

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO PARA LA ARENAL CÁMARA DE
TURISMO Y COMERCIO

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ELABORADO POR:

GONZÁLEZ SOZA ANGIE FRANCELA

PROFESOR TUTOR:

MBA. ALFARO RAMOS ALFREDO

II SEMESTRE

SAN CARLOS, 2021

Dedicatoria

“A Dios, por permitirme llegar hasta acá, por darme las fuerzas para seguir adelante, por guiarme, por cada una de sus bendiciones derramadas en mi vida y por el conocimiento y sabiduría que me ha permitido adquirir.

A mi mamá, que siempre me ha apoyado, me ha enseñado a no rendirme y ha sido ejemplo de amor, valentía, fuerza y trabajo para mí. A mis hermanas, por siempre brindarme su ayuda, por estar presentes en cada etapa de mi vida y animarme.

Finalmente, a mi papá, su más grande enseñanza fue inculcarme el valor de prepararse cada día como persona y profesionalmente, él anhelaba verme en este momento en el que me encuentro, sus palabras siempre están presentes en mi mente y su ejemplo de esfuerzo, dedicación y trabajo permanecerán presentes en mí”.

Agradecimientos

“Primeramente a Dios, por su gracia y misericordia he llegado hasta acá, a él le debo mi vida y todo lo que me ha permitido alcanzar. A mi mamá, hermanas y familia, por siempre apoyarme y brindarme su ayuda de muchas maneras, su aporte en este proceso ha sido muy importante. A mis amigas y compañeras de la universidad, por su ayuda, compromiso y esfuerzo en esta etapa universitaria y hacer de esta experiencia más amena e inolvidable.

Al Instituto Tecnológico de Costa Rica, concretamente la Escuela de Administración de Empresas, por ser parte de mi formación profesional y contribuir de manera positiva en mi vida.

A la Arenal Cámara de Turismo y Comercio por brindarme la oportunidad de aportar profesionalmente en la organización y ofrecerme su apoyo y colaboración incondicional en este proceso.

A Lady Fernández Mora, Gestora de Vinculación con los sectores productores del TEC, por toda su colaboración, guía y dedicación en este proceso.

Finalmente, a mi profesor tutor, Alfredo Alfaro Ramos, por su asesoría y ayuda en este proceso”.

Resumen ejecutivo

La Arenal Cámara de Turismo y Comercio (ACTC) es una organización que nace con el propósito de fomentar el crecimiento económico de la zona de La Fortuna y distritos aledaños. A raíz de lo anterior, el objetivo general del presente proyecto es elaborar una propuesta de plan estratégico que permita el dinamismo en el mercado del distrito de La Fortuna.

Del mismo modo, es relevante destacar la metodología aplicada para la ejecución del presente proyecto, a fin de obtener los mejores resultados. En primer lugar, al tratarse de un plan estratégico, este implica el desarrollo de las etapas que lo conforman, en donde se recopila información y posteriormente es analizada para comprender la posición estratégica en la que se encuentra la Cámara, por tal razón, la investigación es del tipo mixta. Adicionalmente, se utilizó la herramienta de Administración Estratégica elaborada por el Ph. D. Rony Rodríguez Barquero (2019) para realizar el análisis tanto cualitativo como cuantitativo.

Finalmente, tras la elaboración del plan estratégico se obtuvieron resultados que permiten la guía y orientación para la Cámara en cuanto a las principales acciones y estrategias a implementar para lograr el cumplimiento de sus objetivos empresariales, y, por lo tanto, optimizar sus recursos tales como dinero, tiempo y talento humano, a razón de ser más eficientes en la Administración Estratégica de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio.

Palabras clave: Plan Estratégico, Iniciativas, Acciones, Administración Estratégica, Cámara de Turismo y Comercio, Estrategia.

Abstract

The Arenal Chamber of Tourism and Commerce (ACTC) is an organization that was created with the purpose of promoting economic growth in La Fortuna area and surrounding districts. As a result of the foregoing, the general objective of this project is to develop a strategic plan proposal that allows dynamism in La Fortuna district market.

In the same way, it is relevant to highlight the methodology applied for the execution of this project, in order to obtain the best results. In the first place, as it is a strategic plan, it implies the development of the stages that comprise it, where information is collected and subsequently analyzed to understand the strategic position in which the Chamber is located, for this reason, the investigation it is of the mixed type. Additionally, the Strategic Management tool developed by Ph.D. Rony Rodríguez Barquero (2019) was used to perform both qualitative and quantitative analysis.

Finally, after the preparation of the strategic plan, results were obtained that allow guidance and orientation for the Chamber regarding the main actions and strategies to be implemented to achieve the fulfillment of its business objectives, and, therefore, optimize its resources such as money, time and human talent due to being more efficient in the Strategic Administration of the Arenal Chamber of Tourism and Commerce.

Key words: Strategic Plan, Initiatives, Actions, Strategic Administration, Arenal Chamber of Tourism and Commerce, Strategic.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	3
2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	4
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
3.1 <i>Objetivo General:</i>	6
3.2 <i>Objetivos Específicos:</i>	6
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	6
CAPÍTULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	7
1. ESTADO DEL ARTE	7
2. GLOSARIO.....	17
2.1 <i>Estrategia Empresarial</i>	17
2.2 <i>Tipos de estrategias</i>	19
2.2.1 Estrategias de Integración	19
2.2.2 Estrategias de Intensivas	19
2.2.3 Estrategias de Diversificación	20
2.2.4 Estrategias Defensivas	20
2.2.5 Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter	20
.....	21
2.3 <i>Etapas de la Planeación Estratégica</i>	21
2.3.1 Formulación de la estrategia	24
a) Modelo de negocios	25
b) Dirección estratégica (Misión, visión y valores)	27
c) Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	27
d) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	28
e) Análisis PESTEL.....	30
f) Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	31
g) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	32
h) Análisis de la Cadena de Valor	34
i) El Mapa Estratégico	35
2.3.2 Implementación de la estrategia	37
2.3.3 Evaluación de la estrategia.....	37
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
4. SUJETOS DE INFORMACIÓN.....	40
5. MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	41
6. MÉTODO DE ANÁLISIS	42

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	44
1. MISIÓN DE LA ACTC.....	46
2. VISIÓN DE LA ACTC	46
3. ANÁLISIS FODA DE LA SITUACIÓN ACTUAL	46
4. MODELO DE NEGOCIO DE LA CÁMARA.....	50
CAPÍTULO V PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO	54
1. FORMULACIÓN.....	55
1.1 <i>Modelo de Negocio de la ACTC</i>	55
1.1.1 Clientes (Afiliados).....	57
1.1.2 Propuesta de Valor.....	58
1.1.3 Relación	58
1.1.4 Canales	59
1.1.5 Ingresos	60
1.1.6 Recursos	61
1.1.7 Actividades Sustanciales.....	62
1.1.8 Aliados	63
1.1.9 Costos.....	64
1.2 <i>Dirección Estratégica</i>	64
1.2.1 Misión de la Cámara	65
1.2.2 Visión de la Cámara.....	66
1.2.3 Valores de la Cámara.....	68
1.2.4 Factores claves de éxito	69
1.3 <i>Análisis del entorno</i>	73
1.4 <i>Análisis interno</i>	74
1.5 <i>Formulación de los objetivos</i>	75
1.5.1 Objetivos estratégicos	76
1.5.2 Mapa estratégico.....	81
1.5.3 Elección de estrategias	83
1.5.3.1 Análisis de posición estratégica	84
1.5.3.2 Análisis del entorno interno y externo	85
1.5.3.3 Valoración de estrategias.....	86
1.5.3.4 Selección de estrategias.....	89
1.5.3.5 Elección de estrategias	91
2. IMPLEMENTACIÓN	92
3. EVALUACIÓN	96
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
1. CONCLUSIONES	103
2. RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
APÉNDICES	110

1.	APÉNDICE N°1	110
2.	APÉNDICE N°2	111
3.	APÉNDICE N°3	112
4.	APÉNDICE N°4	113
ANEXOS		116
1.	ANEXO N°1.....	116

Índice de Figuras

Figura 1. Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter	20
Figura 2. Consideraciones para un Plan Estratégico.....	21
Figura 3. Fases para la elaboración de un Plan Estratégico	22
Figura 4. Pasos para realizar un Plan Estratégico.....	23
Figura 5. Modelo de negocio Canvas	26
Figura 6. Matriz del Perfil Competitivo	28
Figura 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos	29
Figura 8. Matriz de Análisis PESTEL	30
Figura 9. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	31
Figura 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos	33
Figura 11. Análisis de la Cadena de Valor	35
Figura 12. Mapa Estratégico.....	36
Figura 13. Herramienta de Administración Estratégica	43
Figura 14. Análisis FODA de la situación actual	47
Figura 15. Herramienta de evaluación del modelo	57
Figura 16. Objetivo estratégico N°1	76
Figura 17. Objetivo estratégico N°2	77
Figura 18. Objetivo estratégico N°3	77
Figura 19. Objetivo estratégico N°4	77
Figura 20. Objetivo estratégico N°5	78
Figura 21. Objetivo estratégico N°6	78
Figura 22. Objetivo estratégico N°7	79
Figura 23. Objetivo estratégico N°8	79
Figura 24. Objetivo estratégico N°9	80
Figura 25. Matriz PEYEA de la cámara.....	84
Figura 26. Matriz interna/externa de la cámara	85
Figura 27. Plantilla Administración Estratégica y de la Innovación	116

