece para satisfacer esa necesidad (Altair Consultores, 2013).

Para esta construcción, se utilizó la propuesta metodológica de estrategias corporativas, propuesta por Altair Consultores (2013), la cual consiste en dar respuestas a las preguntas siguientes:

- a. ¿Qué tipo de negocio se quiere? En base a la función base aportada por el producto/servicio al cliente.
- b. ¿Cómo se va a lograr consolidar este tipo de negocio? En base a los insumos o estrategias que permitan producir el producto/servicio para el cliente.
- c. ¿A quién se le quiere ofrecer este negocio? Identificando para ello, los diferentes grupos de interés que forman parte del mercado objetivo.

## 2. Definición de objetivos y metas estratégicas

Se construye los objetivos generales y específicos y sus respectivas metas estratégicas, utilizando las preguntas introductorias propuestas por Altair Consultores (2013), ver la figura 3, las cuales son:

1. ¿Qué debemos hacer?
2. ¿Qué pasos debemos dar?

Para las dos anteriores metodologías, las fuentes utilizadas fueron tipo primaria y para la recolección de los datos, se aplicaron dos métodos:

1. Entrevistas con los dueños de la finca Vocaré, buscando dar respuestas a las preguntas anteriormente indicadas para la construcción de la definición del negocio y considerando, los resultados obtenidos en las dos anteriores etapas desarrolladas.
2. Instrumento tipo cuestionario virtual, realizado en Microsoft Forms, para ser aplicado a docentes universitarios y otros actores externos: a través del instrumento, se preguntó a los encuestados, cuáles consideraban debían ser las áreas estratégicas, objetivos estratégicos, mercado objetivo y la definición de la finca Vocaré a futuro para la construcción de la definición del negocio. El instrumento se puede acceder en el link <https://forms.office.com/r/Ac6eddvkpl>.

## 3. Formulación de estrategias

Para la formulación de las estrategias se realizó una revisión bibliográfica de los posibles tipos de estrategia a utilizar y además, de las anteriores etapas del Diagnóstico y Direccionamiento estratégico, se decide utilizar la información adquirida en:

- Los análisis de entornos interno y externos de acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de cadena de valor, análisis FODA y análisis de las 5 fuerzas de la competitividad,

- La definición del negocio realizadas por los dueños, las declaraciones de la Misión y Visión construidas por los colaboradores y los dueños y, los objetivos y metas estratégicos propuestos por los dueños.
- Los resultados obtenidos de la aplicación del segundo instrumento tipo cuestionario a los actores claves externos, principalmente profesores universitarios, sobre las áreas a trabajar, la definición de negocio y el mercado objetivo a futuro para la Finca.
- Los aspectos e impactos ambientales significativos identificados.

A partir del análisis anterior, se determina que para cada estrategia se definirá, las siguientes variables:

- Tipo de estrategia: De acuerdo con lo expuesto por Altair Consultores (2013) y David (2013), se determina realizar una clasificación de las estrategias en:
  - a. Estrategia corporativa intensiva: de penetración de mercados, de desarrollo de nuevos productos o mercados.
  - b. Estrategia corporativa de diversificación
  - c. Estrategia competitiva: De diferenciación, liderazgo en costos y de enfoque.
  - d. Estrategia operativa funcional: de marketing, operativa, investigación y desarrollo, sistemas de información, recursos humanos, financiera.
- Área de aplicación: agrícola, producción pecuaria, turismo, gestión ambiental, mercadeo y publicidad, sociocultural, laboral y administrativa.
- Pilares regenerativos asociados: social, político, económico, espiritual, ecológico y cultural.
- Ventajas que ofrece la estrategia.
- Limitaciones en su implementación en cuanto a costo y dificultad.

Refiriéndose a costo, la inversión de dinero requerida para su implementación y basándose en la escala: Bajo costo \$: menor a 1 millón ¢, Mediano costo \$\$: más que 1 millón ¢ y menor a 5 millones ¢ y Alto costo \$\$\$: mayor a 5 millones ¢.

Por otro lado, con respecto a la dificultad, se refiere al tiempo invertido para su implementación: Baja Dificultad \*: 1 día al mes. Mediana dificultad \*\*: 1 a 2 día a la semana y Alta dificultad \*\*\*: de 3 a 5 días a la semana.

- Plazo recomendado de implementación: corto (máximo 1 año), mediano (más de un año a 5 años) y largo plazo (mayor de 5 años)

Además, cada una de las estrategias propuestas fue relacionada con los objetivos estratégicos planteados por los dueños de la finca. Finalmente, la formulación de las estrategias se presentó en cuadros o matrices, por objetivo estratégico específico, con una breve descripción y variables indicadas.

Las estrategias formuladas, se plantearon para fomentar principalmente la ventaja competitiva, el posicionamiento local y el desarrollo económico y regenerativo.

Las principales actividades realizadas para la aplicación de las metodológicas descritas fueron:

- Sesiones de trabajo virtuales:  
Se realizaron 3 sesiones en las fechas: 6, 11 y 18 de mayo, con los dueños de la Finca: Ernesto Briceño y Leslie Campos.
- Definición y programación de fechas de reuniones virtuales,
- Aplicación de instrumento tipo cuestionario para ser llenado por actores claves externos: Este instrumento se aplicó del 12 al 20 de mayo y para el cual se obtuvieron 5 respuestas, correspondientes a: 2 profesores universitarios, de la UNA y la UCR, dos funcionarios de la ONG CENDEROS y una persona particular, cercana a la finca.

El objetivo de este instrumento fue realizar la identificación de áreas y objetivos estratégicos, así como la definición de la construcción del tipo del negocio y el mercado objetivo, para el futuro de la finca Vocaré, por parte de los actores externos.

- Revisión bibliográfica.

### 3.4 Hoja de ruta de desarrollo regenerativo

Para el desarrollo de la cuarta etapa, se planteó la construcción de una Hoja de ruta, con el fin de ordenar cronológicamente las estrategias definidas para el plan estratégico de la finca Vocaré. El tener una visión de todas las estrategias permite establecer la cronología de cada una de ellas y además, definir la distribución de recursos necesarios al corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las priorizaciones propuestas (Gobierno Vasco, 2020).

Las fuentes de información utilizadas en esta etapa fueron:

1. Fuentes de información primaria, obtenida a partir de una única sesión virtual realizada con el dueño de la finca, a partir de la cual se revisó cada una de las estrategias propuestas y se definió la priorización de su implementación.
2. Fuente de información documentales para la búsqueda de metodologías de selección o evaluación de estrategias. A partir de esta fuente se identificó que diversos autores, proponen la aplicación de la metodología de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE; sin embargo, se decide rechazar el uso de esta o cualquier otra metodología existente.

Se decide no eliminar ninguna de las estrategias propuestas porque se considera que cada una de ellas permitirá el fortalecimiento de un área estratégica y un pilar regenerativo importante para la finca.

Por lo que se procede a realizar una evaluación de cada una de ellas, considerando principalmente:

1. Las limitantes en costo y dificultad,
2. La relación y fortalecimiento que puede haber entre las estrategias durante su implementación,
3. La definición de cuáles estrategias deben implementarse previamente, para fortalecer primero un área o pilar estratégico, antes de que se implemente una estrategia clave o determinante para el fortalecimiento de la finca.

A partir de estas variables, se trabaja la definición del orden cronológico de implementación para cada una de las 10 estrategias desarrolladas, en un alcance total de al menos 6 años, que incluye el corto, mediano y largo plazo.

La Hoja de ruta de desarrollo regenerativo propuesta se plasmó en un diseño gráfico de 2 diapositivas, utilizando la herramienta digital Genial.ly. Este diseño se utilizó en una última reunión realizada el sábado 28 de mayo con los colaboradores y dueños de la finca, para la presentación de los resultados obtenidos. Ver figura 5.

*Figura 5 Presentación de Hoja de ruta de desarrollo regenerativo en la finca Vocaré.*



Fuente: elaboración personal.

Para la implementación de esta Hoja de ruta de desarrollo regenerativo, se recomienda la construcción de planes de acción que definan los objetivos, metas, responsables, tiempos de ejecución y actividades a desarrollar para cada una de las estrategias. Esta acción queda fuera del desarrollo de la presente investigación, porque dependerá del interés de los dueños de la finca de implementar esta Hoja de ruta.

## 4. Resultados y Desarrollo

### 4.1 Diagnóstico estratégico

#### Identificación de procesos productivos de la finca Vocaré

Como parte del diagnóstico del entorno interno de la finca Vocaré, se realiza una identificación de los principales procesos productivos y las actividades que se realizan en cada uno de ellos. Los procesos productivos que se realizan de forma integral debido a la interacción de estos dentro de las actividades que se desarrollan en la finca son: Agricultura, Producción pecuaria, Unidades productivas, Turismo y Reforestación y protección del bosque. En el Cuadro 1, se presenta un resumen de los cinco procesos productivos identificados con las respectivas actividades que se desarrollan en cada uno de estos. En el Anexo 2 se detalla la información de cada proceso y sus actividades.

Con respecto a las Unidades productivas, consiste en un modelo innovador de dar, bajo un contrato legal, una parcela o terreno de la finca a una familia, con el fin de que se desarrollen actividades productivas agrícolas, pecuarias y de protección del bosque. Los productos obtenidos son utilizados para el autoconsumo de la familia y la venta y además, las utilidades obtenidas son utilizadas para el pago de costos fijos como adquisición de insumos, consumo de recursos y otros y además, el monto restante es repartido como ganancia entre ambas partes.

A partir de la información recopilada se puede identificar la aplicación de una serie de prácticas sustentables en los diferentes procesos productivos realizados en la Finca; entre ellos, se destacan:

- producción de abono por compostaje y bocashi con los residuos orgánicos producidos,
- selección y banco de semillas,
- sistemas de conservación de forrajes,
- siembra y cosecha manual,
- aplicación de microorganismos de montaña (MM), controladores biológicos, fertilizantes orgánicos para la producción orgánica de cultivos,



- aplicación de prácticas silvopastoriles y agrosilvopastoriles,
- aplicación de cercas vivas,
- procesos de reforestación,
- participación en el programa de Pago de Servicios Ambientales,
- producción de autoconsumo en vegetales, frutas, hortalizas y carnes,
- separación de residuos sólidos valorizables, no valorizables y orgánicos,

*Cuadro 1 Resumen de los procesos productivos y actividades realizadas en la finca Vocaré.*

<b>Procesos</b>	<b>Actividades</b>
<b>Producción agrícola: cultivos de granos básicos, raíces y tubérculos, musáceas, hortalizas y frutas</b>	Incluye las actividades: selección y preparación física del terreno, aplicación de nutrientes, selección de cultivos, dependiendo de la siembra a realizar, siembra, mantenimiento de la siembra, cosecha y postcosecha, almacenaje del producto, selección de puntos de venta, transporte de productos a vender, venta de productos y manejo de residuos sólidos durante siembra, postcosecha y postventa.
<b>Unidades productivas agropecuarias en sociedad</b>	Incluye las actividades: selección de tierras a arrendar, selección de familias o personas a arrendar, definición de cláusulas, elaboración y firma de contrato, definición de cultivos, comercialización de cultivos, vivienda en la finca y nuevos miembros del sistema.
<b>Producción pecuaria: ganado vacuno, caprino, ovino, tilapia, pollos</b>	Cruzamientos, partos, manejo de crías, pastores o estabulado, alimentación extra, ordeño de ganado caprino, recolección de huevos, mantenimiento del animal, mantenimiento de las instalaciones, sacrificio del animal, preparación y almacenamiento de la carne y manejo de residuos líquidos y sólidos en crianza, sacrificio.
<b>Turismo: turismo agroecológico, turismo científico-universitario, pasantías, voluntariado</b>	Programación de fechas y necesidades solicitadas, mantenimiento, limpieza y acomodo de cabañas, estadía de clientes, alimentación, asesoramiento y coordinación de actividades, tours u otros, manejo de residuos líquidos y sólidos de estadía de clientes.
<b>Reforestación y protección de bosque</b>	Selección de área a reforestar o recuperar, análisis del entorno y análisis futuro para determinar áreas a reforestar, identificación de especies y cantidad de cada una, programación de reforestación, mantenimiento de especies y áreas reforestadas chapia y rodajea de los árboles y modalidades de servicios forestales.

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de las cinco fuerzas de la competitividad

Posterior a esta identificación de procesos productivos, se procedió a realizar un análisis de las 5 fuerzas de competitividad, de acuerdo con la metodología aplicada por M Porter (2008), para cada

uno de los procesos identificados. El detalle de la información se puede observar en el Anexo 3. Y un resumen de los principales resultados son:

### **Fuerza 1: Amenaza de entrada**

De acuerdo con la información recopilada para el análisis de la fuerza Amenaza de entrada, se determina que por las características de los procesos productivos realizados por la finca Vocaré, no se considera una amenaza de competitividad la presencia de nuevos entrantes, considerando principalmente los siguientes factores:

1. La presencia de las barreras de entrada existentes en los diferentes procesos productivos que realiza la finca y que afectan de una u otra forma, el ingreso de nuevos entrantes, tanto con propuestas de empresas con procesos productivos aislados o integrales. Algunas de estas barreras son:
  - Requisitos de capital: para construcción, mantenimiento y mejora de infraestructura, principalmente para los procesos productivos de turismo y producción pecuaria.
  - Curvas de experiencia: experiencia en el desarrollo de los procesos productivos con más de 10 años, para el caso de la finca. A nivel de productores agrícolas, pecuarios o actividades turísticas, también se identifican negocios posicionados con más de 10 años.
  - Diferenciación del producto: para el caso de la finca Vocaré, hace la diferencia al realizar procesos integrales que incluye el desarrollo de actividades como agricultura orgánica, prácticas sostenibles pecuarias, procesos productivos integrales, convenios con academia, innovación de procesos (Unidades Productivas) entre otros, lo cual genera ventajas diferenciadoras.
  - Beneficios de escala, en el caso de agricultura al ser orgánica y en el servicio de Turismo, al ofrecer un paquete integral en la finca, no solo de hospedaje.

- Economías de escala, ya establecidas y con posicionamiento en la zona, en actividades pecuarias, agrícolas y turísticas, más no de forma integral.
2. La no presencia de represalias y más bien, la anuencia de asesorar, a los nuevos entrantes con propuestas de fincas integrales, de tal forma que se incentive la adopción de prácticas integrales en la zona.

### **Fuerza 2. Poder de los proveedores**

De acuerdo con el análisis realizado de la información recopilada de la finca Vocaré, se determina que la fuerza del Poder de los Proveedores, si tiene injerencia sobre la competitividad de la finca.

Algunos factores que intervienen en esta fuerza de competitividad son:

1. Costos de cambio: al no contar con un único proveedor que ofrezca la totalidad de los insumos requeridos en los cinco procesos productivos de interés para la finca, se debe de optar por la búsqueda de insumos con proveedores fuera de la zona, como Cañas y San José. Esta situación genera un mayor costo y tiempo, por la búsqueda y traslado a estas otras zonas.
2. Diferenciación de insumos: se identifica diferentes calidades y precios de los mismos productos en la zona, por lo que se debe de seleccionar la opción que mejor se adapte a las necesidades de la finca y condiciones del mercado.
3. Disponibilidad de insumos: la adquisición de algunos insumos se puede ver afectada por su disponibilidad en la zona, por lo que es necesario desplazarse a otras zonas para su búsqueda y compra y además, se identificó afectación durante la pandemia 2020, en cuanto la disponibilidad de insumos, por lo que se recurrió a búsqueda de productos sustitutos.

### **Fuerza 3. Poder de los compradores**

Al analizar la información de la finca Vocaré, se determina que la fuerza del poder de los Compradores es una fuerza determinante en la competitividad de la empresa, lo cual se establece al identificar los siguientes factores:

- Concentración de clientes: se mantiene un número reducido de compradores o clientes, de acuerdo con el bien o servicio ofrecido, este puede ser de uno, como en caso de la agricultura o hasta cinco como en el caso de producción de madera. Dado este número limitado de compradores, la competitividad de la finca se puede ver afectada por el poder de negociación de este grupo reducido de compradores para cada servicio o producto ofrecido. El beneficio a favor de la finca es que, en algunos procesos de negociación, esta es quien define el precio.
- Volumen de compra: muy asociado con el anterior factor, ya que, al ser pocos compradores, pueden tener injerencia sobre grandes volúmenes de bienes adquiridos y sobre las condiciones para su adquisición como podría verse en el caso del Matadero o subasta para la producción pecuaria o en el caso de los aserraderos para la producción maderera.
- Identificación de la marca: este factor se da de forma positiva, para la producción agrícola, por la diferenciación de los productos orgánicos ofrecidos, para lo cual se negocia un precio justo, por las partes. Sin embargo, esta diferencia de marca podría aprovecharse aún más no solo para la producción agrícola sino también para la producción pecuaria, producción maderera y los productos generados en las unidades productivas; ofreciendo el producto a compradores específicos o especiales, interesados en la adquisición de productos orgánicos y de prácticas sostenibles.

Con el análisis de los diferentes factores, se identifica que los diferentes compradores son sensibles al precio, ya que se determina que los bienes y servicios ofrecidos por la finca, no representan un presupuesto de adquisición importante en la estructura de costo del comprador; de parte del comprador, se considera que la calidad de lo ofrecido no afecta el producto final y además, se considera que los compradores pueden disponer de bajas utilidades o bajo flujo de efectivo, para estas adquisiciones. Y dado a lo anterior, los compradores de los bienes y servicios de la finca, tiene la posibilidad de negociar o de escoger otro producto (en el caso de Turismo)

#### **Fuerza 4. Amenaza de los sustitutos**

De acuerdo con el análisis de la información de la finca Vocaré, no se identifica una posible fuerza de amenaza de sustitutos, ya que no se considera la existencia de un posible sustituto de forma integral o aislada a los bienes y servicios ofrecidos.

Sin embargo, se podría pensar que el factor de rendimiento y calidad comparada entre productos se podría aplicar para la agricultura de productos orgánicos, como un producto sustituto de lo que ofrece el mercado y con una mejor calidad. Esta característica, podría desarrollarse como una fuerza competitividad positiva para la finca al presentarse como un producto de mayor calidad y características diferenciadas, sustituto de lo que ofrece el mercado.

#### **Fuerza 5. Rivalidad entre competidores existentes**

Si bien es cierto de forma integral, los bienes y servicios que ofrece la finca, no presenta competidores; se considera que, de forma individual, sobre todo los productos agrícolas y pecuarios, pueden tener competidores importantes en la zona y por ello, rivalidades entre estos.

Se considera que este factor está presente porque la mayoría de los competidores son de igual tamaño o tiene producción parecida, y porque en general estos sectores productivos tienen un crecimiento lento, al menos en la zona. Sin embargo, se puede buscar como una fuerza de competitividad positiva, que la finca asuma el rol de líder en estos dos procesos productivos agrícola y pecuario, incluyendo prácticas agroecológicas, entre el grupo de competidores similares en la zona.

Finalmente, del análisis de las cinco fuerzas de la competitividad, para las condiciones del entorno de la finca Vocaré, se concluye que las fuerzas sobre las que se debe de trabajar para la generación de estrategias son:

- El poder de los compradores
- El poder de los proveedores

Ya que se identifica que estas dos fuerzas, principalmente, afectan o impactan la rentabilidad y competitividad de los bienes y servicios ofrecidos por la finca en estudio.

## Análisis FODA de los procesos productivos de la finca Vocaré

Para el desarrollo del análisis FODA, se procedió a aplicar dos actividades metodológicas; la primera fue un taller participativo con los colaboradores de los diferentes procesos de la finca y como segunda actividad, el llenado de un formulario en línea por parte de 3 profesores, 2 profesores universitarios de la UNA y un profesor de la organización CENDEROS. Este análisis se aplicó para cada proceso productivo y en general para la Finca Vocaré. Los resultados completos obtenidos de este análisis se pueden revisar en el Anexo 4.





A nivel del proceso productivo Agricultura, se identifica como fortalezas importantes: la relación existente ganar-ganar con las universidades públicas y la organización CENDEROS, ya que los colaboradores también adquieren conocimientos con las lecciones impartidas y prácticas realizadas en la finca por parte de los profesores; la distribución, diversidad e integralidad de los cultivos, así como la aplicación de prácticas de producción orgánica; la producción para venta y autoconsumo de la finca.

Así mismo, como oportunidades a trabajar para favorecer a la finca se indica: realizar mejoras y construcción de infraestructura: construir bodega donde se pueda almacenar herramientas y lo que se ocupa diariamente (actualmente se debe de estar solicitando a Ernesto desde la bodega principal); cerrar con cercas las áreas seleccionadas para cultivos como protección de estos; instalar silo; diversificar aún más la producción, con inclusión de otros productos; apertura de mercados en la zona y el fomento de la agricultura orgánica.

Si determinó una única debilidad, relacionada con la programación de actividades de mantenimiento preventivo de la infraestructura e instalaciones en general. Con respecto a las amenazas detectadas, se encuentra afectación por la presencia del cambio climático en cuanto a los ciclos de época seca y lluviosa y su relación con la programación de los cultivos y a la presencia de plagas y enfermedades; por otro lado, como un elemento que a su vez se puede ver positivo, la presencia de cierta fauna silvestre consume de los productos cultivados y finalmente, se observan como amenazas algunos elementos políticos como la presencia de aranceles y el escaso o nulo

apoyo gubernamental. En la figura 6, se observa el detalle del análisis FODA para el proceso productivo Agricultura.

*Figura 6. Análisis FODA del proceso productivo Agricultura de la finca Vocaré.*

 <b>Fortalezas</b>	 <b>Oportunidades</b>	 <b>Debilidades</b>	 <b>Amenazas</b>
<p>Producción para venta y autoconsumo para los procesos de turismo, unidades productivas y dueños.</p> <p>Relación ganar - ganar con Universidades públicas y organización Cenderos.</p> <p>Buena distribución de los cultivos integrados y diversos.</p> <p>Producción orgánica y diversificada.</p> <p>Fomenta el trabajo colaborativo.</p> <p>Buena calidad de la tierra.</p>	<p>Mejorar y relizar construcción de infraestructura</p> <p>Mecanizar el trabajo de cosecha para hacerlo mejor.</p> <p>Diversificar la producción</p> <p>Apertura de mercados en la zona</p> <p>Fomentar más la agricultura orgánica</p>	<p>Falta programación de actividades para mantenimiento preventivo de las instalaciones.</p>	<p>Fauna silvestre se comen parte de la producción.</p> <p>Cambio climático afecta programación de cultivos y genera mayor presencia de plagas y enfermedades en los cultivos, causando pérdidas parciales o totales.</p> <p>Presencia de aranceles.</p> <p>Falta de apoyo de los gobiernos.</p>

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al proceso de Producción pecuaria, al igual que el de Agricultura, una fortaleza es la producción para venta y autoconsumo de la finca; otras fortalezas son la experiencia en manejo animal y la formación veterinaria del dueño y además, el manejo y alimentación de los animales para lograr un mayor provecho en la producción.

En cuanto a las oportunidades, una de las más importantes que se indicó fue la introducción de nuevas actividades pecuarias, tales como: producción de gallinas ponedoras y producción de huevos; producción de cerdos para venta, producción y venta de suero de queso para alimentar cerdos y apicultura para producir miel; esta oportunidad a su vez, permitiría la diversificación de productos, incluyendo los que se utilizan para autoconsumo (tal como es el caso de la producción

de carne, que no se vende) y como en el proceso agrícola, se identifica como una oportunidad la mejoras y construcción de infraestructura, tales como construcción de bodega para guardar sal y miel e instalación de biodigestores para generación de gas para autoconsumo.





Entre las principales debilidades identificadas de este proceso están la necesidad de construir un puente en el río que atraviesa la finca, para facilitar la movilización de los animales, así como la programación de actividades de mantenimiento preventivo de las instalaciones y la débiles o nulas articulaciones productivas que permitan posicionar los productos en nuevos mercados.

Las principales amenazas reconocidas son el riesgo del robo de insumos o animales en las zonas alejadas de la finca y el riesgo de daños a caminos y cercas por el ingreso de particulares a la finca; también se identifican como amenazas la presencia de nuevos aranceles y la falta de apoyo de instancias gubernamentales en los diferentes procesos productivos. La información del análisis FODA del proceso productivo Producción pecuaria se presenta en la figura 7

Para el caso de las Unidades productivas, la gran fortaleza es que, bajo este modelo de trabajo innovador, se busca tener socios estratégicos en el desarrollo de actividades productivas, más que solamente colaboradores y además, se permite optimizar el uso de la tierra para producción diversificada; por otro lado, de igual forma que los anteriores procesos, una fortaleza es la obtención de productos para venta y autoconsumo.



Figura 7 Análisis FODA del proceso productivo Producción pecuaria de la finca Vocaré.

 <b>Fortalezas</b>	 <b>Oportunidades</b>	 <b>Debilidades</b>	 <b>Amenazas</b>
<p>Producción para venta y autoconsumo para los procesos de turismo, unidades productivas y dueños.</p> <p>Manejo y alimentación de los animales para obtener el mayor provecho para la producción de la finca.</p> <p>Experiencia en manejo animal y formación veterinaria por parte del dueño</p>	<p>Introducir nuevas actividades pecuarias</p> <p>Diversificar la venta de productos, que actualmente son de autoconsumo.</p> <p>Mejoras y construcción de infraestructura</p> <p>Aprovechar alza del precio de la carne, para aumentar la producción</p>	<p>Ausencia del puente para cruzar el río, afecta la movilización entre las diferentes áreas de la finca.</p> <p>Falta programación de actividades para mantenimiento preventivo de las instalaciones.</p> <p>No hay articulaciones productivas, se debe de buscar nuevos mercados.</p> <p>No se da valor agregado a los productos animales, se limita a la venta del animal.</p>	<p>Riesgo de que se roben los insumos en zonas alejadas del área principal.</p> <p>Ingreso de particulares en la finca causan daño de caminos y cercas</p> <p>Presencia de aranceles</p> <p>Falta de apoyo de los gobiernos</p> <p>Ataque de animales por fauna silvestre</p>





Fuente: elaboración personal.

La implementación de las Unidades productivas es el proceso más reciente de la finca, con un desarrollo de 2 años, por lo que en este se identifican una serie de oportunidades que pueden aplicarse, para ampliar las actividades de este proceso; entre las principales oportunidades que se identifican están: la instalación de nueva infraestructura tales como bodega, corral, divisiones de corrales, bancos forrajeros, o la introducción de nuevos subprocesos como el de ganado vacuno y la producción de lácteos y además, lograr la diversificación de actividades en todas las Unidades. Por otro lado, dado lo innovador de este proceso, se ve como una oportunidad promover en fincas grandes la aplicación de este modelo y también, solicitar ayudas económicas al INDER para la compra de insumos, equipos y otros.

Entre las debilidades se identificaron la gran demanda de mano de obra que este proceso genera, lo que con lleva a maximizar el tiempo de las actividades y, la falta de encadenamientos productivos por parte de las familias, que permita colocar los productos en nuevos y diversos mercados.

Asimismo, entre las amenazas, al igual que en el proceso de producción pecuaria, se indicaron la presencia de nuevos aranceles y el poco o nulo apoyo de las instancias gubernamentales. El detalle del análisis FODA del proceso Unidades productivas, se presenta en la figura 8.

*Figura 8 Análisis FODA del proceso productivo Unidades productivas de la finca Vocaré.*

 <b>Fortalezas</b>	 <b>Oportunidades</b>	 <b>Debilidades</b>	 <b>Amenazas</b>
<p>Con el nuevo modelo de trabajo, se busca generar socios estratégicos y no tener empleados.</p> <p>Optimización de la tierra por producción diversificada: componente animal, vegetal y forestal en la unidad productiva</p> <p>Generación de productos para autoconsumo y venta</p>	<p>Instalar infraestructura para incluir producción de queso o lácteos en cumplimiento con MS</p> <p>Introducir ganado vacuno para producción de lácteos.</p> <p>Mejorar y equipar de infraestructuras para aplicación de ambos procesos agrícola y pecuario</p> <p>Instalar bancos forrajeros en las diferentes unidades.</p> <p>Solicitar ayuda económica al INDER por parte de cada uno de los colaboradores.</p> <p>Promover la aplicación de este tipo de modelo en la zona, presentarse como un ejemplo.</p> <p>Fortalecer la integralidad de los procesos productivos en las fincas</p>	<p>Gran demanda de mano de obra.</p> <p>Falta de encadenamientos productivos.</p>	<p>Presencia de aranceles</p> <p>A nivel de las instituciones del Gobierno, no hay apertura a nuevos modelos como este, por lo que no hay apoyo.</p>

Fuente: elaboración personal.

Para el caso del proceso productivo de turismo, se identificaron fortalezas de importancia como la belleza escénica y la variedad de flora y fauna de la finca, así como la infraestructura de las cabañas

en sintonía y en contexto con la naturaleza, también se indicó sobre el carisma de los dueños, el buen servicio y la satisfacción con la alimentación.

En cuanto a las oportunidades a trabajar para el proceso Turismo, si se comentaron muchas acciones, principalmente relacionadas con actividades de mantenimiento de infraestructuras, como de la cocina, camino de ingreso a la finca y cabañas, así como construcciones de servicios sanitarios y del puente sobre el río, instalar cosecha de agua de lluvia y un hotel de abejas, así como hacer mayor cantidad de CENDEROS para caminar en la finca. También se habló realizar un mercadeo para promover la finca de turismo sostenible, autosuficiente y modelo en temas ambientales y realizar este mercadeo digital más fuerte, tanto nacional como internacional, y además, incluir al visitante como un embajador de la marca, de tal forma que promoció con sus amigos lo vivido y experimentado en su estadía en la finca Vocaré.

En cuanto a las debilidades, se indicaron la falta de programación de actividades de mantenimiento preventivo de las instalaciones, el poco o nulo mercadeo o promoción digital en medios digitales, construir un mayor número de cabañas y una debilidad muy interesante, fue la de que no se promueve a través de rotulación dentro de la finca, las diferentes actividades que realiza tales como la de siembra de autoconsumo y orgánica, entre otros, ya que no lo han considerado necesario.

Finalmente, se detectaron como amenazas el faltante del puente sobre el río que atraviesa la finca, ya que limita la movilidad del turista, el mal estado de la calle de ingreso y del pueblo Las Milpas, lo cual limita el ingreso de turistas y la afectación por otro posible evento pandémico, con las restricciones generadas como cierre de fronteras o de movilización en ciertos horarios. El detalle del análisis FODA del proceso Turismo, se presenta en la figura 9.

Figura 9 Análisis FODA del proceso productivo Turismo de la finca Vocaré.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Satisfacción de clientes con la alimentación, atención recibida y belleza natural de la finca</p> <p>Belleza escénica y gran variedad de fauna y flora en la finca.</p> <p>Enlaces con las universidades públicas han ayudado a promover la finca y generar más visitantes</p> <p>Carisma de los dueños</p> <p>Infraestructura de las cabañas tiene: diseño adecuado en madera para permitir el contacto con la naturaleza y con el contexto de la finca; permite un buen descanso y relajarse y permite, recibir diferentes grupos independientes: familias y estudiantes.</p>	<p>Instalar infraestructura para pasar el río.</p> <p>Decorar las cabañas</p> <p>Mantenimiento general de infraestructura de las cabañas</p> <p>Incluir una mesa de trabajo más alta en la cocina.</p> <p>Mejorar el tratamiento de las aguas residuales de la cocina.</p> <p>Instalar cosecha de agua de lluvia.</p> <p>Instalar servicios sanitarios en el restaurante.</p> <p>Dar mantenimiento a la instalación del rancho.</p> <p>Mejorar el camino y rotulación e iluminación de acceso a la finca.</p> <p>Hacer CENDEROS, para recorrer la finca y los diferentes procesos productivos</p> <p>Incluir hotel de abejas y de otras especies.</p> <p>Promover como finca de turismo sostenible y modelo en temas ambientales.</p> <p>Realizar campaña de marketing digital para promoción a nivel nacional e internacional.</p> <p>Introducir especies exóticas de aves, de fácil mantenimiento y llamativas</p> <p>Promover variedad de atractivos en cercanías de la Finca</p> <p>Promover que visitante sea un embajador de la marca.</p>	<p>Falta programación de actividades para mantenimiento preventivo de las instalaciones.</p> <p>No hay acciones de marketing o promoción en medios virtuales.</p> <p>Mejorar señal de internet.</p> <p>Mayor cantidad de cabañas.</p> <p>No hay rotulación de la finca y de las actividades productivas que se realiza.</p>	<p>Faltante de puente en el río, limitan al turista desplazarse a otras áreas de la finca. Es riesgoso.</p> <p>Mal estado de la calle afecta la movilización del visitante.</p> <p>Eventos pandémicos que afectan el ingreso de turistas.</p>





Fuente: elaboración personal.

Para el quinto proceso productivo desarrollado en la finca, de Reforestación y protección del bosque, se comentaron fortalezas como el interés y constancia de los dueños de la finca para fomentar este proceso, y esto se ve con la ejecución de acciones como el tener el Pago de servicios ambientales, realizar las campañas de reforestación, la poda y corta selectiva de los árboles y el cuidado de árboles frutales y maderables y dos grandes fortalezas, son que se fomenta la protección del recurso hídrico y se involucra -sensibiliza al turista, al sembrar un árbol de la finca, al cual se le puede nombrar.