Índice de Tablas

Tabla 1. Sujetos de información	40
Tabla 2. Evaluación del Modelo de Negocio	50
Tabla 3. Escala de evaluación.....	51
Tabla 4. Modelo de Negocio de la ACTC.....	55
Tabla 5. Clientes (Afiliados)	57
Tabla 6. Propuesta de valor	58
Tabla 7. Relación	59
Tabla 8. Canales.....	60
Tabla 9. Ingresos.....	61
Tabla 10. Recursos.....	61
Tabla 11. Actividades Sustanciales	62
Tabla 12. Aliados.....	63
Tabla 13. Costos	64
Tabla 14. Escala de evaluación de la misión.....	65
Tabla 15. Validación de la misión original	65
Tabla 16. Validación de la misión propuesta	66
Tabla 17. Escala de evaluación de la visión	67
Tabla 18. Validación de la visión original	67
Tabla 19. Validación de la visión propuesta	68
Tabla 20. Valoración valores propuestos	68
Tabla 21. Matriz del Perfil Competitivo de la Cámara.....	71
Tabla 22. Matriz EFE de la Cámara.....	73
Tabla 23. Matriz EFI de la Cámara.....	75
Tabla 24. Mapa estratégico de la Cámara	81
Tabla 25. Valoración de estrategias	87
Tabla 26. Selección de estrategias para la Cámara.....	89
Tabla 27. Estrategias seleccionadas para el plan estratégico de la Cámara	91
Tabla 28. Plan de acción de la Cámara	92
Tabla 29. Evaluación del objetivo 1	96
Tabla 30. Evaluación del objetivo 2	97
Tabla 31. Evaluación del objetivo 3	98
Tabla 32. Evaluación del objetivo 4	98
Tabla 33. Evaluación del objetivo 5	99
Tabla 34. Evaluación del objetivo 6	100
Tabla 35. Evaluación del objetivo 7	101
Tabla 36. Evaluación del objetivo 8	101
Tabla 37. Evaluación del objetivo 9	102

INTRODUCCIÓN

Para toda organización, independientemente de la actividad que realice, es indispensable proyectarse a futuro, es decir, establecer una misión y una visión que determina el principal objetivo de la empresa, esto a través de objetivos y estrategias que contribuyen con el cumplimiento de dicha visión, por lo tanto, la administración y planificación estratégica permite conocer las principales estrategias que debe desarrollar una organización para cumplir con sus objetivos considerando su entorno externo e interno.

El presente proyecto tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio que contribuya con el mejoramiento de la gestión empresarial, a su vez, que promueva el crecimiento de ésta. La relevancia de la estrategia empresarial en la Cámara yace en la necesidad de reactivar el destino turístico de La Fortuna, así como dinamizar la economía del distrito. No obstante, es relevante destacar que, la Cámara desde su creación, no cuenta con planificación estratégica y, por ende, tampoco presenta planes estratégicos realizados previamente, por consiguiente, considerando los objetivos que ha establecido la organización, es pertinente elaborar un plan estratégico que brinde una guía y orientación respecto al quehacer de ésta.

En los últimos dos años, el entorno externo e interno de la Cámara ha cambiado significativamente a causa de la pandemia COVID 19, donde el uso de herramientas tecnológicas ha aumentado, así como el desempleo, también los patrones de consumo se han modificado y los cambios a nivel político han sido constantes.

Considerando lo expuesto anteriormente, se hace necesario identificar y priorizar los objetivos y metas que la Cámara desea alcanzar en los próximos cinco años, con el propósito de ejercer control sobre éstos y establecer las principales iniciativas y estrategias que debe llevar a cabo para obtener los mejores resultados.

La propuesta de plan estratégico elaborada en el presente proyecto busca contemplar los requerimientos de la Cámara previamente identificados, a su vez, la optimización de los recursos por medio de la priorización de iniciativas y, contribuir con el reconocimiento y consolidación de ésta como la mejor Cámara de la Zona Norte.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se detallan aspectos de carácter general para proporcionar una visión amplia de lo que persigue en presente proyecto, por lo tanto, se expone los antecedentes de la empresa, la justificación del desarrollo del proyecto, los objetivos tanto generales como específicos y, finalmente el problema de investigación.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Arenal Cámara de Turismo y Comercio (ACTC) se fundó en el año 2016, específicamente en el mes de abril, con grandes expectativas ya que, su principal objetivo consistía en ejecutar planes a futuro en la zona a razón de fomentar el desarrollo económico y estratégico en distintos distritos tales como La Fortuna (incluyendo El Castillo), Arenal, La Palmera, Monterrey, La Tigra, Florencia y Chachagua.

No obstante, es importante destacar que, el inicio de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio (ACTC) está marcado por un antecedente concreto, puesto que ésta surge a raíz del fracaso de la Cámara de Turismo de la Zona Norte (CATUZON), la cual presentaba resultados insatisfactorios para sus asociados, a su vez, no informaba ni rendía cuentas a estos.

Considerando lo anteriormente expuesto, los asociados de CATUZON manifestaron su inconformidad y, presionaron a la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) con el fin de cerrar la Cámara de Turismo de la Zona Norte, siendo aceptada su petición. Lo anterior, causó en los empresarios de la zona, una perspectiva desalentadora en cuanto a la creación de una nueva cámara, debido a la experiencia con CATUZON, sin embargo, el objetivo, pensamiento y concepto, anteriormente mencionado, que éstos tenían en mente, permitió que la iniciativa por formar la ACTC tomara fuerza y lograra ser la entidad que actualmente es, bien organizada, con grandes proyecciones e iniciativas a futuro que persiguen el dinamismo y desarrollo de la zona.

De otro modo, de acuerdo con Zamora (2017, p. 15) es preciso resaltar que la ACTC ha enfrentado dificultades desde su fundación, donde la más desafiante ha sido hasta el día de hoy, el financiamiento. Lo anterior, debido a que, actualmente no cuenta con ningún tipo de fondo, por lo tanto, se refleja la necesidad de atraer y adquirir nuevos asociados que inyecten el capital de la entidad. Así mismo, otra de las dificultades fue la deficiente gestión del abogado establecido por la Asociación de Desarrollo Integral de La Fortuna (ADIFORT) puesto que, retrasó el proceso de adquisición de la razón social aproximadamente en un período de seis meses.

A raíz de lo anterior, se puede deducir una relación entre tales dificultades puesto que, sin la razón social no se puede atraer potenciales asociados para el financiamiento de la Cámara, por lo tanto, tras la deficiente gestión de dicho abogado, ésta solicitó un fondo de ayuda social brindado por la firma de abogados de BLP, la cual permitió que un nuevo abogado se hiciera cargo del proceso de obtención de la razón social.

Finalmente, el nombre de la Cámara se estableció con ayuda de una encuesta que realizó la secretaria de ésta, en donde las personas votaban por el nombre que más les parecía adecuado, siendo Arenal Cámara de Turismo y Comercio (ACTC) la opción con mayoría de votos. Adicionalmente, cabe mencionar que las empresas fundadoras de dicha Cámara son: Tabacón Grand Spa Thermal Resort, Eco Centro Danaus, Pure Trek Canyoning, Arenal Natura Ecological Park, Místico Arenal Hanging Bridges Park, Jacamar Naturalist Tours, Hotel Las Colinas y Restaurante Don Rufino, donde su visión, talento humano, el anhelo de contribuir con el desarrollo económico de la zona, a su vez, el apoyo de las empresas ha sido fundamental para el crecimiento y fortaleza de la Cámara.

2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El presente proyecto surge a raíz de la necesidad de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio por replantear la dirección que debe seguir para presentar a La Fortuna y distritos aledaños mencionados anteriormente en este documento, como uno de los mejores destinos turísticos del país, esto a través de la formulación de estrategias que contribuyan con el objetivo que ésta persigue.

Si bien es cierto, las empresas independientemente de su razón social deben actualizar constantemente sus objetivos estratégicos puesto que, los mercados son altamente dinámicos, lo cual modifica directamente los objetivos empresariales, es por esta razón que la Arenal Cámara de Turismo y Comercio debe analizar su entorno, tanto interno como externo, a razón de determinar oportunidades de mejora, o bien, factores de amenazas a fin de elaborar estrategias que contrarresten las consecuencias de éstas, o por el contrario, estrategias que aprovechen las oportunidades que se le presentan contribuyendo con el posicionamiento y crecimiento de ésta.

Considerando lo planteado por Fred (2013) el cual expone que la administración estratégica consiste en "...el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos"(p. 5), cabe destacar que la relevancia de este proyecto yace en la dirección y orientación que la Arenal Cámara de Turismo y Comercio tendría al implementar la propuesta de plan estratégico elaborado, donde este redefine la misión y la visión de la organización, evalúa los factores internos y externos y, partiendo de ello, permite la formulación de estrategias y tácticas que la empresa debe aplicar para acercarse a la visión que persigue.