Entre las oportunidades que se identifican es promover la siembra de especies autóctonas, participar en fondos externos para obtención de dinero o financiamientos y, mantener el vínculo con el turista para el seguimiento del proceso de cuidado del árbol sembrado y además, propiciar volver a la finca para dar seguimiento al árbol sembrado.

Algunas de las debilidades comentadas, principalmente entre los profesores universitarios, son: poca o nula siembra de especies autóctonas, el poco o nulo seguimiento a las áreas de reforestación y a nivel de los procesos silvoagropastoriles, en ocasiones al podar la vegetación y corta de los árboles, se afecta los CENDEROS para la movilización del ganado y afecta las siembras. El detalle del análisis FODA del proceso Reforestación y protección del bosque, se presenta en la figura 10.

Figura 10 Análisis FODA del proceso productivo Reforestación y protección del bosque de la finca Vocaré.

 <b>Fortalezas</b>	 <b>Oportunidades</b>	 <b>Debilidades</b>	 <b>Amenazas</b>
<p>Cuido de árboles maderables y frutales para los procesos forestales y de recuperación del bosque.</p> <p>Se realiza poda y corta selectiva de los árboles, para obtener mejores beneficios.</p> <p>Interés y constancia de los dueños para realizarlo.</p> <p>Se tiene Pagos de Servicios Ambientales</p> <p>Se fomenta la protección del recurso hídrico</p> <p>Gran área con cobertura boscosa</p> <p>Involucra con siembra de un árbol a los turistas, como proceso de sensibilización</p> <p>Tierra apta para reforestar</p>	<p>Promover la siembra de especies autóctonas.</p> <p>Participar en fondos externos para obtención de dinero para la finca.</p> <p>Mantener conexión con el cliente, mediante el seguimiento del proceso de cuidado del árbol sembrado y el cliente, puede volver a la finca para dar seguimiento a este.</p>	<p>No se toma en cuenta las especies nativas</p> <p>Falta manejo y seguimiento a las áreas de reforestación</p> <p>Al podar la vegetación y cortar los árboles, no se deja el espacio suficiente para la movilización del ganado y se afecta lo sembrado.</p>	<p>Presencia de un evento o desastre natural.</p> <p>Cambios en la renovación de PSA</p>

Fuente: elaboración personal.





A nivel general y de forma integral, para la finca Vocaré, como se observa en la figura 11, las fortalezas identificadas son la confianza y buena comunicación entre los colaboradores y dueños de la finca, la excelente calidad y cantidad de agua presente en nacientes y ríos, la variedad de procesos productivos que se desarrollan, tomando en cuenta la importancia de la protección de los recursos naturales de una forma regenerativa.

Entre las oportunidades que se comentaron en el taller participativo, fue el crear un fondo monetario interno, para contar con dinero para invertir en el mantenimiento de obras menores y compra de herramientas y equipos. Dicha oportunidad va de la mano, con una debilidad que se

comentó en el análisis de casi todos los procesos: el faltante de programas de mantenimiento preventivo de instalaciones, herramientas y equipos.

Y además, una debilidad que se considera de gran importancia es el control y seguimiento de inventarios de compras, insumos, herramientas y equipos, de tal forma que permita un mejor manejo de presupuestos, mediante la identificación de los focos o puntos calientes de mayor consumo o despilfarro, de tal forma que permita un mejor, eficiente y eficaz uso de los recursos disponibles.

*Figura 11 Análisis FODA de la finca Vocaré, de forma integral.*

 <b>Fortalezas</b>	 <b>Oportunidades</b>	 <b>Debilidades</b>	 <b>Amenazas</b>
<p>Los colaboradores tienen una buena comunicación, confianza, y respecto con dueños de la finca.</p> <p>Se ponen en práctica las ideas que se proponen y se dan las herramientas necesarias para trabajar.</p> <p>Excelente calidad y cantidad de agua en la finca, variedad de nacientes</p> <p>Variedad de procesos productivos y actividades fortalece a la finca y le da más beneficios.</p> <p>Se busca cuidar la finca, el suelo, los recursos, no es solo producir.</p>	<p>Crear un fondo de dinero para realizar mantenimiento de obras menores y compra de herramientas faltantes.</p>	<p>No hay registros de inventarios de insumos, herramientas, compras, consumo de recursos o similares</p> <p>No se mantienen programas de mantenimiento preventivo de las instalaciones, equipos o herramientas</p>	<p>Fincas vecinas realizan malas prácticas agrícolas, pecuarias y han deforestado en las cercanías del río, afectando y contaminando el río.</p> <p>Presencia de piñeras en la zona, destruyen las calles por el movimiento de los camiones,</p> <p>Uso de plaguicidas de piñeras han afectado los polinizadores y han disminuido la producción de frutas.</p> <p>Falta sensibilización en los jóvenes sobre el mantenimiento del campo y la aplicación de buenas prácticas</p>

Fuente: elaboración personal.

Finalmente, en cuanto a las amenazas, se tiene claro que dada la fuerte actividad productiva agrícola y pecuarias, hay afectación ambiental por el uso de agroquímicos, plaguicidas y deforestación, algunos con impacto directo en la finca Vocaré por su cercanía y otra de forma indirecta, por actividades como movilización de camiones que afectan los caminos aledaños.

A partir de este amplio análisis FODA, de cada uno de los procesos productivos, se puede indicar que la finca Vocaré, presenta aun una amplia variedad de fortalezas que pueden ser adecuadas para trabajar sobre las debilidades internas o puntos de mejoras, las oportunidades a trabajar y amenazas externas, tales como:

1. Aprovechar la belleza escénica de la zona y la finca, el buen servicio y el carisma de los dueños, la diversidad de actividades productivas regenerativas y de autoconsumo, para el desarrollo de una campaña de mercadeo y publicidad que se centre en estas características positivas de la finca y las personas que son parte de ella.
2. Velar por la implementación de programas de mantenimiento de instalaciones, de manejo de la finca, construcción de infraestructura, en los diferentes procesos, para incentivar la visita del turista y el que se vuelva un cliente frecuente.
3. Crear alianzas estratégicas privado-privado o público-privado, con otras entidades además de las universidades, que permita atraer fondos para la construcción y mantenimiento de la infraestructural actual.
4. Promover y posicionar los procesos integrales realizados en la Finca, a través de las alianzas estratégicas, a través de programas educativos, de emprendedurismo y ambientales (tipo BAE, CST o similares), con el fin de compartir las experiencias y las prácticas implementadas, en fincas aledañas y de la zona, para disminuir las amenazas de índole ambiental.
5. Dar valor agregado a los productos pecuarios y agrícolas, que aunado a la diversidad productiva que se mantiene actualmente, permitiría ampliar a su vez la diversificación de mercados a los cuales ofrecer productos y servicios. Se podría implementar una marca país.



## Análisis de cadena de valor de la finca Vocaré

Con respecto al análisis de la cadena de valor, como parte del diagnóstico del entorno interno de la finca Vocaré, de acuerdo con lo expuesto por Porter (1991), en su libro de la Ventaja Competitiva, se identifica la ventaja competitiva de la diferenciación del producto y del servicio, dada la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por los competidores existentes. Los resultados completos obtenidos de este análisis se identifican en el Anexo 5.

Esta ventaja competitiva de la diferenciación del producto y del servicio, se puede trabajar en tres posibles caminos:

1. Se ofrece un producto agrícola y pecuario generado de forma orgánica y sostenible y además, bajo condiciones sociales colectivas,
2. La finca se caracteriza por su aprovisionamiento propio en la alimentación y de insumos como la madera, semillas, forrajes y otros, de los cuales directa o indirectamente el turista puede disfrutar.
3. Un servicio al cliente personalizado específico que da seguridad y satisfacción al comprador.

Asimismo, con el análisis de la cadena de valor, se analizó las fuentes de la ventaja competitiva a nivel de la finca, sobre las que se identificaron las actividades estratégicas, claves, de apoyo y a mejorar.

Se identifican como actividades estratégicas primarias, aquellas realizadas actualmente en producción y servicios en los 5 procesos productivos de la finca: Agrícola, Pecuaria, Unidades productivas, Reforestación y protección del bosque. Se consideran que son estas actividades las que le dan la ventaja competitiva dada la variabilidad de productos ofrecidos y las características de estos, en armonía con el ambiente, ante las diferentes prácticas ecológicas que aplican y que permiten dar productos diferenciados.

También, se identifican como actividades estratégicas de apoyo, las realizadas actualmente en desarrollo Tecnológico y aprovisionamiento. Con respecto al desarrollo tecnológico, se considera

que la finca al tener relación directa con universidades permite adquirir nuevos conocimientos y aplicación de resultados en I&D en agricultura y pecuario constantemente; se incentiva la creatividad e innovación en los colaboradores y, se ha logrado utilizar las herramientas digitales y tecnológicas al alcance y más comunes para la realización de sus ventas, tanto de los productos pecuarios y agrícolas, como de los servicios de reservaciones de hospedajes con las plataformas utilizadas. Además, se considera como una de las mayores ventajas competitivas, la capacidad de auto aprovisionamiento de una gran variedad de recursos que permiten la alimentación y la construcción y mejora de infraestructuras de madera.

Se reconocen como las actividades claves para la finca Vocaré, las actividades de logística interna de programación, coordinación, mantenimiento, compras de insumos, entre otros; además, se consideran claves las actividades de mercadeo, ventas y comercialización y además, las actividades de producción agrícola y pecuaria para venta y autoconsumo. El no ejecutar alguna de estas actividades anula el avance y competitividad de la finca y, como se expondrá más adelante, algunas de estas actividades claves requieren mejorarse para maximizar la productividad y competitividad actual de esta.

Se considera que las actividades de apoyo que facilitan que otras actividades estratégicas o claves se den son: los servicios que se brindan al cliente, los cuales pueden ser directos o indirectos, como: introducir algún tipo de cultivo específico por solicitud de un cliente, el contar con un banco de semillas, la capacidad para realizar por cuenta propia las reparaciones de infraestructuras y de algunas herramientas y equipos, la autogestión de la preparación de los productos que se venden, la preparación del abono para uso de cultivos; por otro lado, se contempla el aprovisionamiento, ya que al permitir la producción de autoconsumo en alimentación propia y de los visitantes y de la madera para las instalaciones, permite maximizar el uso de recursos en otras actividades y finalmente, se considera una importante actividad de apoyo la gestión del recurso humano, la cual actualmente se maneja de forma familiar, de confianza y de aprendizaje permanente, al participar en los procesos académicos que se realizan con las universidades con los estudiantes.

Finalmente, al realizar el análisis de las actividades a mejorar, se identifica una lista amplia que incluye prácticamente todas las actividades primarias y de apoyo; ya que aunque se realiza una

variedad de acciones en cada una de estas, se identifica la necesidad de reforzarlas o corregirlas, mediante la implementación de metodologías de administración, control y seguimiento, como son el desarrollo de procedimientos, planes o programas de: compras, inventarios, mantenimiento, ventas o entrega de productos, identificación y desarrollo de capacitaciones, consumo de recursos y además, se propone la implementación de metodologías de revisión de calidad de los productos y servicios generados.

Así mismo, dada la naturaleza de las acciones que se consideran necesario implementar, se recomienda la contratación de un estudiante o profesional con conocimientos en administración de negocios, que realice una labor de asistente para que, bajo la supervisión del dueño, Ernesto Briceño, ejecute parte de estas acciones. Además, de que, en conversación con los dueños de la finca, se tiene la claridad que ante una posible ausencia de Ernesto, por un tiempo determinado, no habría nadie en la finca que pueda dar seguimiento a muchas de las actividades administrativas y de programación que actualmente se realizan y que, ante la diversidad de actividades que el señor Briceño realiza, es difícil dar por él solo el seguimiento a programas o planes, que le permitan medir o evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos y esto, puede haber afectado en ocasiones la productividad y competitividad de la finca.

Por otro lado, se considera importante y necesario, la definición de una estrategia de comercialización, mercadeo, publicidad y venta, que permita ampliar la búsqueda de nuevos mercados mediante la diferenciación del producto y además, acompañado de esto, el desarrollo de una marca país, con una imagen gráfica (ícono-logo- frase), que permita el posicionamiento de la finca Vocaré, haciendo énfasis en su ventaja competitiva con los diferentes productos y servicios que ofrece.

## 4.2 Direccionamiento estratégico

### Visión, Misión, Identidad y Valores Corporativos

Como parte del direccionamiento estratégico, se realiza la articulación y construcción del análisis de lo que es hoy la finca Vocaré y los propósitos a futuro de esta, de una forma consensuada y participativa con los colaboradores y dueños, obteniéndose así, las declaraciones de la visión, misión, identidad y valores corporativos de la finca Vocaré, los cuales se presentan a continuación en las figuras 12 y 13.

Durante el desarrollo del taller, algunas de las respuestas que dieron a la pregunta ¿qué queremos ser?, para la construcción de la visión, son:

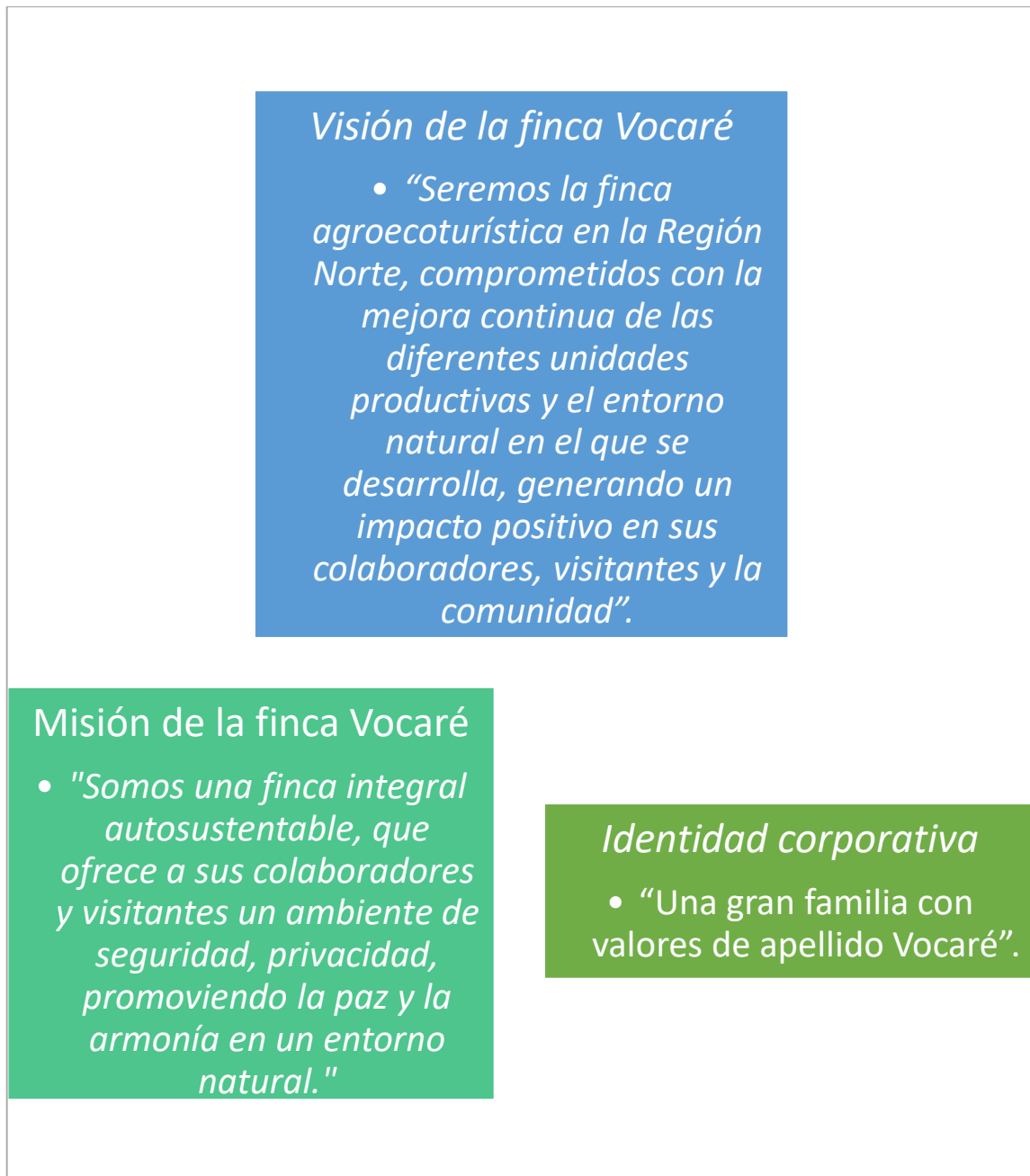
- Un entorno cómodo, con un futuro en expansión al buscar mejorar la infraestructura y espacios, al aumentar las actividades, al permitir las interconexiones de los diferentes entornos de la finca
- Una finca modelo, en nivel de orden y productividad
- Una granja integral

A la pregunta ¿por qué existimos?, se obtuvieron algunas de las siguientes respuestas para la construcción de la misión, durante el taller:

- Es un lugar interesante y una posibilidad de fuente de trabajo,
- Un lugar seguro que permite la autosuperación de sus trabajadores.
- Se puede pensar de finca ganadera a centro turístico privado.
- Un entorno diferente de paz y bienestar.
- Un entorno familiar y con seguridad laboral

Y finalmente, para la Identidad corporativa, los comentarios de parte de los colaboradores y dueños, se centró en la visualización de una gran familia, en la que se tienen valores y por eso hay una excelente relación entre ellos y un excelente servicio al cliente.

Figura 12 Visión, misión e identidad corporativa de la finca Vocaré.



Fuente: Elaboración propia.

Para la construcción de los valores corporativos, cada uno de los colaboradores fue compartiendo un valor e indicando porque debía de ser un valor para la finca Vocaré.

Figura 13 Valores corporativos de la finca Vocaré.



Fuente: Elaboración propia.

## Identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales

Para la identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales de la finca Vocaré, se utiliza la herramienta metodológica Protocolos de evaluación ambiental, utilizada por el DIGECA- MINAE, para ser aplicada por el sector público.

A partir del análisis de los procesos productivos y actividades desarrollados en la finca Vocaré, los aspectos ambientales identificados son:

- Emisiones de fuentes fijas y móviles,
- Generación de ruido y vibraciones por actividades antrópicas,
- Emisiones de olores,

- Consumo de agua,
- Generación de aguas residuales,
- Generación de residuos sólidos ordinarios,
- Consumo de papel,
- Generación de residuos sólidos peligrosos,
- Generación de residuos infectocontagiosos,
- Uso de sustancias peligrosas
- Uso de plaguicidas,
- Manejo de productos derivados de hidrocarburos
- Consumo de combustibles fósiles,
- Consumo de energía eléctrica
- Seguridad y manejo de desastres naturales.

Además, se determina que, en los procesos productivos, no se identifica los aspectos ambientales: emisiones de radiaciones ionizantes, generación de residuos electrónicos y uso de sustancias radiactivas.

En el cuadro 2, se presentan los aspectos e impactos ambientales identificados para cada uno de los procesos productivos de la finca.

*Cuadro 2 Identificación de aspectos e impactos ambientales de la finca Vocaré.*

<b>Proceso productivo</b>	<b>Aspecto ambiental</b>	<b>Impacto ambiental</b>
<b>Agrícola</b>	Emisiones de fuentes fijas y móviles	Contaminación de la atmósfera, Generación de gases de efecto invernadero, Cambio climático, Afectación del efecto invernadero.
	Generación de ruido y vibraciones por actividades antrópicas	Contaminación del aire
	Emisiones de olores	Contaminación del aire
	Generación de residuos ordinarios no valorizables y orgánicos	Contaminación del suelo, Consumo de recursos naturales
	Consumo de agua	Afectación del recurso hídrico, contaminación del agua
	Consumo de combustibles	Consumo de recursos naturales, Contaminación de la atmósfera, Generación de gases de efecto invernadero, Cambio climático, Afectación del efecto invernadero.
	Manejo de productos derivados de hidrocarburos	Contaminación del suelo y el aire, Generación de residuos peligrosos
<b>Producción pecuaria</b>	Consumo de agua	Afectación del recurso hídrico, contaminación del agua
	Generación de aguas residuales	Contaminación del agua, afectación de mantos acuíferos
	Uso de plaguicidas	Contaminación del agua, suelo y aire. Consumo de recursos naturales, Afectación del recurso hídrico y mantos acuíferos
	Generación de residuos peligrosos, especiales, orgánicos, infectocontagiosos y ordinarios	Contaminación del suelo, agua y aire, Generación de gases de efecto invernadero, Cambio climático, Afectación del efecto invernadero, Afectación a la salud humana.
	Generación de ruido y vibraciones por actividades antrópicas	Contaminación del aire
	Uso de sustancias peligrosas: sustancias veterinarias	Contaminación del suelo y agua, Consumo de recursos naturales.
	<b>Unidades productivas</b>	Emisiones de fuentes fijas y móviles
Generación de ruido y vibraciones por actividades antrópicas		Contaminación del aire
Emisiones de olores		Contaminación del aire
Generación de aguas residuales		Contaminación del agua, afectación de mantos acuíferos
Generación de residuos peligrosos, especiales, orgánicos, infectocontagiosos y		Contaminación del suelo, agua y aire, Generación de gases de efecto invernadero, Cambio climático, Afectación del efecto invernadero.



	ordinarios (valorizables y no valorizables)	
	Uso de plaguicidas	Contaminación del agua, suelo y aire. Consumo de recursos naturales, Afectación del recurso hídrico y mantos acuíferos
	Consumo de agua	Afectación del recurso hídrico, contaminación del agua
	Consumo de combustibles	Consumo de recursos naturales, Contaminación de la atmósfera, Generación de gases de efecto invernadero, Cambio climático, Afectación del efecto invernadero.
	Consumo de electricidad	Generación de gases de efecto invernadero, Cambio climático, Afectación del efecto invernadero, Afectación del recurso hídrico.
	Uso de sustancias peligrosas: sustancias veterinarias	Contaminación del suelo y agua, Consumo de recursos naturales.
	Manejo de productos derivados de hidrocarburos	Contaminación del suelo y el aire, Generación de residuos peligrosos.
<b>Turismo</b>	Consumo de agua	Afectación del recurso hídrico, contaminación del agua
	Consumo de combustibles	Consumo de recursos naturales, Contaminación de la atmósfera, Generación de gases de efecto invernadero, Cambio climático, Afectación del efecto invernadero.
	Consumo de electricidad	Generación de gases de efecto invernadero, Cambio climático, Afectación del efecto invernadero, Afectación del recurso hídrico.
	Uso de sustancias peligrosas: sustancias químicas de limpieza	Contaminación del suelo, agua y aire, Consumo de recursos naturales, Afectación del recurso hídrico
	Consumo de papel	Deforestación, Contaminación del suelo, Afectación ecosistemas fauna y flora, Contaminación del agua
	Emisiones de olores	Contaminación del aire
	Generación de residuos peligrosos, orgánicos, infectocontagiosos y ordinarios (valorizables y no valorizables)	Contaminación del suelo, agua y aire, Generación de gases de efecto invernadero, Cambio climático, Afectación del efecto invernadero.
	Emisiones de fuentes fijas	Contaminación de la atmósfera, Generación de gases de efecto invernadero, Cambio climático, Afectación del efecto invernadero.
	Generación de aguas residuales	Contaminación del agua, afectación de mantos acuíferos
<b>Finca Vocaré</b>	Seguridad y manejo de desastres naturales	Afectación y riesgo a las personas

Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, se procedió a realizar la evaluación del estado de los aspectos e impactos ambientales, utilizando la herramienta indicada anteriormente, mediante la revisión del cumplimiento de los ítems definidos en la normativa ambiental vigente. Los resultados de esta evaluación se presentan en el cuadro 3.

*Cuadro 3 Evaluación de aspectos e impactos ambientales.*

<b>Aspectos ambientales</b>	<b>Calificación obtenida (%)</b>
Emisiones de fuentes fijas	20%
Emisiones de fuentes móviles	29%
Generación de ruido y vibraciones por actividades antrópicas	80%
Emisiones de olores	100%
Consumo de agua	50%
Generación de aguas residuales	100%
Generación de residuos sólidos ordinarios	86%
Consumo de papel	73%
Generación de residuos sólidos peligrosos	55%
Generación de residuos infectocontagiosos	54%
Uso de sustancias peligrosas	31%
Uso de plaguicidas	83%
Manejo de productos derivados de hidrocarburos	25%
Consumo de combustibles fósiles	46%
Consumo de energía eléctrica	40%
Seguridad y manejo de desastres naturales.	40%

Fuente: Elaboración propia.

Para la definición de la significancia de los aspectos e impactos ambientales evaluados, se define una escala de significancia, la cual consiste en:

4. Significancia baja: mayor o igual a 80%
5. Significancia media: mayor o igual a 50% y menor a 80%
6. Significancia alta: menor a 50%

De tal forma que, de acuerdo con esta escala, se identifican a continuación los aspectos e impactos ambientales de baja significancia y los ítems a corregir, para cada caso:

- Generación de ruido y vibraciones por actividades antrópicas: no aplicación de criterios de selección para la compra de maquinaria y equipos silenciosos.
- Generación de aguas residuales.
- Generación de residuos sólidos ordinarios: no se cuenta con un Programa de gestión integral de residuos, no rotulación del área de almacenamiento temporal, no se cuenta con contención de lixiviados o aguas de lavado en el área de almacenamiento.
- Emisiones de olores.
- Uso de plaguicidas: No se cuenta con un programa de mantenimiento, preventivo y correctivo para el adecuado funcionamiento del equipo de protección personal, del equipo de aplicación de plaguicidas.

Siguiendo con la evaluación, los aspectos e impactos ambientales con significancia media y algunos ítems a corregir, para cada caso, son:

- Consumo de agua: no se cuenta con registro de consumo de agua y no se sabe si este consumo es adecuado para los rangos adecuados de acuerdo con las actividades que desarrollan, no se cuenta con un programa rutinario de detención, control de fugas y mantenimiento del sistema de abastecimiento, no se cuenta con un plan de ahorro de agua, no se cuenta con rotulación para incentivar el ahorro del agua.
- Consumo de papel: no se cuenta con un registro de consumo de papel, no se sensibiliza a los empleados sobre el ahorro de papel ni se les mantiene informados de resultados o logros relacionados a este consumo.
- Generación de residuos peligrosos: no se realizan planes para reducir la utilización de estos materiales, no se rotula adecuadamente los recipientes ni áreas donde se almacena temporalmente, no se cuenta con un inventario del tipo de residuo almacenado, se dispone residuos peligrosos líquidos más no se cuenta con las condiciones adecuadas de almacenamiento (pisos impermeables y sistemas de retención), no se cuenta con planes de

contingencia en caso de una eventualidad, no se cuenta con procedimientos rutinarios de inspección y no se llevan controles de generación, transporte, tratamiento o disposición final y dado a los incumplimientos indicados, no se cumple con la normativa vigente.

- Generación de residuos infectocontagiosos: no se almacenan los residuos punzocortantes en recipientes rígidos, no se almacena los residuos anatomopatológicos en bolsas negras, no se mantienen refrigerados estos tipos de residuos y la quema de estos residuos no se realiza en lugares autorizados, por lo que no cuenta con sistemas de control de contaminantes atmosféricos, la personas que realizan estas actividades no se encuentran vacunados al día.

Y finalmente, los aspectos e impactos ambientales que presentan significancia alta, debido al mayor grado de incumplimiento a los ítems evaluados son:

- Emisiones de fuentes fijas y móviles: no se cuenta con inventario de emisiones, no se cuenta con equipos o sistemas que controlan las emisiones, no se mide la concentración de contaminantes, no se identifica, cuantifica ni registra las emisiones de GEI, no se lleva un registro de mantenimiento de vehículos ni del consumo de combustible, no se determina la eficiencia de los vehículos en términos de consumo de combustible por km recorrido, no se capacita a las personas que manejan los vehículos sobre conducción eficiente y no se tienen criterios ambientales para la compra de vehículos.
- Uso de sustancias peligrosas: las personas no utilizan siempre el equipo de protección personal, no se almacenan las sustancias con sus etiquetas originales, no se promueve el desarrollo o uso de tecnologías limpias seguras para la minimización de la generación de residuos, no se lleva un registro ni inventario de las sustancias, no se cuenta a mano en la zona de almacenamiento las hojas de seguridad o técnicas, no se cuenta con planes para la minimización de riesgos de accidentes y derrames, no se cuenta con planes de emergencia y contingencia, no se maneja una capacitación continua al personal con simulacros y entrenamientos y no se dispone de equipos y herramientas adecuadas para la prevención y control de accidentes.

- Manejo de productos derivados de hidrocarburos: no se lleva registro de la cantidad que se almacena, las áreas de almacenamiento y los recipientes no están debidamente identificados o con señalización de prevención, no se cuentan con obras de retención de derrames, no se cuenta con un procedimiento para el manejo de estas sustancias, no se cuenta con un plan de emergencia en caso de una eventualidad, no se da capacitación continua a los empleados sobre su manipulación, no se cuenta con un programa preventivo, predictivo y correctivo de las instalaciones /equipos, no se provee información sobre los riesgos en caso de un derrame de hidrocarburos y no se cumple con las normas y reglamentación establecida.
- Consumo de combustibles fósiles: no se cuenta con un registro del consumo de los combustibles, no se lleva un inventario y caracterización de las fuentes que lo consumen, no se conoce el rendimiento de cada fuente ni se realizan evaluaciones de la eficiencia, no se cuenta con un programa de mantenimiento por fuente, no se clasifican las fuentes móviles de acuerdo con la normativa, no se tienen controles de la compra de combustibles, no se identifica ni cuantifica la distancia que se recorre con cada fuente móvil, no se cuenta con controles de uso diario ni de rendimiento de las fuentes móviles, no se realizan evaluaciones de eficiencia y ni se identifican las fuentes móviles más ineficientes, no se llevan registro del consumo de fuentes fijas, no se cuentan con programas de mantenimiento ni plan de sustitución para las fuentes fijas.
- Consumo de electricidad: no se cuenta con registro de consumo ni se tienen estadísticas sobre los consumos de energía eléctrica, no se cuenta con inventario de equipos y luminarias, no se promueve programas para el ahorro de energía, no hay un programa de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo de las instalaciones y ni se tiene registro del mantenimiento, no se han realizado diagnósticos energéticos, no se han establecido indicadores de eficiencia energética y no se cumple con la normativa y regulaciones energéticas.
- Seguridad y manejo de desastres: no se cuentan con planes de atención a emergencias, no se mantiene un programa continuo de capacitación al personal que incluya simulacros y

entrenamientos, y no se cumple con la normativa y regulaciones técnicas vigente relacionada.

En términos generales de acuerdo con la identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales, se determinan mayormente debilidades asociadas a labores administrativas y de control y seguimiento, que implican la implementación y uso de registros, inventarios, planes, programas, entre otros; acciones que anteriormente fueron identificadas en el análisis de la cadena de valor, como las actividades a mejorar para la finca.

#### 4.3 Formulación estratégica

##### Definición del negocio

Con el fin de definir el direccionamiento de la estrategia corporativa, para su posterior formulación, se realiza un análisis de la definición del negocio, que como lo indica Altair Consultores (2013), debe de estar relacionado con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y principales actores claves, y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

Así mismo, para el caso concreto de la finca Vocaré, para definir el negocio y siguiendo un enfoque de mercadeo, se busca delimitar el campo de actividad en relación con la función y beneficios producidos por el producto y servicio ofrecido.

Es por ello, aplicando lo propuesto por Altair Consultores (2013), la definición del negocio de la finca Vocaré, se fundamenta en tres dimensiones determinadas por las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de negocio se quiere ofrecer?
- ¿Cómo quiere que se forme o se dé este tipo de negocio?
- ¿A quién se le ofrece?

Y además, con el fin de direccionar aún más las estrategias a formular, se incluye como una primera pregunta: ¿En cuáles áreas considera, necesario o de interés, proponer nuevas estrategias a implementar en la finca Vocaré?

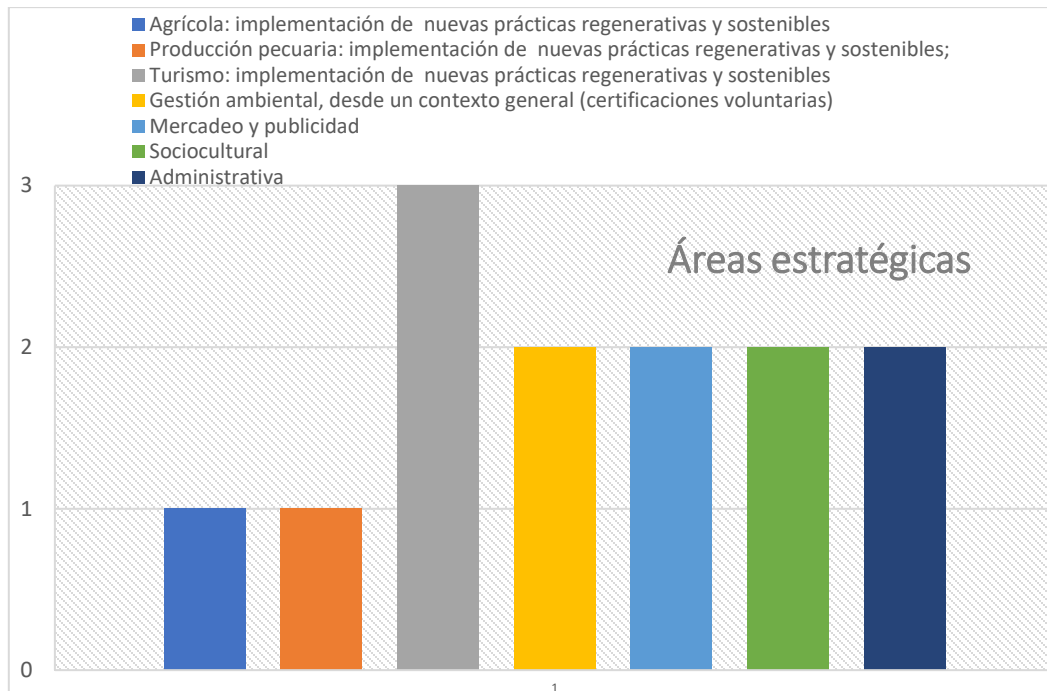
Las respuestas a estas preguntas se obtuvieron a partir de:

1. Las respuestas dadas por los dueños de la finca,
2. Actores claves que participaron en el llenado de un instrumento tipo cuestionario en línea, a los cuáles se les incluyó tres de las preguntas, excluyendo la pregunta: ¿Cómo quiere que se forme o se dé este tipo de negocio?