Añadido a lo anterior, cabe mencionar que, sin un plan estratégico la Cámara no tendría claridad de hacia dónde dirigir sus esfuerzos o qué debería realizar para cumplir con lo estipulado en la visión empresarial, por lo tanto, perdería tiempo y recursos, de ahí la importancia de definir los objetivos organizacionales, así como analizar el entorno en que ésta se encuentra y con qué se cuenta para competir y contrarrestar o mejorar las posibles amenazas y debilidades.

Finalmente, como se puede inferir, la necesidad de conocer el entorno en el que se opera, el mercado y sus cambios (por ejemplo la pandemia del COVID 19) y los factores internos de la organización que colaboran con la competitividad de ésta, son de suma relevancia, por tanto, se debe estar en constante estudio y actualización de lo que está aconteciendo en el mercado para establecer de qué manera la empresa enfrentará dichos acontecimientos, es a raíz de lo anterior que el plan estratégico beneficia en gran manera a las empresas, en este caso específico, a la Arenal Cámara de Turismo y Comercio.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente apartado se detallan los objetivos tanto general como específicos, los cuales indican el fin del proyecto para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio (ACTC).

3.1 Objetivo General:

- Elaborar un plan estratégico y táctico para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio que contribuya con la eficiencia de la dirección y gestión de la organización.

3.2 Objetivos Específicos:

- Evaluar la situación actual de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio (ACTC) considerando las condiciones internas y externas que afectan directamente a la Cámara.
- Formular objetivos estratégicos medibles y adecuados al tipo de negocio que proporcionen una gestión eficiente de las operaciones de la Cámara.
- Formular los planes de acción (iniciativas estratégicas) en concordancia con los objetivos estratégicos desarrollados que favorezcan al alcance de éstos.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A partir de la necesidad de desarrollo y formulación de objetivos estratégicos que permitan el aprovechamiento de las eventuales oportunidades con las que cuenta la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, a razón de mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado, surge el siguiente problema:

¿Cuál es el nivel de validación de implementar un Plan Estratégico en la Arenal Cámara de Turismo y Comercio (ACTC) con el fin de mejorar su gestión empresarial?

Nota: La validación del Plan Estratégico será por medio de la aprobación de éste por parte de los miembros de la Junta Directiva de la Cámara.

CAPÍTULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA

El siguiente capítulo aborda una revisión exhaustiva de investigaciones previas llevadas a cabo por expertos en el campo, donde se elaboraron planes estratégicos para empresas específicas que desarrollan operaciones en el área del turismo concretamente, a su vez, se tomó en consideración diversas cámaras de comercio y turismo nacionales e internacionales con el fin de obtener visiones más amplias. Cabe mencionar que, también se consideran investigaciones que analizan herramientas utilizadas para diseñar un valioso plan estratégico. De la misma manera, dichas investigaciones exponen la importancia de la planeación estratégica, así como sus objetivos, resultados y conclusiones relevantes.

Con el fin de brindar validación y fundamento al presente proyecto, se revisará en primera instancia el propósito de la planeación estratégica, el cual ha sido manifestado en cada una de las investigaciones consultadas. Posteriormente, se expondrán las consideraciones del plan estratégico, finalizando con los principales resultados y conclusiones que se obtuvieron en cada investigación. Para concluir, se brinda un apartado denominado glosario el cual busca proporcionar fundamento técnico respecto a los conceptos relevantes referentes a la planeación estratégica que se utilizarán en el presente proyecto.

1. ESTADO DEL ARTE

En primera instancia, tomando en consideración el plan estratégico que realizó la Cámara de Comercio de Alicante, ubicada en el país de España, se tiene que éste ha sido elaborado con el fin de cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, de ahora en adelante (ODS) citados en la Agenda 2030, donde éstos han sido promovidos por las Naciones Unidas. Además, dicho plan estratégico destaca el papel que deben asumir las ciudades como Alicante y, los gobiernos subnacionales para lograr los ODS e implementar nuevas acciones para enfrentar las consecuencias provocadas por la crisis sanitaria COVID 19.

Tal como lo expone la Cámara de Comercio de Alicante, la planeación estratégica es de suma relevancia para mitigar efectos de situaciones futuras, puesto que:

Proponemos unas líneas de actuación que puede ayudar desde un punto de vista multinivel para superar la crisis sanitaria del COVID-19 una vez levantadas las medidas impuestas por la declaración del estado de Alarma. Es clave para nuestra ciudad planificar tanto en las próximas semanas como meses para mitigar los efectos de la crisis, favorecer la recuperación y convertir a nuestra ciudad en un espacio preparado para afrontar posibles eventualidades como esta en el futuro (Ayuntamiento de Alicante, 2020, s.p).

Del mismo modo, según la Asociación Española de Enoturismo la estrategia es una respuesta a la crisis, en este caso se destaca nuevamente la relevancia de planificar estrategias que contrarresten los efectos negativos de diferentes situaciones, por lo tanto:

La planificación es una herramienta necesaria para que el sector enoturístico esté en mejores condiciones de responder a los cambios y nuevos desafíos tales como los impactos por COVID-19, los eventos extremos del cambio climático, los efectos disruptivos con impactos repentinos y las tensiones crónicas que marcarán el siglo XXI (OMT, 2008 citado en Intendencia de Canelones-IC et al; 2020, p. 7).

Aunado a lo anterior, la Cámara de Comercio de Alicante expone que “...: la planificación estratégica es fundamental para poder dar respuesta a las cuestiones sobrevenidas en corto plazo de una manera eficaz, eficiente y pertinente, así como estar preparados para afrontar los retos del medio plazo” (Ayuntamiento de Alicante, 2020, s.p).

De otra manera, tomando en cuenta el proyecto realizado por Ojeda et al. (2018), el cual consistía en la elaboración de un plan estratégico para la reactivación económica de San Antonio, municipio de La Paz, Baja California Sur, México, la finalidad de la planeación estratégica es “...aportar propuestas, estrategias y alternativas que den certidumbre...” (s.p).

Por otra parte, la planeación estratégica en las empresas tiene como propósito “definir sus objetivos y conocer los recursos con los que cuenta, así como lo que el mercado le ofrece para poder así determinar cuál es la mejor manera de sacar provecho de lo que posee” (Barragán y González, 2020, p. 223).

Sin embargo, Rojas (2012) en su proyecto de graduación, el cual consistía en la formulación de un Plan Estratégico enfocado en la atracción y permanencia de asociados para la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte de Costa Rica, buscaba:

...plantear una guía de las principales debilidades en las que la Cámara a lo largo de estos próximos cinco años deberá de trabajar, aumentan su rendimiento y calidad en sus funciones, a su vez generando un desarrollo de la entidad al aumentar su cartera de afiliación (p. 143).

En contraste a lo previamente citado, Alfageme et al. (2016) manifiesta en su tesis de graduación, en donde se desarrolló un plan estratégico de marketing para el turismo receptivo de naturaleza en la Región de Cusco, Perú que, desde su perspectiva la planificación estratégica “...se conforma de un conjunto de acciones y actividades implementadas y desarrolladas secuencialmente, para que una organización se proyecte al futuro y logre su visión establecida de manera eficaz, eficiente y socialmente responsable” (p. 15).

De acuerdo a lo planteado anteriormente y, considerando las ideas que exponen diferentes autores, se puede decir que, la planeación estratégica es una herramienta que contribuye en gran manera a las organizaciones, donde ésta funciona como una guía que orienta las acciones a tomar por parte de una determinada empresa, a su vez, transforma a las organizaciones en empresas informadas y actualizadas respecto a lo que sucede alrededor, tanto en el mercado como en las tendencias de los consumidores y los cambios que realiza la competencia, siendo dicha información el insumo para desarrollar e implementar estrategias que generen ventaja competitiva y acciones para enfrentar los cambios del mercado.

De otra manera, considerando la finalidad que tiene un plan estratégico, según lo mencionado en los párrafos anteriores, es por tal razón que, la Asociación Española de Enoturismo desarrolló su plan estratégico con la finalidad de “...estimular nuevos vínculos entre el sector enoturístico y los recursos de sus poblaciones, como estrategia de resiliencia para la gestión público-privada en este contexto de crisis” (Intendencia de Canelones-IC et al; 2020, p. 7).

De la misma forma, se tiene claridad en que la preparación empresarial, a través de acciones concretas, hace la diferencia en mercados tan competitivos ya que, la Cámara de Comercio de Alicante dice que:

Aquellas empresas y territorios que habían planificado se han sabido adaptar de una manera más ágil a la situación provocada por el COVID- 19; es por ello, que los municipios, empresas e instituciones y servicios públicos, deben hacer un esfuerzo por planificar de manera estratégica; identificando necesidades, recursos, riesgos, necesidades multisectoriales, etc (Ayuntamiento de Alicante, 2020, s.p).

Del mismo modo, por medio del plan estratégico, dicha cámara ha coordinado diversas actividades que han sido favorables para cumplir con los objetivos que éste persigue, tal como lo expresa el Ayuntamiento de Alicante (2020):

La planificación que hemos presentado en el presente documento pretende dejar huella en Alicante de la experiencia en el Sahping Fair Cities en forma de potenciales actuaciones de futuro. Esta serie de acciones planteadas pretender reforzar el trabajo por la Agenda 2030. La localidad de Alicante ya ha empezado a trabajar en el horizonte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante la planificación global de todo el consistorio denominada “Alicante 2030” (s.p).