Para la primera pregunta: ¿en cuáles áreas estratégicas se debe de trabajar en la finca Vocaré? Ver los resultados en la figura 14, de los cuales se obtienen las siguientes respuestas:

1. Turismo: implementación de nuevas prácticas regenerativas y sostenibles, con 3 respuestas
2. Gestión ambiental, desde un contexto general (certificaciones voluntarias), con 2 respuesta
3. Mercadeo y publicidad, con 2 respuestas
4. Sociocultural, con 2 respuesta

Figura 14 Áreas estratégicas por trabajar en la finca Vocaré.



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto, al análisis realizado, con los dueños de la finca y de acuerdo con los resultados obtenidos de la primera etapa del Diagnóstico estratégico, se definió de forma prioritaria el área estratégica administrativa, por las debilidades y actividades a mejorar identificadas; seguida del área estratégica de mercadeo y publicidad, con el fin de desarrollar una campaña más agresiva y que exponga la ventaja competitiva de diferenciación de productos/servicios que ofrece la finca y finalmente, en un mediano a largo plazo, el área estratégica de gestión ambiental, desde un punto de vista general con el fin de trabajar en el mejoramiento de algunos aspectos ambientales identificados y direccionado, a mediano y largo plazo, a certificaciones ambientales voluntarias, que van de la mano a trabajar en algunas gestiones administrativas, de control y seguimiento de procesos, recursos y costos.

De parte de los dueños de la finca, no se considera necesaria ni de interés en este momento, realizar cambios en las áreas agrícolas y de producción pecuaria, que implique un cambio en las prácticas agroecológicas desarrolladas.



Por otro lado, de las respuestas obtenidas por el cuestionario, algunos comentarios que justifican la selección de las áreas estratégicas son:

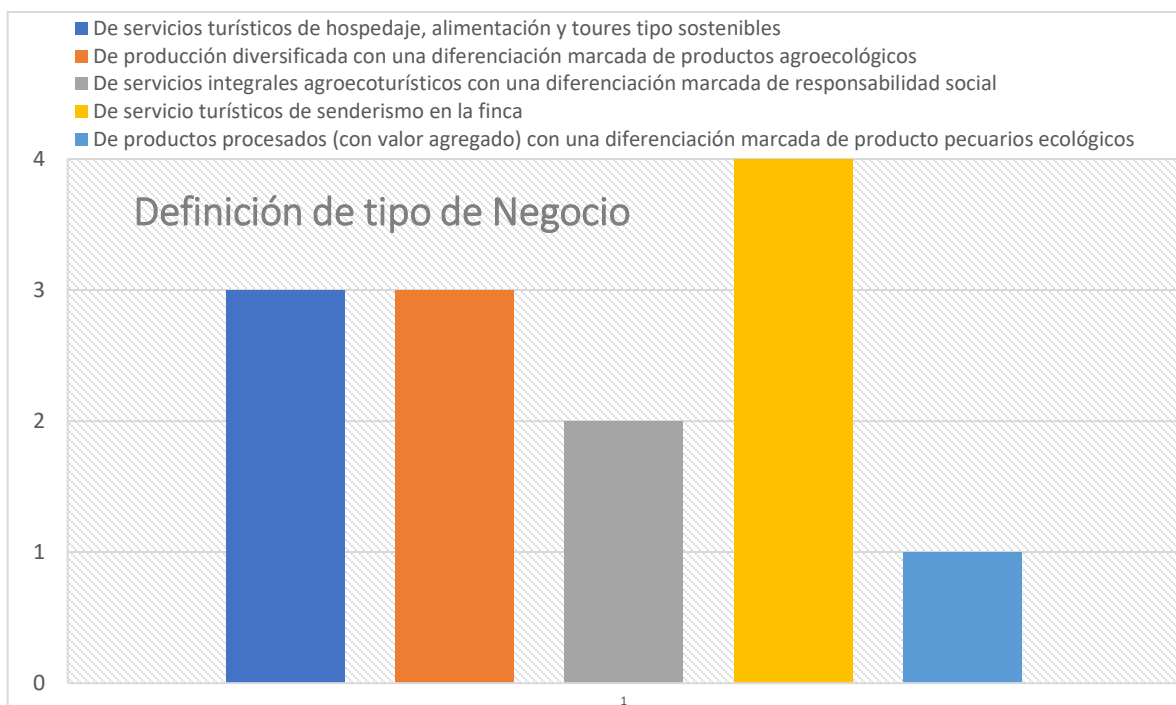
- Turismo: se podría incursionar en opciones de baños secos y otros sistemas relacionados al aprovechamiento de los recursos que se generan (generación de biogás). Generar nuevas iniciativas que muestren que es posible e inspirar.
- Gestión ambiental: fomentar el reciclaje en los clientes, de forma, que sea una cultura y solicitud expresa a los clientes y además, trabajar el manejo de aguas cercanas al comedor.
- Mercadeo y publicidad: mantener actualizadas la página del sitio y otras redes. Redes son el espejo del sitio.
- Sociocultural: aprovechar el espacio para hacer ferias e impulsar a los emprendimientos locales. Realizar actividades socioculturales que permiten generar sensibilización hacia el medio ambiente, pero a la vez pueden implicar ventas de servicios, así como, proyectos de turismo rurales.
- Administración: La correcta gestión y administración les permitirá alcanzar las metas planteadas, incurrir en menos costos y gastos, afectando de la menor forma posible los recursos disponibles en la finca.
- Agrícola: La pandemia de COVID 19 vino a reforzar el papel de la agricultura en la seguridad y soberanía alimentaria mundial

En la segunda pregunta, con respecto al tipo de negocio, de acuerdo con las respuestas obtenidas, como se observa en la figura 15, se considera que la finca Vocaré, puede evolucionar a ser un tipo de negocio de:

- De servicio turísticos de senderismo en la finca, con 4 respuestas,

- De producción diversificada con una diferenciación marcada de productos agroecológicos, con 3 respuestas,
- De servicios turísticos de hospedaje, alimentación y tours tipo sostenibles, con 3 respuestas
- De servicios integrales agroecoturísticos con una diferenciación marcada de responsabilidad social, con 2 respuestas.

*Figura 15. Definición de tipo de negocio para la finca Vocaré.*



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado con los dueños de la finca, se plantea un tipo de negocio de servicios agroecoturísticos, de forma integral y buscando la diferenciación de los productos/servicios que ofrece como modelo de desarrollo económico local.

Por otro lado, de las respuestas obtenidas por el cuestionario, algunos comentarios que justifican la selección de los tipos de negocio son:

1. De servicios turísticos de hospedaje y alimentación: Viable como emprendimiento familiar, se podrían aportar tours en alianza con otras personas de la comunidad. Se podría también ofrecer servicios para reuniones, encerronas de trabajo o talleres, con un cupo limitado. Hacer encadenamientos con tours para que cuando clientes vayan a la finca Vocaré puedan ofrecerle atractivos y tours de la zona. El turismo es la oportunidad de que los clientes conozcan más de la zona y se enamoren de la misma.
2. De producción diversificada con una diferenciación marcada de productos agroecológicos: Viable como emprendimiento familiar, con productos con valor agregado realizados por personas de la finca o de la comunidad. Al tener una producción orgánica y sostenible, se puede explotar con una marca diferenciada.
3. De servicios turísticos existentes: Mejorar los senderos existentes para su mayor aprovechamiento. Fuerte potencial para realizar senderismo en la finca, así como tour para observación de aves. Hacer recorridos específicos para fines educativos, donde lo que se explica es más técnico, relacionado al establecimiento, manejo, aprovechamiento y procesamiento de los productos.

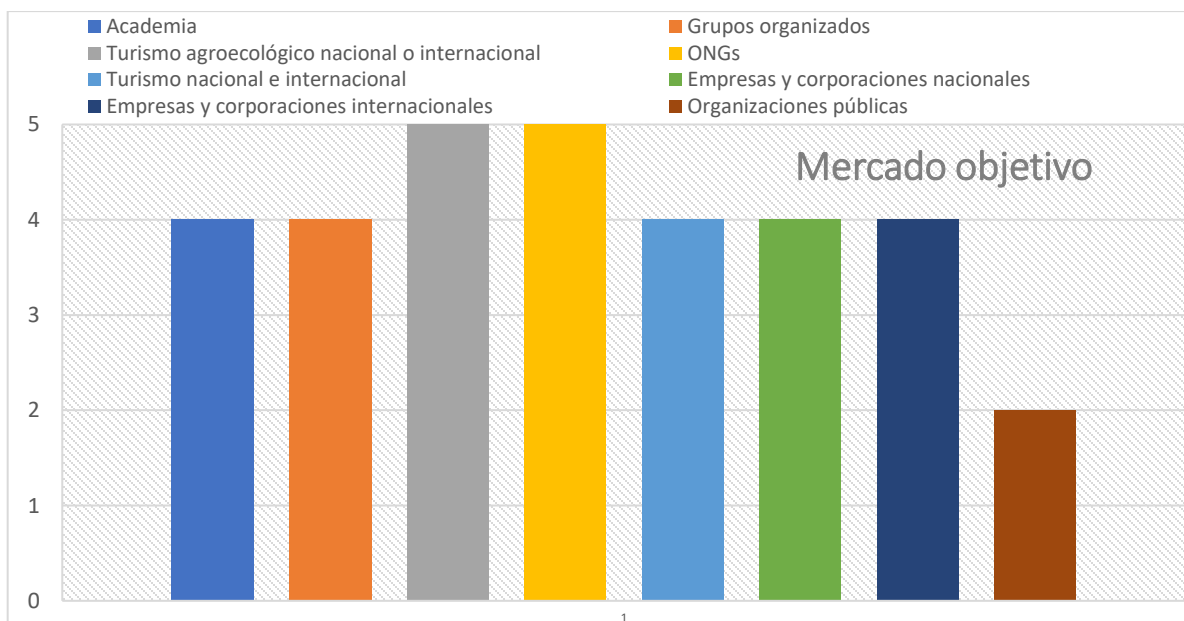
Con respecto a la tercera pregunta: ¿de cómo quiere que se forme o dé este negocio?, se conversó solamente con los dueños de la finca, para lo cual proponen:

- Mediante el fortalecimiento en la producción con el sistema de unidades productivas, mejoramiento y aumento de la planta ecoturística, y combinando las unidades productivas con el turismo.
- Posicionando el concepto de finca integral agroecológica como modelo de desarrollo económico local.
- Con más y mejores alianzas comunales, institucionales, académicas para fortalecer el concepto de finca integral agroecológica.

Finalmente, con respecto a la cuarta pregunta: ¿a quién se ofrecerá este tipo de negocio?, de acuerdo con las respuestas (ver figura 16), se identifica un mercado objetivo conformada por:

1. ONG's, con 5 respuestas
2. Turismo agroecológico nacional e internacional, con 5 respuestas
3. Academia, con 4 respuestas
4. Grupos organizado, con 4 respuestas
5. Turismo nacional e internacional, con 4 respuestas
6. Empresas y corporaciones nacionales, con 4 respuestas
7. Empresas y corporaciones internacionales, con 4 respuestas

*Figura 16 Mercado Objetivo para la finca Vocaré.*



Fuente: Elaboración propia.

## Objetivos y metas corporativas

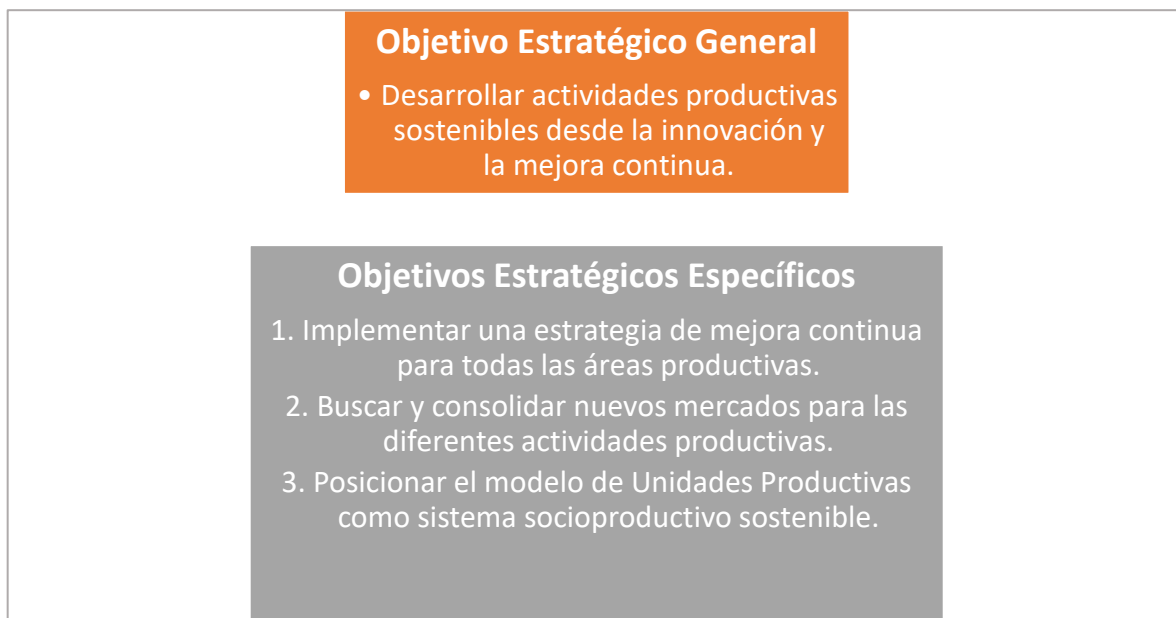
Como indica David, F. (2013), la mejor forma de conservar una ventaja competitiva a largo plazo consiste en perseguir prioritariamente los objetivos estratégicos, que fortalezcan la posición de la empresa frente a sus rivales y en el mercado de interés, esto permitirá a la empresa que mejoren

su competitividad y fortaleza en el mercado y a su vez, le permitirá alcanzar beneficios financieros (o en caso de tenerlos, objetivos financieros).

Desde la perspectiva de los dueños de la finca Vocaré, se realizó un trabajo de construcción de los objetivos corporativos generales y específicos, en conjunto con las metas a alcanzar. Estos objetivos y metas corporativas fueron planteadas siguiendo la propuesta construida de la visión y misión de la finca.

Como se puede observar en la figura 17, los objetivos estratégicos desarrollados por los dueños de la finca buscan: la mejora de la calidad del producto, una mayor participación de mercado y un aumento de cobertura geográfica y además, una anticipación en materia de innovación, con el posicionamiento de los modelos de unidades productivas.

*Figura 17 Objetivos estratégicos generales y específicos.*



Fuente: Elaboración propia.

Las metas estratégicas y los indicadores respectivos se plantearon de acuerdo con cada objetivo específico indicado anteriormente. En el cuadro 4 se puede observar esta información.

Por otro lado, en la aplicación del instrumento tipo cuestionario sobre análisis y formulación estratégica a los actores claves externos, se les incluyó una pregunta sobre cuáles podrían ser al menos dos objetivos estratégicos para desarrollar por la finca a futuro, para lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Mantener o lograr a mediano y largo plazo estabilidad económica.
- Brindar una experiencia de aprendizaje para quienes le visiten, mostrando todos los logros que ya se tienen en sostenibilidad ambiental, y otros que puedan seguir aprovechándose.
- Seleccionar el hato ganadero con mejor genética.
- Promover más el turismo rural.
- Desarrollar una cultura del reciclaje en la finca Vocaré.
- Manejar las aguas residuales del área del comedor.
- Fortalecer los sistemas de comunicación externa.
- Aprovechar el espacio para establecer relaciones comunitarias que promuevan los emprendimientos de la zona a través de Expo ferias temáticas.
- Desarrollar un área sociocultural que impacte en la comunidad y en el beneficio de la finca.
- Incrementar la rentabilidad de la Finca Vocaré, a partir de una gestión administrativa.
- Incrementar el nivel de ingresos a partir del aumento de la productividad de la finca.
- Asegurar la seguridad alimentaria de las familias que dependen de la finca (asociados.)

Como se puede observar, en las propuestas dadas por los actores claves, se proponen objetivos que se podrían identificar como de tipo específicos, ya que presentan acciones puntuales que se pueden clasificar en diferentes áreas, tales como: administrativa, sociocultural, turismo, gestión ambiental, mercadeo y publicidad.

Cuadro 4 Objetivos específicos y metas estratégicas

Objetivos específicos	Metas	Indicador
<b>1. Implementar una estrategia de mejora continua para todas las áreas productivas.</b>	1.1 Fortalecimiento de las alianzas con la academia, ampliando y aumentando al menos en 1 nueva oferta de prácticas profesionales y de investigación por año	Nueva oferta de práctica profesional o investigación/ año
	1.2 Identificación de al menos 2 áreas específicas que requieran atención de mejora y capacitación del personal por año.	Áreas específicas que requieren atención de mejora y capacitación del personal / año
	1.3 Capacitación del 100% del personal de acuerdo con las áreas específicas que requieren de mejora y capacitación del personal por año	Personal capacitado de acuerdo con las áreas específicas /año
	1.4 Realización de al menos una proyección de inversión en infraestructura y mantenimiento por año	- Proyección de inversión en infraestructura y mantenimiento/ año
	1.5 Implementación de al menos un plan de acción para obras de infraestructura y mantenimiento de acuerdo con los recursos disponibles por año	- Plan de acción implementado para obras de infraestructura y mantenimiento/ año
<b>3. Buscar y consolidar nuevos mercados para las diferentes actividades productivas.</b>	2.1 Planificación del incremento de al menos un área productiva según demanda de mercado por año	Área productiva incrementada/ año
	2.2 Identificación de al menos un nuevo mercado en la región por año	Nuevo mercado regional identificado/ año
	2.3 Desarrollo de al menos una estrategia de mercadeo y comercialización para los productos y servicios de la Finca en un periodo de 3 años	Estrategia de mercado y comercialización desarrollada/ año
<b>3. Posicionar el modelo de Unidades Productivas como sistema socio productivo sostenible</b>	3.1 Implementación de al menos un plan de gestión de recursos para el fortalecimiento y producción de las unidades productivas por año	Plan de gestión de recursos implementado para el fortalecimiento y producción de las unidades productivas/año
	3.2 Consolidación del modelo de sociedad en comandita en términos jurídicos con el 100% de socios actuales de las unidades productivas en el año 2022 (actividad para corto plazo con las 5 UP)	Socios actuales en modelo jurídico consolidado / año
	3.3 Incorporación de al menos 1 nueva unidad productivas al modelo jurídico al año. (actividad para largo plazo)	Unidad productiva incorporada al modelo jurídico/ año

Fuente: Elaboración propia.

## Formulación de estrategias

Se realiza una recopilación de los principales resultados obtenidos de las dos anteriores etapas de análisis: Diagnóstico y Direccionamiento estratégico, considerando para ello, principalmente:

1. Los análisis de entornos interno y externos de acuerdo con los resultados obtenidos del análisis de cadena de valor, análisis FODA y análisis de las 5 fuerzas de la competitividad.
2. La definición del negocio realizadas por los dueños, las declaraciones de la misión y visión construidas por los colaboradores y los dueños, y los objetivos y metas estratégicos propuestos por los dueños.
3. Los resultados obtenidos de la aplicación del segundo instrumento tipo cuestionario a los actores claves externos, principalmente profesores universitarios, sobre las áreas a trabajar, la definición de negocio y el mercado objetivo a futuro para la finca.
4. Los aspectos e impactos ambientales significativos identificados.

A partir de esta información se procede con la formulación de diferentes propuestas de estrategias, considerando a su vez estén vinculadas con los objetivos y metas estratégicas.

Para la formulación de cada estrategia, se determina el área y pilares regenerativos asociados en la que se desarrolla, las ventajas que generará, las limitaciones desde el punto de vista de la dificultad y el costo en su implementación y el plazo en que se deberá de implementar. Esta formulación de estrategias, con el análisis correspondiente de las variables anteriormente indicadas, se trabajó por medio de matrices, una matriz por cada objetivo específico, tal que en cada una de estas, en la primera columna a la izquierda, se indican las estrategias propuestas y en las siguientes columnas se definen las variables evaluadas para cada una de estas

En los cuadros 5, 6 y 7 se presenta las matrices de formulación de estrategias para cada objetivo estratégico específico propuesto.



Cuadro 5 Formulación de estrategias para el objetivo específico 1 de la finca Vocaré,

Objetivo Específicos 1	Implementar una estrategia de mejora continua para todas las áreas productivas.					
Estrategias Propuestas	Tipo de estrategia	Área de aplicación	Pilares regenerativos	Ventajas	Limitaciones en cuanto a Costo vrs Dificultad	Plazo
<p><b>Fortalecimiento de la gestión administrativa</b></p> <p>Se propone el fortalecimiento de la gestión administrativa, mediante la aplicación de la metodología cíclica anual de: Planificar, Hacer, Verificar y Controlar/Actuar.</p> <p>Se debe de trabajar e implementar diferente tipo de documentación aplicables a estas cuatro etapas, tales como: procedimientos, programas, planes, entre otros; con el fin de realizar análisis mensual de los datos y estadísticas generadas y la toma de decisiones oportunas.</p> <p>Se proponer la contratación de un asistente o encargado administrativos, bajo la supervisión del dueño de la finca.</p>	Estrategia funcional operativa	Administrativa,	Económico	Lograr la eficacia y eficiencia de los procesos productivos, la mejora continua, la maximización de ingresos y disminución de costos, esto mediante la planificación, programación, control y seguimiento de actividades en los diferentes procesos.	Alta dificultad ***: Inversión alta de tiempo para el ordenamiento de los procesos productivos y la implementación de la gestión administrativa Mediano costo \$\$: Implica la inversión en el pago del salario del asistente o encargado administrativo, se puede valorar la contratación de medio tiempo	Corto plazo (menos de 1 año)
<p><b>Proyecciones en infraestructura y mantenimiento</b></p> <p>Se propone realizar diagnóstico anual para definición de necesidades de construcción de nueva infraestructura y el mantenimiento de la existente. A partir de esta información, definir las prioridades a realizar de forma anual y las proyecciones de costos asociados a través de cotizaciones o cálculos de costos, para la elaboración de un programa de construcción y mantenimiento</p>	Estrategia funcional operativa y financiera	Administrativa, Económica	Económico	Evitar el deterioro acumulado de la infraestructura y la necesidad de alta inversión en estas acciones	Alta Dificultad ***: Inversión de tiempo para realizar diagnóstico anual de estado de infraestructura y las necesidades de nueva, así como para la búsqueda de cotizaciones o determinación de costos por proyecto. También, inversión de tiempo para la búsqueda y	Corto a Mediano plazo (1 a 2 años)

<p>Realizar la búsqueda de dinero a través de ONG's o programas gubernamentales, mediante la presentación de proyectos de construcción y mantenimiento de infraestructura.</p> <p>Definir un fondo o ahorro de recursos económicos internos anual, que dirija un porcentaje de las ganancias mensuales para mantenimiento e infraestructura</p>					<p>participación en programas o proyectos para la adquisición de fondos.</p> <p>Mediano costo \$\$: Implica inversión de dinero para concretar la construcción y mantenimiento de infraestructura.</p>	
<p><b>Fortalecimiento de la gestión formativa y de capacitación de los colaboradores</b></p> <p>Se propone la identificación de necesidades de formación y capacitación, para los colaboradores, para la elaboración de un plan de acción anual que permita la planificación y programación de estas actividades.</p> <p>Se puede buscar a través del INA o universidades con las que se trabaja, las posibilidades de temas a cubrir</p>	<p>Estrategia funcional de recursos humanos</p>	<p>Sociocultural, Laboral</p>	<p>Social</p>	<p>Fortalecer las capacidades de los colaboradores, con el fin de ofrecer un mejor servicio y generar mejores productos de tal forma que favorezcan la competitividad de la Finca.</p>	<p>Mediana dificultad **: Implica inversión de tiempo para la identificación de necesidades de formación y capacitación (taller con colaboradores) y para la búsqueda y coordinación de las actividades de formación y capacitación requeridas</p> <p>Bajo costo \$: Implica baja inversión de dinero, ya que se puede coordinar con programas de capacitación y formación gratuitos institucionales</p>	<p>Corto plazo (menos de 1 año)</p>
<p><b>Acciones ambientales para la gestión de consumo de recursos naturales</b></p> <p>Búsqueda de la mejora en los procesos productivos de la finca, mediante la implementación de acciones ambientales para</p>	<p>Estrategia funcional operativa y de sistemas de operación</p>	<p>Administrativa Ambiental</p>	<p>Ecológico Económico</p>	<p>Lograr la eficacia y eficiencia de los procesos productivos y la mejora continua en el consumo de</p>	<p>Mediana dificultad **: Implica invertir tiempo para la recopilación, administración y análisis de la información mensual. Se puede</p>	<p>Corto a mediano plazo (menos de 1 año)</p>

<p>lograr la gestión adecuada de los recursos naturales, tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consumo de agua,</li> <li>2. Consumo de combustibles fósiles,</li> <li>3. Consumo de electricidad</li> <li>4. Uso y almacenamiento de sustancias peligrosas: combustibles, lubricantes, de limpieza, otros.</li> <li>5. Manejo de productos derivados de hidrocarburos</li> <li>6. Salud y manejo de desastres naturales</li> </ol>				<p>recursos/ insumos de los diferentes procesos.</p>	<p>asociar con las actividades de gestión administrativa de la estrategia 1. Bajo o nulo costo \$: no requiere de inversión de dinero</p>	
<p><b>Acciones ambientales para la gestión de residuos sólidos, líquidos y gaseosos.</b></p> <p>Búsqueda de la mejora en los procesos productivos de la finca, mediante la implementación de acciones ambientales para lograr la gestión adecuada de residuos sólidos, líquidos y gaseosos, tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisiones de fuentes fijas y móviles</li> <li>2. Generación de residuos peligrosos</li> <li>3. Generación de residuos valorizables y no valorizables del proceso turístico: cabañas-comedor</li> <li>4. Generación de aguas residuales del área de comedor</li> </ol>	<p>Estrategia funcional operativa y de sistemas de operación</p>	<p>Ambiental</p>	<p>Ecológico</p>	<p>Lograr la eficacia y eficiencia de los procesos productivos y la mejora continua minimizando el impacto de la generación de residuos de los diferentes procesos.</p>	<p>Alta dificultad ***: Implica invertir tiempo para la recopilación, administración y análisis de la información mensual. Se puede asociar con las actividades de gestión administrativa de la estrategia 1. Implica cambios de hábitos en dueños, colaboradores y visitantes Mediano costo \$\$: Requiere de inversión de dinero para el mejoramiento de infraestructura y compra de materiales, como mejoras en bodegas, contenedores, rotulación, otros.</p>	<p>Mediano plazo (3 años)</p>

<p><b>Participación en certificaciones ambientales.</b></p> <p>Se propone la participación en certificaciones voluntarias de Bandera Azul Ecológica, en diferentes categorías</p>	<p>Estrategia funcional operativa</p> <p>Estrategia operativa de marketing</p>	<p>Administrativa</p> <p>Ambiental</p> <p>Mercadeo y publicidad</p>	<p>Ecológico</p> <p>Social</p>	<p>Mejora de la imagen de la Finca al tener una certificación ambiental</p> <p>Fortalece la gestión ambiental en los diferentes procesos productivos de la Finca.</p>	<p>Media dificultad **: implica inversión mediana de tiempo para la aplicación de nuevas acciones, cambios de hábitos, sensibilización de los colaboradores y la implementación de nueva documentación.</p> <p>Mediano costo \$\$: puede requerir la inversión mediana de dinero para la compra de equipos, cambios o mejoras de infraestructura, entre otros.</p>	<p>Largo plazo</p>
---	--	---	--------------------------------	---	--	--------------------

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6 Formulación de estrategias para el objetivo específico 2 de la finca Vocaré

Objetivo Específicos 2	Buscar y consolidar nuevos mercados para las diferentes actividades productivas.					
Estrategias Propuestas	Tipo de estrategia	Área de aplicación	Pilares regenerativos	Ventajas	Limitaciones en cuanto a Costo vrs Dificultad	Plazo
<p><b>Fortalecimiento de encadenamientos con emprendimientos locales.</b></p> <p>El enfoque es direccionado a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encadenamiento con productor de menor escala, para comercialización de productos agrícolas y pecuarios diversificados y artesanales, mediante el desarrollo de nichos de mercado específico locales dentro y fuera de la finca</li> <li>2. Encadenamiento con tour operadores de menor escala, para ofrecimiento de servicios dentro (senderismo-observación de aves-prácticas agroecológicas) y fuera de la finca</li> <li>3. Encadenamiento con grupos socioculturales para el desarrollo de presentaciones que promuevan elementos como el folclor, música, costumbres, tradiciones o cosmovisión indígena.</li> </ol>	Estrategia intensiva de penetración de mercado y Estrategia operativa de marketing	Sociocultural Mercadeo y publicidad	Económico, Social, Cultural, Espiritual	Ampliación de mercados y posicionamiento diferenciado de la Finca Vocaré a nivel local y regional. Al darse la interacción con emprendimientos locales menores, permite el fortalecimiento de la economía local. Incentiva el rescate de elementos socioculturales de la Región Norte.	Alta dificultad ***: Inversión alta de tiempo para búsqueda de emprendimientos, para definición y programación de actividades, así como abarcar cualquier necesidad de capacitación  Mediano costo \$\$: inversión de dinero para mejora de CENDEROS e infraestructura para recibir visitantes	Mediano plazo (entre 2 a 3 años)
<p><b>Promoción para eventos corporativos o educativos</b></p> <p>El enfoque sería, ofrecer las instalaciones de la finca para el desarrollo de actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educativas: ejecutadas por escuelas, colegios, universidades u ONG's, que requieran dar cursos o charlas en gestión ambiental o</li> </ol>	Estrategia operativa de marketing	Social Mercadeo y publicidad	Social, Económico Ecológico	Ampliación de mercados y posicionamiento diferenciado de la Finca Vocaré a nivel local y regional. Impulsa el aprendizaje de	Mediano costo \$\$: Inversión de dinero para mejora de CENDEROS e infraestructura para recibir visitantes Mediana dificultad **: inversión de tiempo para coordinación de	Mediano plazo (entre 2 a 3 años)

<p>prácticas agroecoturísticas, utilizando de modelo a la finca</p> <p>2. Corporativas: ejecutadas por empresas de diferente índole, para el desarrollo de talleres o reuniones, y dar a conocer los productos y servicios que ofrece la Finca.</p>				<p>prácticas ambientales y agroecoturísticas en población estudiantil formal e informal. Impulsar la toma de conciencia de los estudiantes de la importancia de la naturaleza y la biodiversidad.</p>	<p>actividades de logística, tales como alimentación, sillas y mesas, equipo tecnológico, entre otros para el desarrollo de las actividades</p>	
<p><b>Implementación de campaña de mercadeo, publicidad y comercialización.</b></p> <p>Enfoque de diferenciación de ventaja competitiva, basado en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belleza escénica, en un ambiente privado y en armonía,</li> <li>2. Servicio personalizado y carisma de personal,</li> <li>3. Productos de autoconsumo/ Autosostenible agrícola y pecuario generado bajo prácticas agroecológicas y sociales colectivas.</li> </ol> <p>La campaña de diferenciación y posicionamiento de la Finca Vocaré debe incluir desarrollo de marca país, con una imagen gráfica (ícono-logo- frase). La campaña debe virtualizarse, incluyendo app y plataformas turísticas nacionales e internacionales.</p>	<p>Estrategia operativa de marketing y Estrategia competitiva con enfoque de diferenciación</p>	<p>Mercadeo y publicidad</p>	<p>Económico Ecológico</p>	<p>Posicionamiento diferenciado de la Finca Vocaré a nivel nacional e internacional</p>	<p>Alto costo \$\$\$: Inversión de dinero para contratación de desarrollo e implementación de campaña. Mediana dificultad **: Inversión de tiempo para la construcción e implementación de la campaña</p>	<p>Largo plazo (después de 5 años)</p>

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7 Formulación de estrategias para el objetivo específico 3 de la finca Vocaré.