Así mismo, la articulación para la gestión del enoturismo, la mejora del producto turístico y vínculo con el territorio, la comunicación y promoción del enoturismo e información para la toma de decisiones fueron los ejes que se vieron beneficiados al implementar el plan estratégico que impulsó la Asociación Española de Enoturismo (Intendencia de Canelones-IC et al; 2020, p. 68).

Añadido a lo expuesto anteriormente, de acuerdo con la Intendencia de Canelones-IC et al. (2020):

El Plan Estratégico de Enoturismo Metropolitano afronta los desafíos del escenario pos COVID-19 para encaminar las acciones hacia el beneficio colectivo, apoyar la ordenación del territorio y del sector. El proceso para alcanzar esta estrategia permitió profundizar en el análisis de factores críticos y temas fundamentales para comprender los diversos puntos de vista y formular consensos (p. 73).

No obstante, en contraste a lo anterior, Rojas (2012) manifestó en su momento que, tras la elaboración del plan estratégico:

Se determinó que la Cámara de ha enfocado en la creación de proyectos y programas enfocados en proyección de imagen, dejando por fuera el debido seguimiento al afiliado en lo que respecta a los beneficios de pertenecer a la Cámara. Esto genera desmotivación al afiliado de pertenecer y para el afiliado potencial no es factible estar dentro (p. 143).

A raíz de lo manifestado por los autores, los resultados obtenidos una vez que se aplicó el plan estratégico elaborado por las organizaciones mencionadas, permiten evidenciar que, por medio de éste las empresas pueden visualizar sus puntos débiles, los cuales se deben mejorar para aumentar su competitividad. Adicionalmente, éste permite una adaptación rápida respecto a las demás, ya que, concretamente en el contexto de pandemia por COVID 19, dichos estudios coinciden en que, aquellas empresas que planificaron y aplicaron sus estrategias, se vieron menos afectadas en comparación a las que no consideraron los cambios en su entorno interno como externo, siendo la planificación la herramienta que marca la diferencia entre las empresas.

Por otra parte, considerando el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), éste indica en su Plan Anual Operativo para el 2019 su principal objetivo, el cual radicaba en el mejoramiento de la competitividad de la actividad turística como parte de su quehacer organizacional, por tanto, se indica que:

El ICT se esfuerza en apoyar acciones que refuercen la imagen país ante el mundo y que a la vez incentiven encadenamientos productivos internamente y fortalezca el turismo durante todo el año, que estimulen la proyección turística de las distintas zonas geográficas, la generación de múltiples oportunidades de negocios, desde el hotelero, el dueño de una soda, la tienda de la esquina, el vendedor de copos, la persona que planea y opera tours en la zona, arrendadores de vehículos, entre muchos otros beneficiarios directos e indirectos del turismo; de acuerdo con el modelo de desarrollo turístico sostenible que emplea el país (Instituto Costarricense de Turismo, 2018, s.p).

A raíz de lo anterior, el ICT realizó un análisis FODA como parte de la planeación estratégica, el cual comprendió tres fases, diagnóstico de elementos internos, así como externos del sector turístico, posteriormente, se realizó el análisis de aspectos relacionados con el quehacer institucional y, finalmente se valora el componente de estructura organizacional (Instituto Costarricense de Turismo, 2018, s.p).

Sin embargo, considerando lo que menciona Alfageme et al. (2016) se debe realizar tres fases para una adecuada planificación, donde éstas son:

(a) formulación, donde se planea el proceso y se detallan las estrategias que llevarán a la organización a la situación deseada; (b) implementación, en la que se establecen los Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM), se toman las decisiones estratégicas del plan de marketing, se desarrolla el proceso del marketing operativo que incluyen los Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM), y se ejecuta el presupuesto y los mecanismos de control; y (c) conclusiones, sección que expone el resultado del análisis de la organización y las recomendaciones para la situación esperada (p. 15).

Aunque en otro sentido, el plan operacional del ICT contribuyó a determinar que “Las estrategias giran en torno a tres ejes transversales de política turística del destino, contemplados en el PNT: Innovación, Sostenibilidad e Inclusión” (Instituto Costarricense de Turismo, 2018, p. 33).

A diferencia de Bogotá (2020), donde resalta en su proyecto de graduación orientado a la aplicabilidad de la planificación estratégica en los restaurantes del grupo PYMES enfocados a la atención del turismo en Bogotá, Colombia, que:

Es importante generar conciencia acerca de la implementación de un proceso de planeación estratégica puesto que esta herramienta es muy poderosa en el desarrollo organizacional ya que contribuye a la reducción de la incertidumbre y minimiza los riesgos, genera engagement y motivación de los colaboradores hacia la compañía pues se ven parte de una organización con proyecciones en el presente y metas en el futuro, además que incluye a todos los niveles de la empresa sin excepción alguna (p. 159).

Al mismo tiempo, se resalta la necesidad de establecer la declaración de la misión y la visión, puesto que, “...la visión y misión institucional se enfoca a la consolidación del modelo de desarrollo y el aporte del turismo al bienestar de los costarricenses y establece una ruta estratégica compuesta por objetivos y acciones para consolidar el modelo” (Instituto Costarricense de Turismo, 2018, p. 34).

Por el contrario, Barragán y González (2020) indican que:

...es esencial que la empresa conozca en primer lugar su misión y los siguientes dos pasos pueden quedar cubiertos realizando un análisis FODA para conocer tanto el entorno interno y externo de la empresa. Luego de eso, llegaría la formulación de estrategias y programas (s.p).

Considerando lo dicho por los autores, se destaca la relevancia de la declaración de la misión y visión organizacional ya que, éstas indican el camino por el cual se dirige la empresa y muestra lo que ésta desea llegar a ser, por tanto, los objetivos estratégicos deben formularse a razón de que contribuyan a que la organización cumpla su visión, lo cual se logra a través de la planeación estratégica, donde ésta es una herramienta que promueve el desarrollo y crecimiento organizacional tomando en cuenta todas las áreas de la empresa.

Adicionalmente a ello, parte fundamental del éxito de un plan estratégico radica en la participación de diversas partes que colaboren de manera estratégica en función al cumplimiento de los objetivos, debido a que, de acuerdo con lo planteado por el Instituto Costarricense de Turismo (2018):

la conservación y uso racional de la biodiversidad y espacios naturales, la participación e integración de comunidades locales, y el mantenimiento de las costumbres, tradiciones y manera de ser del costarricense, adquieren una importancia estratégica para el mantenimiento de las ventajas comparativas y competitivas del país como destino turístico (p. 34).

Sin embargo, tomando en cuenta el estudio realizado por Ojeda et al. (2018), se puede mencionar que, para la elaboración del plan estratégico llevado a cabo por dicho autor, se consideró relevante la participación de diversas partes, tal como lo indica el documento:

...habitantes de la comunidad, UABCS, Instituto Tecnológico de La Paz, Secretaría de Desarrollo Económico, Medio Ambiente y Recursos Naturales del Gobierno del Estado de B.C.S., Secretaría de Turismo de Baja California Sur, H. XV Ayuntamiento de La Paz, Dirección de Turismo Municipal del H.XV Ayuntamiento de La Paz, Dirección General de Obras Públicas y Asentamientos Humanos del H. XV Ayuntamiento de La Paz y el Instituto Municipal de Planeación de La Paz (Ojeda et al; 2018, s.p).

No obstante, es necesario destacar la participación de diversas partes dentro de la planeación estratégica, puesto que, tal como se refleja en las investigaciones previas, dichos planes cuentan con mayores índices de éxito gracias a la inclusión y participación de diferentes entes estratégicos, por esta razón, las organizaciones deben considerar a aquellos posibles participantes externos que pueden contribuir de forma estratégica al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

En otro sentido, tras la elaboración del plan operativo, el ICT esperaba como resultado el fortalecimiento del desarrollo turístico sostenible, mediante el establecimiento de políticas públicas, programas, proyectos y alianzas, con el fin de fomentar la competitividad, la sostenibilidad, la solidaridad y la grata permanencia de los turistas, lo cual a su vez mejora la calidad de vida de los costarricenses (Instituto Costarricense de Turismo, 2018, p. 35).

Y por el otro lado, el Centro de Comercio Internacional (2018) menciona que como resultado de la elaboración del Plan Estratégico 2018-2021 se obtuvo que:

El ITC ha organizado sus productos y servicios en torno a seis áreas de interés y programas asociados. Para medir el progreso, la organización utiliza un cuadro de mando basado en tres niveles, de los que el Nivel 1 representa la perspectiva de los ODS, el Nivel 2 el seguimiento de los resultados y los productos institucionales, y el Nivel 3 la supervisión de los resultados de las iniciativas institucionales de eficiencia y eficacia del ITC (p. 14).

Cabe señalar que éstos tres niveles corresponden a Visión, Misión y Desempeño respectivamente, donde cada uno presente los objetivos que persiguen al tiempo que cumplen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Centro de Comercio Internacional, 2018, p. 52).

A diferencia de Vega (2018) el cual indica que tras los resultados obtenidos en la elaboración del plan estratégico para el Hotel Saratoga S.A, se obtuvo que éste debe implementar una estrategia ofensiva.