Objetivo Específicos 3	Posicionar el modelo de Unidades Productivas como sistema socio productivo sostenible.					
Estrategias Propuestas	Tipo de estrategia	Área de aplicación	Pilares regenerativos	Ventajas	Limitaciones en cuanto a Costo vrs Dificultad	Plazo
<p><b>Diversificación y fortalecimiento de unidades productivas dando valor agregado a productos agrícolas y pecuarios</b></p> <p>Se propone la consolidación y fortalecimiento de los procesos productivas en cada una de las unidades productivas, con el fin de lograr la diversificación de productos primarios agrícolas y pecuarios, manteniendo y mejorando las prácticas agroecológicas. Además, identificar productos nuevos, de forma anual, los cuales se elaboren dando valor agregado a un producto existente. Definir la factibilidad de este producto aplicando procesos ambientales y sostenibles en su elaboración, así como la calidad y el mercado requerido. Definir una marca de los productos que acentúe la diferenciación en las características sociales, ambientales y sostenibles con las que se elabora el producto.</p>	Estrategia intensiva de penetración de mercado	Agrícola, Producción pecuaria	Económico Social	Diversificación de productos y de mercados. El fortalecimiento económico y productivo de las unidades productivas.	<p>Alta dificultad ***: Implica inversión alta de tiempo para la ejecución de las diferentes actividades de la estrategia</p> <p>Alto costo \$\$\$: implica una alta inversión de dinero para dotar de infraestructura / insumos / recursos necesarios para cada unidad productiva</p>	Largo plazo (6 años)

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 Hoja de ruta de desarrollo regenerativo

Una vez formuladas las estrategias propuestas, se procede a realizar una revisión de estas con el dueño de la Finca, con el fin de darle forma a la propuesta de Hoja de ruta de desarrollo regenerativo a seguir, la cual deberá de dar la priorización y el orden cronológico de cada una de las estrategias en el corto, mediano y largo plazo.

Las estrategias se priorizan y ordenan de la siguiente forma:

Año 2022: iniciando en el segundo semestre

1. Estrategia Fortalecimiento de la gestión formativa y de capacitación de colaboradores: de aplicación inmediata en el mes de junio 2022, con la elaboración de un plan de acción y se debe de desarrollar de forma continua.
2. Estrategia Fortalecimiento de la gestión administrativa: de aplicación entre los meses de junio y julio, con la incorporación de un colaborador con conocimientos en administración de empresa o negocios y se debe de desarrollar de forma continua y permanente.
3. Estrategia Acciones ambientales para la gestión de consumo de recursos naturales, la cual deberá de iniciar su implementación en diciembre y se debe de desarrollar de forma continua y permanente. Es imprescindible que se inicie la implementación de la estrategia anterior, para aplicar esta.

Año 2023

4. Estrategia Proyecciones en infraestructura y mantenimiento: deberá de iniciar su implementación a partir del segundo semestre del 2023. Esta fuertemente relacionada con acciones para obtención de fondos y con la consolidación del modelo jurídico de sociedad en comandita de las Unidades productivas. Se debe de desarrollar de forma continua y permanente.



#### Año 2024

5. Estrategia Fortalecimiento de encadenamientos con emprendimientos locales: se inicia su aplicación en el primer semestre del 2024. El éxito de esta estrategia está fuertemente relacionado con la implementación y avance de las estrategias anteriores.
6. Estrategia Promoción para eventos corporativos y educativos: se inicia su aplicación en el segundo semestre del 2024.

#### Año 2025

7. Estrategia Acciones ambientales para la gestión de residuos sólidos, líquidos y gaseosos: se inicia su aplicación en el primer semestre del 2025. Está fuertemente relacionada con la implementación y avance de las estrategias 2, 3 y 4. Se debe de desarrollar de forma continua y permanente.

#### Año 2026

8. Estrategia Implementación de campaña de mercadeo, publicidad y comercialización: deberá de iniciar su implementación a finales del año 2026, pero implica un trabajo previo con actividades varias como estudio de mercado, alcance de la campaña, entre otros.

#### Año 2027

No se plantea el desarrollo de una estrategia nueva, se define como un año para trabajar el avance de las estrategias definidas y la consolidación de la Finca Vocaré en sus diferentes procesos productivos.

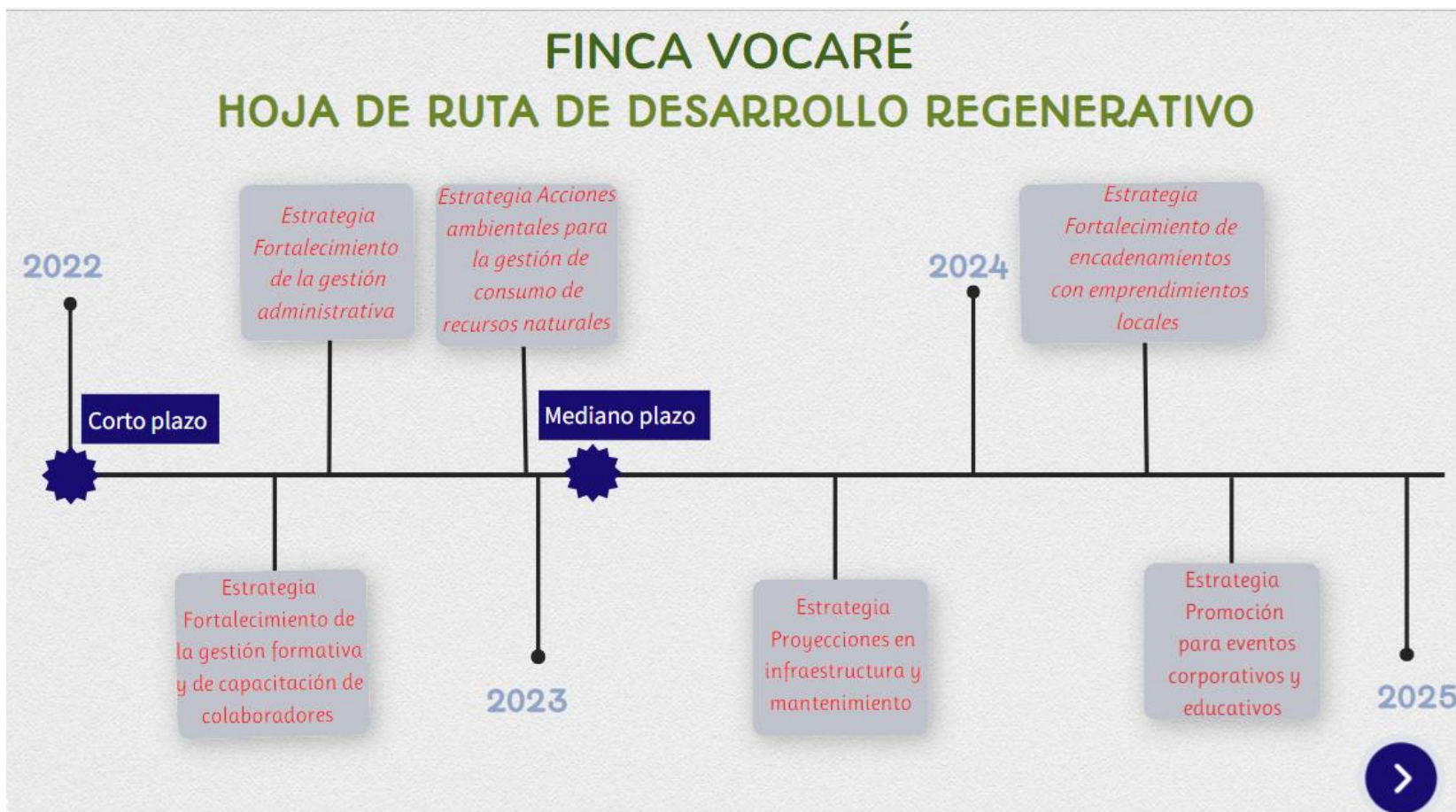
#### Año 2028

9. Estrategia Participación en certificaciones ambientales: se deberá de desarrollar en el primer semestre del año 2028.
10. Estrategia Diversificación y fortalecimiento de unidades productivas dando valor agregado a productos agrícolas y pecuarios: se deberá de iniciar su implementación en el segundo semestre del año 2028. Esta estrategia es la consolidación y cumplimiento del objetivo

general estratégico de la Finca Vocaré; ya que, con la implementación de las anteriores estrategias, se debió de haber mejorado las áreas y procesos productivos con debilidades identificadas y, además, se debió de haber fortalecido la ventaja competitiva de la Finca, permitiendo el crecimiento en todos sus procesos productivos, principalmente el proceso de Unidades productivas, como idea innovadora, que permita la innovación y la diversificación de productos/servicios, bajo al mejora continua y el desarrollo regenerativo continuo.

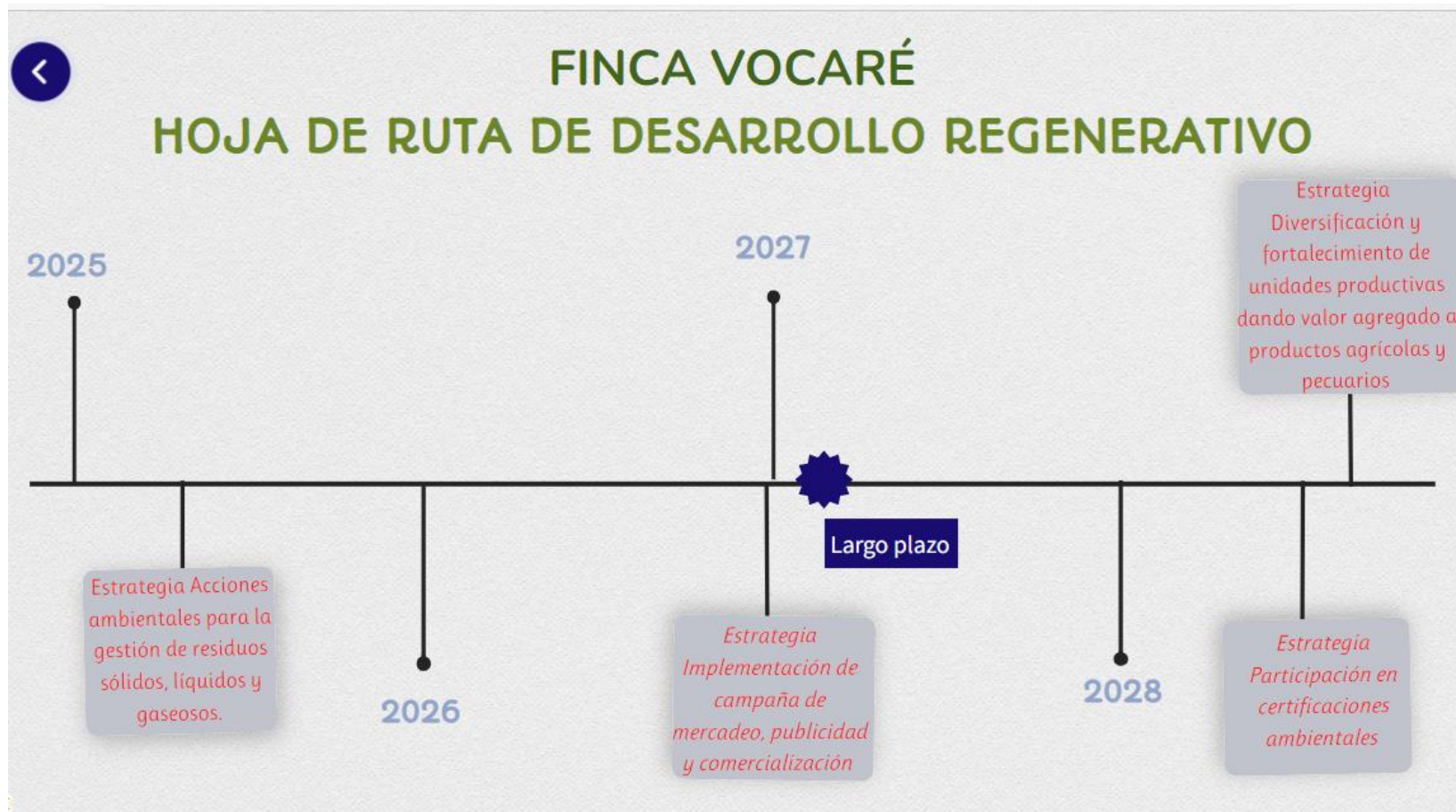
Para la presentación de la Hoja de ruta se trabaja un diseño de línea de tiempo en dos hojas, en las cuales se marca el inicio propuesto de cada estrategia a partir del año 2022 y hasta el año 2028. Las figuras 15 y 16 muestran el detalle de la Hoja de ruta.

Figura 18 Hoja de ruta de desarrollo regenerativo de la finca Vocaré: corto y mediano plazo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 19 Hoja de ruta de desarrollo regenerativo de la finca Vocaré: mediano y largo plazo.



Fuente: Elaboración propia.

## 5. Conclusiones

- En la finca Vocaré, debido a la definición e interacción de sus diferentes actividades, se identifican cinco procesos productivos que se realizan de forma integral: Agricultura, Producción pecuaria, Unidades productivas, Turismo y Reforestación y protección del bosque.
- La finca Vocaré, aplica una serie de prácticas sustentables en los diferentes procesos productivos que desarrolla, entre las que se destacan: la producción de abono por compostaje y bocashi con los residuos orgánicos producidos del proceso agrícola y pecuario, banco de semillas, sistemas de conservación de forrajes, aplicación de microorganismos de montaña MM, controladores biológicos y fertilizantes orgánicos para la producción orgánica de cultivos, aplicación de prácticas silvopastoriles y agrosilvopastoriles, participación en el programa de Pago de Servicios Ambientales, y producción de autoconsumo en vegetales, frutas, hortalizas y carnes.
- Del análisis de las cinco fuerzas de la competitividad, para las condiciones del entorno de la finca Vocaré, se concluye que las fuerzas sobre las que se debe de trabajar para la generación de estrategias son: el poder de los compradores y el poder de los proveedores. Estas dos fuerzas pueden llegar a impactar la rentabilidad y competitividad de los bienes y servicios ofrecidos por la finca.
- Del análisis FODA, de cada uno de los procesos productivos, se puede indicar que la finca Vocaré, presenta una amplia variedad de fortalezas que pueden ser adecuadas para trabajar sobre las debilidades internas o puntos de mejoras, las oportunidades que ofrece la finca y la zona y, las amenazas externas. Algunas adecuaciones identificadas de este análisis son:
  - ✓ Desarrollo de una campaña de mercadeo y publicidad basada en la belleza escénica de la zona y la finca, el buen servicio y el carisma de los dueños, la diversidad de actividades productivas regenerativas y de autoconsumo.
  - ✓ Programas de mantenimiento y construcción de infraestructura en los diferentes

procesos, para incentivar la visita del turista.

- ✓ Alianzas estratégicas, que permita atraer fondos para la construcción y mantenimiento de la infraestructural actual.
  - ✓ Alianzas estratégicas que permitan compartir experiencias y las prácticas implementadas, en fincas aledañas y de la zona, para disminuir las amenazas de índole ambiental y promover las oportunidades de emprendimiento locales.
  - ✓ Diversificación de mercados a través de la diversidad productiva y el dar valor agregado a los productos pecuarios y agrícolas, que le permitan implementar una marca país.
- 
- Del análisis de la cadena de valor se identifica la ventaja competitiva de la diferenciación del producto y del servicio. Y con respecto a las actividades a mejorar, se identifica una lista amplia que incluye prácticamente todas las actividades primarias y de apoyo que se realizan en la finca; ya que en estas acciones se determinan deficiencias que deben ser corregidas, mediante la implementación de metodologías de administración, control y seguimiento.
  - En la finca Vocaré, con la construcción de las declaraciones de la visión, misión e identidad estratégica, se determina un direccionamiento estratégico hacia la mejora continua, el ser autosustentable, el impacto positivo hacia los actores claves, el ser una familia y ofrecer un espacio espiritual, seguro y privado.
  - A partir del análisis y evaluación de los aspectos e impactos ambientales realizado en los diferentes procesos de la finca Vocaré, se identifica que presentan significancia alta: las emisiones de fuentes fijas y móviles, el uso de sustancias peligrosas, el manejo de productos derivados de hidrocarburos, el consumo de combustibles fósiles, el consumo de electricidad y la seguridad y manejo de desastres. En la evaluación de los impactos, se determinan mayormente debilidades asociadas a labores administrativas y, de control y seguimiento, asociadas a cumplimientos de la normativa ambiental vigente.
  - Para la finca Vocaré, en la definición del negocio, se identifican las áreas estratégicas en las que se debe de trabajar: mercadeo y publicidad, turismo, gestión ambiental, sociocultural,

administración y agrícola; se define que el negocio en la finca Vocaré, puede presentar: servicios turísticos de senderismo, de producción diversificada con una diferenciación marcada de productos agroecológicos, de servicios turísticos de hospedaje, alimentación y tours tipo sostenibles y, de servicios integrales agroecoturísticos. Y se determina que el mercado objetivo deberá ser ONG's, turismo agroecológico nacional e internacional, academia, grupos organizados, turismo nacional e internacional, empresas y corporaciones nacionales, empresas y corporaciones internacionales.