Adicionalmente, se demuestra que, la herramienta utilizada es de gran ayuda para orientar las acciones que debe tomar la empresa, debido a que, tal como lo manifiesta el autor, “El CMI es una valiosa herramienta que brindó una visión holística del Hotel Saratoga S.A, gracias al mecanismo del Sistema de Información, que sirvió de soporte al Sistema de Control de Gestión” (Vega, 2018, s.p).

De otro modo, “Entender el entorno empresarial es un elemento central para la planeación estratégica y una de las herramientas que facilita esto es el análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)” (Phadermrod, Crowder, y Wills, 2016 citado en Barragán y González, 2020, p.223).

Siguiendo en la misma línea, Barragán y González (2020) de acuerdo con los resultados obtenidos en su investigación, recalcan que:

...la planeación estratégica como el análisis FODA son elementos importantes y que siguen utilizándose dentro de la operación de las empresas con el objetivo de tomar mejores decisiones. Es de gran ayuda para las empresas que sepan reconocer cuáles son sus capacidades y debilidades para poder trabajar en mejorarlas (s.p).

Continúan destacando que, “También es esencial que tengan conocimiento sobre las amenazas y oportunidades que existen en el mercado con el objetivo de usar sus recursos para obtener alguna ventaja sobre sus competidores (Barragán y González, 2020, s.p).

En otro orden de ideas, Bogotá (2020) señala una idea que destaca el papel que desempeña la planeación estratégica en una organización, concluye que:

La implementación de la planeación estratégica comprueba que es una herramienta que se torna factible, flexible y permanente generando alternativas de cambio para la organización, permitiendo aumentar su cuota de mercado y de rentabilidad enfocándose en el crecimiento paulatino y responsable a través de datos exactos que permiten tener una ayuda con la gestión del futuro (p. 160).

A raíz de lo planteado anteriormente, se puede decir que, en síntesis, la planeación estratégica brinda dirección y orientación en cuanto a maximizar y aprovechar los recursos de la organización, a su vez, mejora la competitividad y eficiencia de la empresa y, contribuye con la toma de decisiones organizacionales.

En concordancia a lo anterior, las empresas pueden tomar decisiones puesto que, la gerencia o puestos de mandos altos, enfocan su atención y recursos en los temas claves que afectan el desarrollo, crecimiento y actuar organizacional.

Finalmente, en este sentido, al elaborar una planeación estratégica las empresas redefinen sus objetivos alineados con la misión y visión de la organización, posteriormente las estrategias son el medio para cumplir dichos objetivos, lo cual evidencia el propósito de un plan estratégico, el cual procura la mejora continua de la empresa considerando su ambiente interno y externo.

2. GLOSARIO

En el siguiente apartado se desarrollan conceptos teóricos del Plan Estratégico que ayudarán al lector a comprender de mejor manera cada uno de los componentes y herramientas utilizadas para la elaboración de este.

2.1 Estrategia Empresarial

La Estrategia Empresarial, también denominada Administración Estratégica, consiste en “...la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia” (Maldonado, 2018, p. 42).

Así mismo, “...constituye un aspecto fundamental en cualquier organización, no sólo por lo que representa para su estructura organizacional interna, sino también por lo que le permite conocer sobre su entorno” (Maldonado, 2018, p. 42).

Por otro lado, considerando lo que expone Roncancio (2018) la Planeación Estratégica, sinónimo de Estrategia Empresarial, se refiere a “...una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos” (párr. 2).

En otro orden de ideas, según David (2014), ésta corresponde “...al arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5). Añadido a lo anterior, la administración estratégica busca “...crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro...” (David, 2014, p. 5).

Partiendo de lo anterior, la Planeación Estratégica es indispensable para un eficiente funcionamiento de una organización, de modo tal que todas las empresas deben contar con dicha planeación, complementado con los esfuerzos que cada uno de los miembros que conforman la organización realizan en función al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales. Adicionalmente, la Planeación Estratégica proporciona una guía u orientación que indica el camino que debe tomar la empresa, por lo cual, permite tener claridad en cuanto a qué se debe hacer y cómo se debe hacer, considerando las tendencias y comportamientos del mercado, así como las herramientas con las que cuenta la empresa para enfrentar dichas circunstancias y ser más competitiva y adaptativa al mercado actual.

2.2 Tipos de estrategias

Considerando lo expuesto por David (2014), para dicho autor existen diferentes estrategias que pueden colaborar al cumplimiento de los objetivos de la organización, a su vez, éstas se pueden combinar y complementar con el fin de obtener una mayor efectividad. A continuación, se mencionan en los siguientes puntos dichas estrategias.

2.2.1 Estrategias de Integración

Esta estrategia se divide en tres, en primer lugar, se encuentra la integración hacia adelante, misma que consiste en obtener un mayor control sobre los distribuidores o vendedores y que se aplica cuando éstos son de poca confianza, con altos costos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa. En segundo lugar, se tiene la integración hacia atrás, referente a incrementar el controlar o apropiarse, a medida de lo posible, de los proveedores al generar desconfianza o representar altos costos. En tercer lugar, está la integración horizontal, la cual se refiere a tener un mayor control sobre los competidores de la empresa, a su vez, dicha estrategia permite el crecimiento de la organización.

2.2.2 Estrategias de Intensivas

En esta estrategia se encuentran tres actividades claves, donde se tiene la penetración del mercado, la cual consiste en aumentar la participación del mercado por medio de grandes esfuerzos de marketing. Seguidamente, se encuentra el desarrollo del mercado, referente a la introducción de los productos o servicios actuales de la empresa en nuevos lugares. Finalmente, el desarrollo de producto, donde esta actividad persigue el aumento de las ventas por medio del mejoramiento o modificación de los productos o servicios actuales de la organización.

2.2.3 Estrategias de Diversificación

Existen dos tipos, la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada. La primera se entiende como aquella en donde se observan relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de la cadena de valor de la empresa, mientras que, la segunda, hace referencia a la inexistencia de relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades debido a la diferencia en sus cadenas de valor.

2.2.4 Estrategias Defensivas

En esta estrategia predominan tres actividades claves, donde figura en primer lugar el recorte de gastos, la cual se aplica cuando la empresa se reestructura por medio de la reducción de costos, así como de activos con el fin de revertir la disminución de las ventas y utilidades. Seguidamente, se encuentra la desinversión, implementada para recaudar capital y, posteriormente, realizar adquisiciones o inversiones estratégicas. Por último, la liquidación, que puede ser la más difícil ya que, supone el reconocer el fracaso.

2.2.5 Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter

Expone que las estrategias brindan la oportunidad a las organizaciones de obtener ventaja competitiva a través de la implementación de dichas estrategias que dependen de las características de la organización y de cuáles se deseen llevar a cabo, a su vez, su base recae en tres ejes fundamentales, los cuales son el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Seguidamente, se detallan dichas estrategias en la presente figura.

Figura 1. Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter

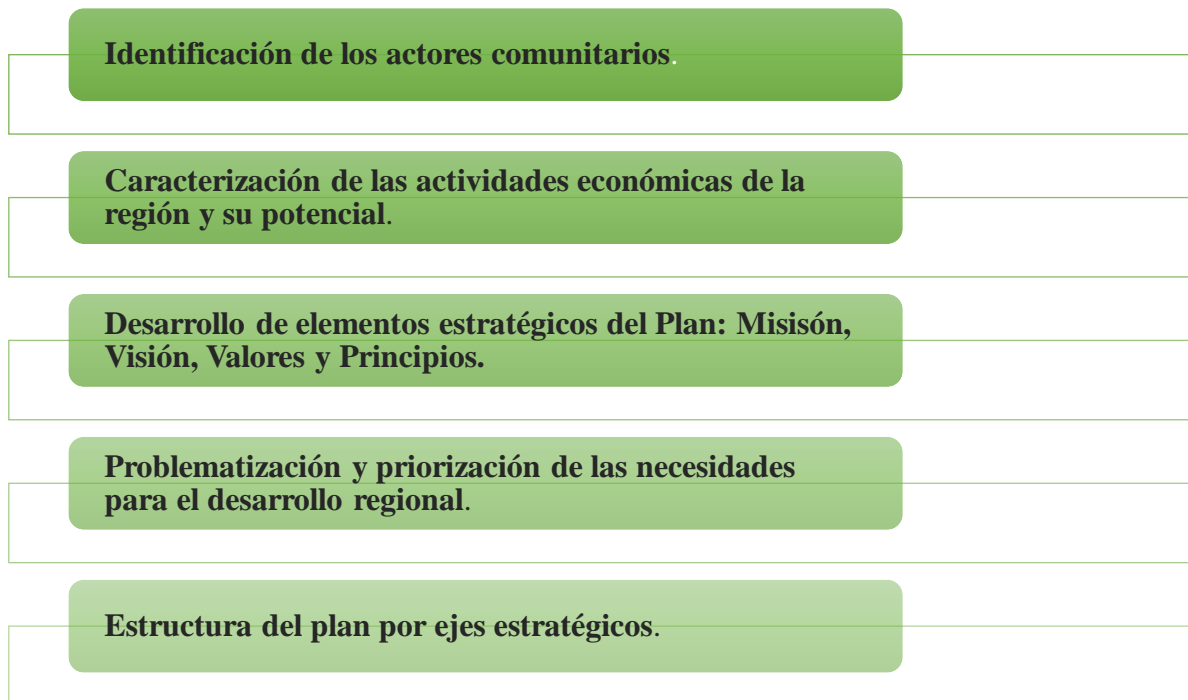
Liderazgo en costos bajo-costo	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos o servicios a un amplio rango de clientes al precio más bajo del mercado.
Liderazgo en costos mejor valor-precio	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos o servicios a una amplia gama de consumidores al mejor valor-precio disponible en el mercado.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricar productos o servicios que se consideren únicos en la industria y ofrecerlos a clientes relativamente insensibles al precio.
Enfoque de bajo costo	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos o servicios a una pequeña gama de clientes (nicho de mercado) al precio más bajo disponible en el mercado.
Enfoque en el mejor valor	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar productos o servicios a un pequeño sector de clientes al mejor precio disponible en el mercado, también conocido como "diferenciación enfocada".

Fuente: Elaboración propia basada en David (2014).

2.3 Etapas de la Planeación Estratégica

Considerando lo planteado por Ojeda et al. (2018), este autor en su investigación con la cual perseguía elaborar un Plan Estratégico para la reactivación económica de San Antonio, municipio La Paz, Baja California Sur, México, muestra las etapas que se deben seguir para diseñar un plan estratégico, las cuales se exponen a continuación:

Figura 2. Consideraciones para un Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia basada en Ojeda et al (2018).

Por otro lado, Vega (2018) expone en su investigación lo que contempló para elaborar el plan estratégico e indica que es necesario la preparación previa al diseño e implementación de la herramienta estratégica que se utilice, a su vez, se torna indispensable el compromiso de la gerencia o alta dirección, la selección del personal que participará en la estrategia empresarial, la elaboración de un cronograma de trabajo, la capacitación del personal y finalmente, la identificación de los principales problemas que enfrenta la organización.

Añadido a lo anterior, dicho autor manifiesta el desarrollo de cuatro fases importantes para una adecuada elaboración del plan estratégico, las mismas se detallan a continuación:

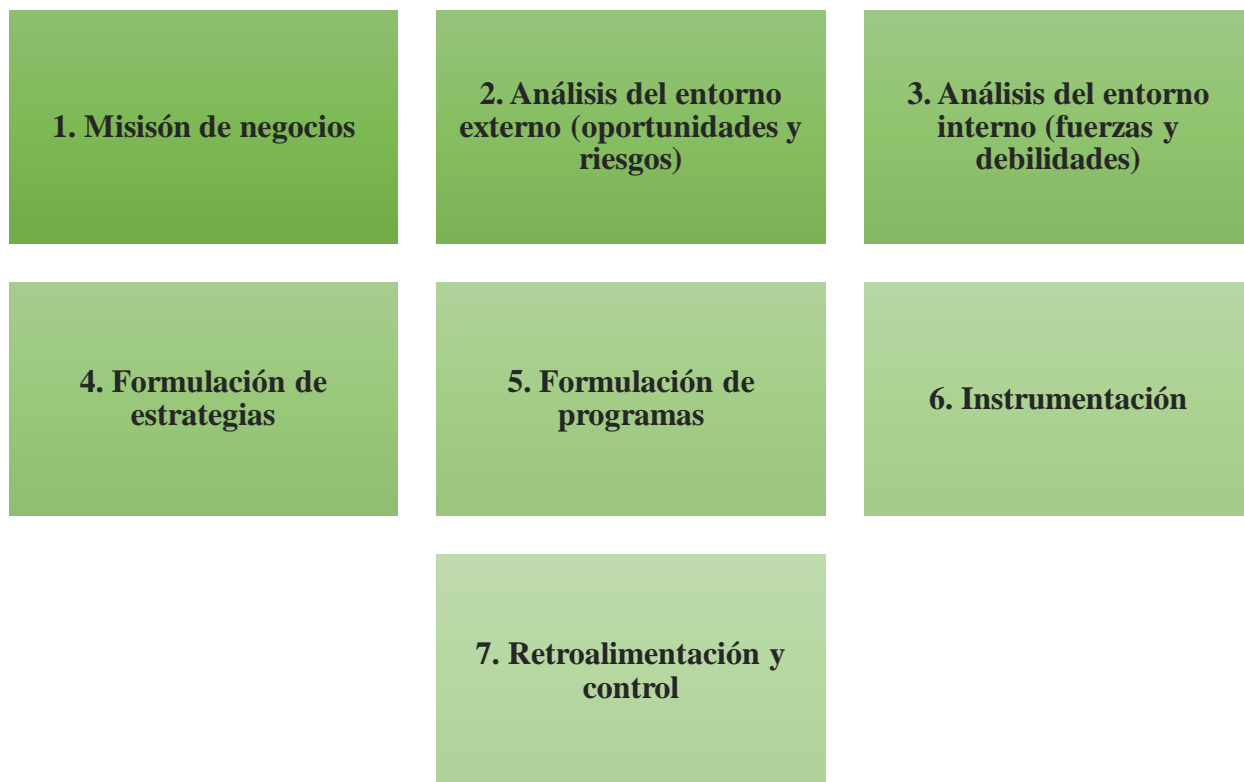
Figura 3. Fases para la elaboración de un Plan Estratégico

1) Elaboración de la estrategia de la organización	2) Diseño del CMI	3) Diseño del Sistema de Información	4) Implementación del CMI
<ul style="list-style-type: none"> • Definir el período estratégico. • Elaborar, modificar o confirmar la misión, visión y valores. • Establecer y evaluar los grupos de interés. • Realizar un diagnóstico de las principales tendencias del entorno (Evaluación externa). • Analizar los factores críticos de la organización. • Elaborar la matriz FODA. • Definir el problema estratégico general. • Elaborar el plan de iniciativas, los factores clave de éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el mapa estratégico. • Diseño de la matriz del CMI. • Diseño del Plan de Iniciativas Estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir quién, cuándo y cómo se crea, suministra y accede a la información. • Diseño y comunicación de la política de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del sistema de alerta temprana. • Analizar el comportamiento estratégico de la empresa para la toma de decisiones. • Implementar la política de incentivos.

Fuente: Elaboración propia basada en Vega (2018).

En contraste a lo anterior, Barragán y González (2020) exponen desde su perspectiva las etapas que se deben considerar para llevar a cabo un plan estratégico, por tanto, seguidamente se muestran los pasos contemplados en su investigación.

Figura 4. Pasos para realizar un Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia basada en Barragán y González (2020, p. 226).

Sin embargo, es necesario destacar que la Planeación Estratégica consta de tres etapas, las cuales son formulación, implementación y evaluación de la estrategia según lo indica García et al. (2017), lo anterior a razón de definir el futuro de la organización de manera más eficiente. Dichas etapas se detallan a continuación:

2.3.1 Formulación de la estrategia

La formulación es la primera etapa que se debe desarrollar cuando se elabora un Plan Estratégico, ésta requiere de la definición de aspectos importantes que brindan dirección a la organización, por lo tanto:

la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (David, 2013, s.p citado en García et al; 2017, p. 16).

No obstante, otros aspectos relevantes que se deben considerar en la formulación de la estrategia corresponden a la toma de decisiones respecto a los nuevos negocios a los que se ingresará, identificar los negocios que se deben abandonar, la distribución de los recursos, también es necesario establecer si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente o beneficioso entrar en mercados internacionales o por el contrario, si lo mejor es fusionarse con otra organización o formar una empresa común (Mintzberg et al; 2008, s.p citado en García et al; 2017, p.16).

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente, es relevante destacar que, en lo que respecta a la toma de decisiones, es necesario que los altos directivos o las personas encargadas de elaborar el Plan Estratégico, utilicen herramientas que permitan recolectar la información requerida a razón de contar con una perspectiva y visión más clara sobre la empresa, dichas herramientas corresponden a las siguientes: el lienzo del modelo de negocios, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), el Análisis PESTEL, el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), el Análisis de la Cadena de Valor, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), el Análisis de Causa-Efecto, el Mapa Estratégico, la Matriz MECA, la Matriz FODA, la Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).