- El objetivo estratégico planteado por los dueños de la finca Vocaré, es desarrollar actividades productivas sostenibles desde la innovación y la mejora continua. Y para ello, proponen objetivos específicos que buscan: la mejora continua en la calidad del producto, una mayor participación de mercado y un aumento de cobertura geográfica y además, impulsar la innovación con el posicionamiento y fortalecimiento de los modelos de Unidades productivas.
- Para la formulación de cada estrategia, se determina el objetivo específico, área y pilares regenerativos asociados en la que se desarrolla, las ventajas que generará, las limitaciones desde el punto de vista de la dificultad y el costo en su implementación y el plazo y orden en que se deberá de implementar.
- A partir del análisis realizado se determinan diez estrategias a ser aplicadas en el corto, mediano y largo plazo, las cuales son:
  - ✓ Fortalecimiento de la gestión administrativa
  - ✓ Proyecciones en infraestructura y mantenimiento
  - ✓ Fortalecimiento de la gestión formativa y de capacitación de los colaboradores
  - ✓ Acciones ambientales para la gestión de consumo de recursos naturales
  - ✓ Acciones ambientales para la gestión de residuos sólidos, líquidos y gaseosos.
  - ✓ Participación en certificaciones ambientales.
  - ✓ Fortalecimiento de encadenamientos con emprendimientos locales.
  - ✓ Promoción para eventos corporativos o educativos
  - ✓ Implementación de campaña de mercadeo, publicidad y comercialización.

- ✓ Diversificación y fortalecimiento de unidades productivas dando valor agregado a productos agrícolas y pecuarios.
- Se construye una Hoja de ruta de desarrollo regenerativo, en la que se acomodan las diez estrategias indicadas en el ítem anterior, de acuerdo con el orden y prioridad en ejecución, en un periodo de tiempo del 2022 al 2028.
- El proceso de priorización y ordenamiento de las estrategias se realiza mediante la evaluación de las variables:
  - ✓ Las limitantes en costo y dificultad,
  - ✓ La relación y fortalecimiento que puede haber entre las estrategias durante su implementación,
  - ✓ La definición de cuales estrategias deben de implementarse previamente, para fortalecer primero un área o pilar estratégico, antes de que se implemente una estrategia clave o determinante para el fortalecimiento de la finca.

## 6. Recomendaciones

- Contratar a un estudiante o profesional con conocimientos en administración de negocios, que realice una labor de asistente administrativo, bajo la supervisión del dueño, Ernesto Briceño, con el fin de que implemente la gestión administrativa. Esta acción debe de realizarse primero con la elaboración de procedimientos, registros, planes de trabajo y documentos de control y seguimientos, entre otros documentos y segundo, con el llenado y análisis de estos documentos de forma mensual, que permitan la mejora y control de las actividades y procesos que realizan actualmente
- Realizar el proceso para incluir la finca Vocaré como una marca país, con una imagen gráfica que integre el logo actual, con un ícono y frase, que permita el posicionamiento de esta, haciendo énfasis en su ventaja competitiva con los diferentes productos y servicios que ofrece.



- Para la implementación de la Hoja de ruta de desarrollo regenerativo, construir planes de acción para cada estrategia que definan los objetivos, metas, responsables, tiempos de ejecución y actividades a desarrollar para cada una de estas.
- Formalizar los procesos y sacar los permisos pendientes ante las instancias gubernamentales correspondientes, de tal forma que facilite la participación a futuro en certificaciones nacionales o internacionales, así como la participación en programas o concursos para obtención de fondos.
- Elaborar una herramienta que permita la evaluación o medición del proceso de implementación del Plan estratégico, de tal forma que se puedan definir rutas de acción para retomar los objetivos de las estrategias.

## 7. Bibliografía

Aguilar, H. (agosto 2018). Upala turísticamente por descubrir. *Surcos*. <https://surcosdigital.com/wp-content/uploads/2018/08/UPALA-turísticamente-por-descubrir.pdf>

Altair Consultores. (2013). *La elaboración del plan estratégico*. Eco 3 Colecciones. [https://www.academia.edu/16846695/La\\_Elaboracion\\_del\\_Plan\\_Estrategico](https://www.academia.edu/16846695/La_Elaboracion_del_Plan_Estrategico)

Amboya, G. y Muñoz, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Universidad Central del Ecuador. [www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf](http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf)

Andalucía Agroecológica, S.L. (2006). *Manual básico de agricultura ecológica*. Junta de Andalucía, Consejería de agricultura, ganadería, pesca y desarrollo sostenible. [https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/manual\\_ae.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/manual_ae.pdf)

- Biodiversidad y paisajes ganaderos agrosilvopastoriles sostenibles BIOPASOS. (2007). *Manual de Agroforestería*. Proyecto Manejo Sostenible de Recursos Naturales. Ministerio de Agricultura y Ganadería de Paraguay, GTZ, KFW. <https://www.biopasos.com/documentos/028.pdf>
- Blanco, M., Montero, G. y Quesada, C. (2017). *Propuesta de un modelo de negocio auto-sostenible y eco-amigable en una finca familiar ubicada en Parrita*. [Tesis de Maestría] Instituto Tecnológico de Costa Rica. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/7196/propuesta\\_modelo\\_negocio\\_autosostenible\\_ecoamigable.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/7196/propuesta_modelo_negocio_autosostenible_ecoamigable.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bueno, G. (2012). Sistemas silvopastoriles, arreglos y usos. *Revista Sistemas de producción agroecológicos*, 3(2), 56-83. <https://doi.org/10.22579/22484817.604>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. (2021). *Economía circular en América Latina y el Caribe: Oportunidad para una recuperación transformadora*. Naciones Unidas. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/120). [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47309/1/S2100423\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47309/1/S2100423_es.pdf)
- Contraloría General de la República CGR .(2021). *Índice de Gestión de Servicios Municipales*. Informe Nro. DFOE-LOC-SGP-00003-2021. <https://www.cgr.go.cr/03-documentos/publicaciones/indice-gestion-serv-mun.html>
- Costa Rica. (2017). *División territorial administrativa de la República de Costa*. Compilador: Vinicio Piedra Quesada. Primera edición. San José, Costa Rica: Imprenta Nacional.
- Culturas y desarrollo en Centroamérica CUDECA. (2011). *Desarrollo local en la Región Huetar Norte Norte*. Universidad Estatal a la Distancia UNED. [https://uned.cr/extension/images/ifcmdl/CONTENIDO\\_2.pdf](https://uned.cr/extension/images/ifcmdl/CONTENIDO_2.pdf)
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta edición. Pearson Educación.

- Díaz, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Revista Economía y Desarrollo*, 144 (1), 101-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541313005.pdf>
- Eljaude, Y. y Jiménez, J. (2017). *Diseño de un plan estratégico para la corporación INCATE*. [Tesis de Maestría] Universidad del Norte, Facultad de Ingenierías. [133737.pdf \(uninorte.edu.co\)](https://www.uninorte.edu.co/133737.pdf)
- Escuela de Ciencias Geográficas de la Facultad de Ciencias de la Tierra y el Mar. (2010). *Presentación Fase II del Plan Regulador del cantón de Upala: Diagnóstico*. Municipalidad de Upala. Universidad Nacional de Costa Rica. <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Presentacion%20TALLER%20DIAGNOSTICO%2007-10-2010>.
- Franco, J. (2008). *Caracterización y diseño de un plan estratégico para la producción de ganado bovino de cría en la finca Los Trompillos del municipio de Hatocorozal ubicada en las riberas del río Casanare*. Universidad de La Salle, Facultad de Ciencias Agronómicas. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_agronegocios/13](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/13)
- Gobierno Vasco y Sociedad para la Transformación Competitiva SPRI .(2020). *Guía para la elaboración de planes estratégicos de clústeres*. [https://www.steam.euskadi.eus/contenidos/ayuda\\_subvencion/cluster\\_2020/es\\_def/adjuntos/Guia\\_Plan\\_Estrategico\\_v19\\_221018\\_CASTf.pdf](https://www.steam.euskadi.eus/contenidos/ayuda_subvencion/cluster_2020/es_def/adjuntos/Guia_Plan_Estrategico_v19_221018_CASTf.pdf)
- Gonzalez, R. y Mayor, E. (2017). Elementos del diagnóstico estratégico para el desarrollo organizacional de los operadores logísticos de bebidas gaseosas de Venezuela. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. *Revista Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. Volumen 14, edición n° 2. (99+) [Elementos Del Diagnóstico Estratégico Para El Desarrollo Organizacional De Los Operadores Logísticos De Bebidas Gaseosas De Venezuela | Erimar Mayor - Academia.edu](https://www.academia.edu/34888888/Elementos_Del_Diagnostico_Estrategico_Para_El_Desarrollo_Organizacional_De_Los_Operadores_Logisticos_De_Bebidas_Gaseosas_De_Venezuela)

Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. McGraw -Hill Company.

<https://upvv.clavijero.edu.mx/cursos/LEB0742/documentos/Metodologiadelainvestigacion.pdf>

Instituto Costarricense de Turismo. (2015). *Plan general de uso de la tierra y desarrollo turístico para la Unidad de Planeamiento Turístico de Llanuras del Norte de Costa Rica*. Dirección de Planeamiento y Desarrollo. Vector 4 Costa Rica. <https://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/plan-nacional-y-planes-generales/planes-generales-por-unidad-de-planeamiento/llanuras-del-norte/90-plan/file.html>

Instituto de desarrollo rural INDER. (2014). *Plan de desarrollo rural del territorio Guatuso-Upala-Los Chiles. Conocido como Norte-Norte*. <https://www.inder.go.cr/nortenorte/PDRT-Guatuso-Upala-LosChiles.pdf>

Instituto de formación y capacitación municipal y desarrollo local. (2015). *Sistematización de la experiencia de planificación del Territorio Norte -Norte 2010-2015. Plan Estratégico Integral Territorio Norte Norte*. Municipalidad de Upala. Costa Rica.

Instituto nacional de estadística y censo. (sf). *Censo nacional 2011*. Costa Rica. <https://www.inec.cr/censos/censos-2011>

Instituto de normas técnicas de Costa Rica INTECO. (2015). *Sistemas de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso. (INTE/ISO 14001:2015) Tercera Edición*.

Jiménez, L. (2021). Economía circular-espiral. Opciones estratégicas desde el reciclaje al cambio sistémico. *Revista Economistas sin fronteras*. N°37, primavera 2021. 7-14

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica MIDEPLAN. Área de Análisis del Desarrollo. (2018). *Índice de desarrollo social 2017*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/BXb\\_ILDRwqVI\\_zHV3NadQ](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/BXb_ILDRwqVI_zHV3NadQ)

- Müller, E. (2016). *Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental. El caso de Centroamérica*. Universidad para la Cooperación Internacional.
- Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación. (10 de mayo 2022). *Diccionario de Agricultura Orgánica*. <http://www.fao.org/organicag/en/>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2015). *Una organización de empleadores eficaz: Una serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces*. Ginebra. [https://www.ilo.org/global/publications/ilobookstore/orderonline/books/WCMS\\_091700/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/ilobookstore/orderonline/books/WCMS_091700/lang--es/index.htm)
- Palomeque, E. (2009). *Sistemas agroforestales*. Universidad Autónoma de Chiapas UNACH. [https://www.academia.edu/7424278/Sistemas\\_Agroforestales](https://www.academia.edu/7424278/Sistemas_Agroforestales)
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, página 1-15.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial REI Argentina.
- Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. (2021). *Atlas de desarrollo humano cantonal, 2021*. Universidad de Costa Rica. <https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal-2021>
- Rodríguez, F. (2005). *Elaboración de un plan estratégico de una empresa consultora de recursos humanos*. [Tesis de Maestría] Universidad Católica Andrés Bello. Dirección general de estudios de post grado. Área económica de Ciencias Económicas y Sociales. Venezuela.

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Décima edición. 3R Editores. Colombia.  
[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Libro\\_gerencia\\_estragica\\_humberto\\_sern.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Libro_gerencia_estragica_humberto_sern.pdf)

Secretaria de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación. (2007). *Sistemas agroforestales 8*. Dirección general de apoyos para el desarrollo rural. Colegio de Post-graduados. México. <https://docplayer.es/4183390-8sistemas-agroforestales.html>

Wahl, C. (2006). La sustentabilidad no es suficiente, necesitamos regeneración. *Medium*.  
<https://medium.com/age-of-awareness/la-sostenibilidad-ya-no-es-suficiente-necesitamos-culturas-regenerativas-5b2e5032ea2a>

## Anexos

Anexo 1. Informe de aprobación del tutor de PFG para iniciar etapa de lectura





**UCI**  
Universidad para la  
Cooperación Internacional



## INFORME DE APROBACIÓN DEL TUTOR DE PFG PARA INICIAR ETAPA DE LECTURA

Estudiante: Johanna Díaz Umaña

Tema del Proyecto Final de Graduación:  
ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO REGENERATIVO  
PARA LA FINCA VOCARÉ, LAS MILPAS DE UPALA

Profesor tutor: Olivier Chassot

Firma: *O. Chl* Fecha: 12.06.2022

Teléfono: +506 88220226

E-mail: olivier.chassot@mail.com

CRITERIO DE MERITO: APROBADO PARA INICIAR ETAPA DE LECTURA

### CUADRO RESUMEN CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS MINIMOS PFG

Requerimientos mínimos de la investigación académica	Si o No Cumple
<b>Parte Introductoria</b>	
Paginación en números romanos minúscula en el borde inferior a 2 espacios del último renglón	SI
Espacio 1 1/2	SI
Presentación Portada	SI
Presentación Hoja de aprobación	SI
Presentación Dedicatoria	SI
Presentación Reconocimientos	SI
Presentación Índice de Contenido	SI
Presentación Índice de Ilustraciones	SI
Presentación Índice de Cuadros	SI
Presentación Índice Abreviaciones	
<b>Resumen Ejecutivo</b>	
Antecedentes resumidos	SI
Objetivos resumidos	SI
Metodología resumida	SI
Resultados y Recomendaciones resumidos	SI
No más de 2 páginas	SI
Priorización de Resultados y Conclusiones	SI
Partes del Resumen en párrafos distintos	SI
Espacio sencillo	SI
<b>1) Introducción del PFG</b>	

+506 2283 6964  
info@uci.ac.cr  
www.uci.ac.cr

Avenida 16, Calle 25  
Barrio Escalante  
Costa Rica

Conocimiento,  
creatividad  
y conectividad



**UCI**  
Universidad para la  
Cooperación Internacional



Escrito en prosa seguida	SI
De 3 a 6 páginas máximo	SI
Antecedentes	SI
Problemática	SI
Justificación del Proyecto	SI
Objetivo General	SI
Objetivos Específicos	SI
Inicio de Objetivos con un infinitivo	SI
El qué y para qué de los Objetivos	SI
Frases completas en los Objetivos	SI
<b>2) Marco Teórico del PFG</b>	
Elementos y variables a considerar en el estudio	SI
Relación entre variables y teorización	SI
Marco Referencial, Institucional o legal	SI
<b>3) Marco Metodológico de la investigación académica</b>	
Identificación y descripción de métodos, técnicas, procedimientos y herramientas	SI
Identificación Métodos de Investigación	SI
Identificación de Técnicas de Aplicación	SI
Identificación de procesamiento y análisis de la información.	SI
<b>4) Desarrollo de los contenidos</b>	
Para todo el documento márgenes derecha 2.5 e izquierda 3.5, superior 3.5 e inferior 3	SI
Paginación en # arábigos en la parte superior derecha 5 espacios	SI
Espacio 1 ½ para todo el documento excepto el Resumen Ejecutivo	SI
Letra tipo ARIAL 12 o semejantes	SI
Título en mayúscula y en negrita	SI
Subtítulo en negrita	SI
Cuadros titulados y numerados arriba en todo el documento	SI
Figura (gráficos, diagramas, fotografías, organigramas, etc.) titulados y numerados abajo en todo el documento	SI
Aporte al conocimiento, innovación.	SI
<b>5) Conclusiones (al menos 10 con un detalle pormenorizado de la utilidad, uso y valor del hallazgo)</b>	SI
<b>6) Recomendaciones (al menos 10 con el detalle claro de a quién va dirigida la recomendación)</b>	SI
<b>7) Bibliografía de la investigación</b>	SI
Referencias bibliográficas según el formato estándar (APA)	SI
Orden alfabético según autores	SI
Cantidad y calidad de las citas	SI
<b>8) Anexos</b>	
Acta de constitución del PFG	SI
Cronograma	
Información secundaria	

+506 2283 6464  
info@uci.ac.cr  
www.uci.ac.cr

Avenida 16, Calle 26  
Barrio Escalante  
Costa Rica

Conocimiento,  
creatividad  
y conectividad

Anexo 2. Acta del Proyecto final de graduación

### Anexo 3. Principales procesos y actividades

#### Anexo 4. Mapeo de actores y factores del análisis 5 fuerzas de competitividad

## Anexo 5. Análisis FODA

## Anexo 6. Análisis de cadena de valor