Por tanto, se detallan los elementos claves para la planificación estratégica, destacando aquellas herramientas que se utilizarán con el fin de obtener la información requerida.

a) Modelo de negocios

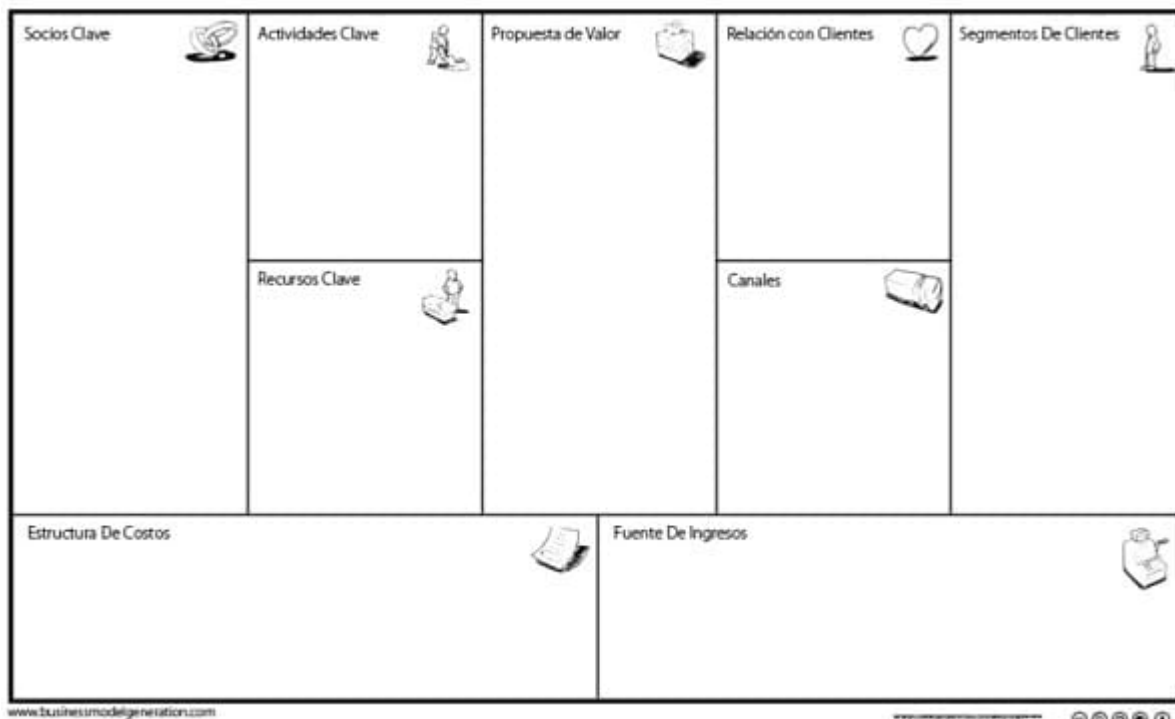
De acuerdo con Carazo (2017) el modelo de negocios es:

la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece (párr. 1).

Del mismo modo, la página del modelo canvas (2021) indica que éste consiste en “... presentar tu modelo de negocio en un lienzo, que cuenta con nueve módulos o bloques. Allí se plantea la visión global de la empresa y las estrategias para alcanzar las metas propuestas” (párr. 4).

A raíz de lo anterior, se tiene que dichos bloques con los que se conforma el modelo de negocios son los siguientes: propuesta de valor, relación con los clientes, socios clave, estructura de costos, actividades clave, recursos clave, fuentes de ingreso, segmento de clientes y canales. A su vez, se muestra el lienzo del modelo de negocios a continuación:

Figura 5. Modelo de negocio Canvas



Fuente: Modelo Canvas (2021).

b) Dirección estratégica (Misión, visión y valores)

Según Euncet Business School (2021) la dirección estratégica hace referencia “... al proceso de formulación de estrategias funcionales que permita el desarrollo de la organización. Tiene como máxima potenciar la competitividad estratégica y el rendimiento de la compañía buscando la fidelización del cliente” (párr. 2).

Así mismo, Euncet Business School (2021) plantea que existen tres claves para una adecuada dirección estratégica, las cuales corresponden a la misión, la cual describe la razón de ser de la empresa y está vinculada con los objetivos, la visión, donde se refleja lo que la empresa desea llegar a ser, acompañada de metas realistas y factibles. Finalmente, los valores que son los principios éticos sobre los que se fundamenta la cultura de la organización.

c) Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Considerando lo planteado por ISOTools Excellence (2015) la matriz del perfil competitivo “... identifica a los competidores principales de la entidad, así como de sus fuerzas y debilidades particulares, siempre guardando relación con la posición estratégica de la entidad...” (párr. 10).

En la misma línea de lo anterior, se puede decir que la matriz del perfil competitivo:

Es un análisis de la industria a la cual pertenece la organización; puesto que: identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa (Riquelme, 2015 citado en Martínez, s.f).

Aunado a lo anterior, esta matriz tiene como objetivo identificar a los principales competidores y hacer una comparación por medio de factores críticos de éxito de la industria en que la empresa desarrolla sus actividades (Riquelme, 2015 citado en Martínez, s.f).

A continuación, se ilustra la Matriz del Perfil Competitivo (MPC):

... detectar las oportunidades y amenazas es el de sacar provecho de las ventajas y disminuir el riesgo que conllevan las amenazas. En otras palabras, al conocer el ambiente en donde estamos, se incrementa el grado de probabilidad de alcanzar los objetivos y lograr un negocio exitoso (2IM Marketing, 2018, párr. 6).

Se debe realizar la lista de oportunidades y amenazas. Seguidamente, se asignan valores que van desde el 0.0 hasta el 1.0, donde dichos valores representan el factor menos importante y el más importante respectivamente. Finalmente, se multiplica el valor de cada factor por el peso que le corresponde a cada variable para determinar una calificación ponderada.

Seguidamente, se ilustra la matriz descrita anteriormente.

Figura 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos

(A) FACTORES EXTERNOS CLAVE	(B) Val or	(C) Calific ación	(D) Justificación de la calificación
Oportunidades			
Amenazas			
TOTAL	0%	0,0	

Fuente: Rodríguez-Barquero (2019).

e) Análisis PESTEL

Considerando lo planteado por Torres (2019) el análisis PESTEL es una herramienta de gran valor para las organizaciones, donde ésta “Es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática” (s. p).

Del mismo modo, su objetivo es determinar la situación actual de la organización, posteriormente, diseñar estrategias que aprovechen las oportunidades o bien, que disminuya el efecto de los posibles riesgos. Cabe señalar que dicho análisis se compone de seis factores indicados por sus siglas, PESTEL, donde éstas corresponden a factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

A continuación, se muestra cómo funciona el análisis PESTEL:

Figura 8. Matriz de Análisis PESTEL

Políticas	Economía	Sociocultural
Tecnología	Ecología	Legislación

Fuente: Torres-Arriaga (2019).

f) Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Según ISO y IAF (2020) el análisis de las cinco fuerzas de Porter tiene como fin “hacer un análisis holístico de su contexto para enfocar sus estrategias, en acciones diferenciadoras que les permitan posicionar una ventaja competitiva, al crear un valor único y distinto para el cliente” (párr. 5).

Del mismo modo, David (2013) coincide con lo planteado anteriormente ya que, éste indica que “el análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias” (p. 75).

Este análisis tiene dicho nombre puesto que, Porter señala que existen cinco fuerzas que hacen a un mercado competitivo, mismas que corresponden a las siguientes:

- Fuerza 1: Entrada potencial de Nuevos Competidores.
- Fuerza 2: Entrada potencial de Nuevos Competidores.
- Fuerza 3: Poder de Negociación de los Proveedores.
- Fuerza 4: Poder de Negociación de los Clientes
- Fuerza 5: Rivalidad entre Empresas Competidoras.

De una forma más ilustrativa, se expone dicho análisis donde se observa cómo se presentan dichas fuerzas en el mercado o industria.

Figura 9. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: ISO y IAF (2020).

g) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos es una herramienta de evaluación interna en la organización, es decir, considera las principales fortalezas y debilidades en todos los niveles de la empresa. Tal como lo expone David (2013) ésta “...sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (p. 122).

Para utilizar dicha matriz se debe realizar lo siguiente: se hace una lista de los factores internos más importante identificados previamente, seguidamente, a cada factor se le asigna una calificación que va desde el 0.0 al 1.0 donde dichos valores representan “sin importancia” y “muy importante” respectivamente. Adicionalmente, se le asignan a cada factor una calificación del 1 al 4 para determinar cuáles son una debilidad importante y cuáles son una fortaleza importante. Finalmente, se multiplica la ponderación de cada factor por su respectiva calificación con el fin de obtener una puntuación ponderada de cada variable o factor (David, 2013, p. 122).

Seguidamente se ilustra dicha matriz descrita previamente.

Figura 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos

(A) FACTORES INTERNOS CLAYE	(B) Peso	(C) Califica	(D) Justificación de la calificación
Fortalezas			
Debilidades			
TOTAL	02	0,0	

Fuente: Rodríguez-Barquero (2019).

h) Análisis de la Cadena de Valor

Considerando lo que plantea González (2015) la cadena de valor permite desarrollar ventajas competitivas para la organización a través del análisis de las actividades que en ésta se llevan a cabo. No obstante, existe una cadena de valor genérica que aplica para todo tipo de empresa, la cual se conforma por actividades primarias, actividades secundarias y un margen (p. 166).

En este sentido, las actividades primarias son “... las implicadas en la producción del producto, su venta o entrega al comprador y la asistencia posterior a la venta” (González, 2015, p. 166). Por consiguiente, las actividades secundarias, también denominadas actividades de apoyo, corresponden a aquellas que brindan “... soporte a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de la empresa” (González, 2015, p. 166).

Considerando lo anteriormente citado, se detallan dichas actividades tomando en cuenta lo señalado por Porter (Porter,1985 citado en González, 2015, p. 167). En primera instancia, las actividades primarias engloban lo siguiente:

- Logística de entrada
- Operaciones
- Logística de salida
- Mercadotecnia y ventas
- Servicios

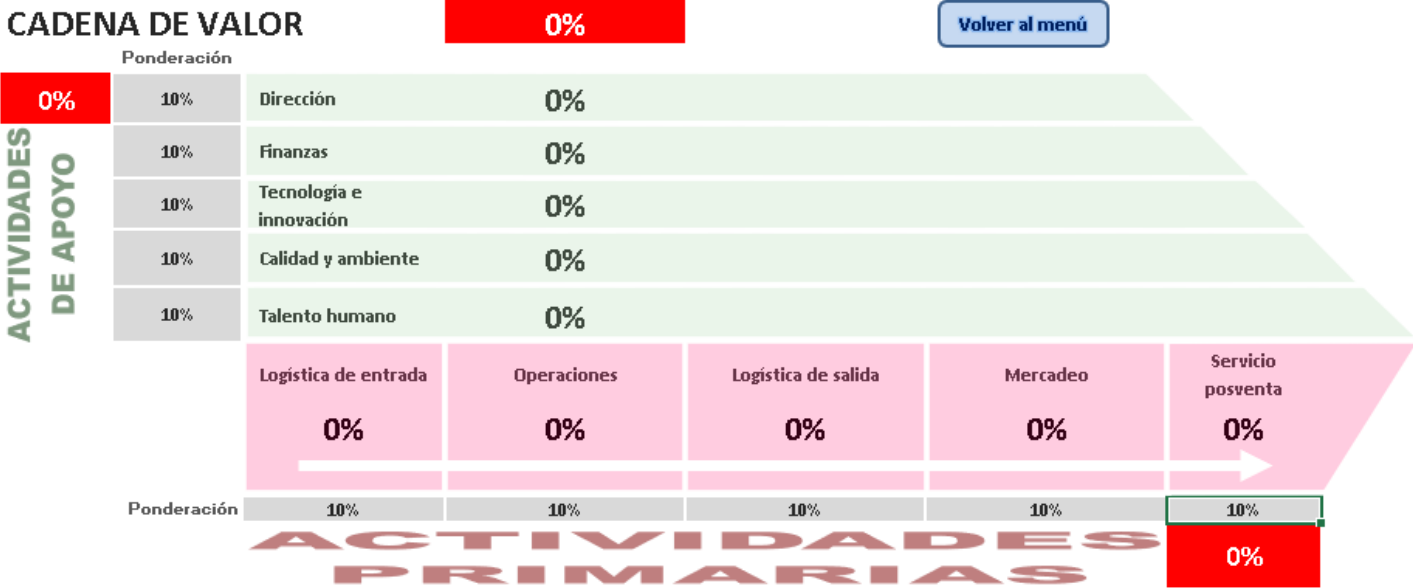
Por su parte, las actividades secundarias o de apoyo corresponden a:

- La infraestructura de la empresa
- Administración de Recursos Humanos
- Desarrollo Tecnológico
- Abastecimiento

A raíz de lo anterior, se puede identificar que la cadena de valor contempla desde el proveedor hasta el cliente, permitiendo el análisis de dichas relaciones, así como de las actividades que se realizan a fin de determinar las actividades clave y estratégicas que, a su vez, generarán diferenciación y ventaja competitiva a la organización.

A continuación, se ilustra las actividades que conforman la cadena de valor:

Figura 11. Análisis de la Cadena de Valor



Fuente: Rodríguez-Barquero (2019).

i) El Mapa Estratégico

Tomando en consideración lo que expone Cañar et al. (2020) mediante la implementación del mapa estratégico las organizaciones pueden visualizar la estrategia que deben llevar a cabo puesto que, éste "... describe de una manera clara y objetiva la estrategia de la empresa, en miras de establecer sus objetivos y metas y a más de aquello definir de qué manera se los va a conseguir..." (p. 525).

Adicionalmente, el mapa estratégico permite que la empresa, de manera integral, logre determinar su estrategia considerando su posición en la industria en que opera a razón de, ejecutar de manera eficiente las iniciativas estratégicas que contribuirán a cumplir los objetivos estratégicos, tal como se manifiesta a continuación:

... en el mapa estratégico se incluye la dinámica de la estrategia, la cual es descrita de una manera muy clara y coherente, de tal manera que los objetivos e indicadores puedan ser claramente gestionados, en resumen, el mapa estratégico enlaza el planteamiento de la estrategia con su ejecución (Kaplan & Norton, 2014 citado en Cañar et al; 2020, p. 525).

Por consiguiente, se procede a ilustrar el análisis del mapa estratégico.

Figura 12. Mapa Estratégico



Fuente: Cañar-Rivera, Urgiles-Vicuña, Ochoa-Crespo y Torres-Palacios (2020).

2.3.2 Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia corresponde a la segunda etapa de la Planificación Estratégica. Tal como lo menciona Palacios (2016) “La implementación estratégica involucra a toda la organización. La alta dirección evalúa y lidera el cambio, así como la estructura formal e informal y la cultura” (s.p).

De otro modo, García et al. (2017) indica que esta etapa se generalmente se conoce como la etapa de acción de la dirección estratégica, lo cual implica la movilización de los colaboradores y gerentes a razón de llevar a cabo las estrategias previamente formuladas. Además, destaca que esta etapa es la más difícil puesto que requiere de compromiso, disciplina y sacrificio personal para alcanzar los objetivos trazados, por consiguiente, el éxito de dicha etapa depende de la habilidad de los gerentes y mandos altos para comunicar y motivar a sus trabajadores.

2.3.3 Evaluación de la estrategia

Esta corresponde a la tercera y última etapa de la planeación estratégica, la cual consiste en:

... un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite” (IICA, 2018, p. 19).

De otra manera, la Agencia de eCommerce México (2017) manifiesta que la evaluación de la estrategia radica en:

... medir el impacto que han tenido las acciones planificadas. Este proceso sirve a la empresa para conocer y analizar si la planificación propuesta está realmente dirigiendo a la organización en la dirección correcta. Así como la planeación de la estrategia es un proceso holístico, su control y evaluación también lo es. Eso quiere decir que toma en cuenta datos cuantitativos y cualitativos para conocer y comprender el alcance de las acciones, su valor (positivo o negativo) y darles una interpretación adecuada” (párr. 6).

Adicionalmente, dicha Agencia de eCommerce México destaca que en esta última etapa se deben realizar dos actividades importantes, las cuales son la supervisión y el análisis de los resultados puesto que, por medio de la supervisión se verifica que todas las acciones para alcanzar los objetivos se estén llevando de la manera adecuada en concordancia con lo previamente formulado, a su vez, permite la medición y análisis de los resultados. Finalmente, se destaca que las actividades mencionadas anteriormente las deben realizar la gerencia y los mandos altos de la organización.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se expone la metodología del proyecto el cual contiene la tipología de la investigación, las fuentes de información, así como los sujetos de información, se detallan los medios de recolección de la información y finalmente, las herramientas utilizadas para el análisis respectivo.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación del presente proyecto se considera mixta puesto que para la elaboración del plan estratégico se recolecta información cualitativa tal como la filosofía de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, es decir, su misión, visión, valores, perfil competitivo, su entorno interno y externo, entre otros. Adicionalmente, se complementa con datos cuantitativos obtenidos a través del análisis realizado utilizando las herramientas de la plantilla creada por Ph. D. Rony Rodríguez Barquero (2019).

Cabe recalcar que, la información recolectada permitirá la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a razón de formular estrategias que colaboren con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación se consideró descriptivo debido a que, se requirió recolectar información respecto a las características de la organización, su filosofía empresarial, el entorno tanto externo como interno, entre otros factores necesarios para la elaboración del Plan Estratégico de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio. Cabe destacar que, no se utiliza unidad de análisis, población y muestra, variables ni hipótesis, debido al diseño descriptivo de la investigación.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias, las cuales se detallan a continuación:

- **Fuentes Primarias:** La fuente primaria con la que se lleva a cabo el presente proyecto son las reuniones virtuales realizadas en conjunto con miembros de la Junta Directiva de la Cámara. Adicionalmente, entrevistas y cuestionarios aplicados para la recolección de la información necesaria.
- **Fuentes Secundarias:** Con respecto a las fuentes secundarias, éstas corresponden a libros digitales, proyectos de graduación, artículos académicos y digitales, bases de datos, tesis, programas de planeación estratégica de diversas cámaras nacionales e internacionales, a razón de elaborar la revisión de la literatura y el glosario, siendo respaldo de lo expuesto en el presente proyecto.

4. SUJETOS DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo del presente proyecto se tiene como sujetos de información a los miembros de la Junta Directiva de la cámara, a su vez, se cuenta con el apoyo de Nayuribe Quirós Rojas, la cual es la coordinadora ejecutiva de la Cámara, siendo éstos los responsables de proporcionar la información necesaria para cumplir con el objetivo general del proyecto. A continuación, se detallan dichos sujetos.

Tabla 1. Sujetos de información

Nombre Completo	Puesto/Rol
Cesar Humberto Mora Bermúdez	Presidente

Tadeo Francisco Morales Gómez	Vicepresidente
Shirley Marlene Mora Gómez	Secretaria
Christian Mora Steller Cédula	Tesorero
Ronald Arnoldo Ferreto Campos	Vocal 1
Gabriela Valverde Ledezma	Vocal 2
Robert Asdrúbal Alvarado Ortiz	Vocal 3
Noelia Cisneros Quesada	Fiscal
Karen Villalobos Vásquez	Fiscal Suplente
Nayuribe Quirós Rojas	Coordinadora ejecutiva de la Cámara

Fuente: Elaboración propia basada en información de la ACTC (2021).

5. MEDIOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizaron distintos medios tales como entrevistas virtuales, cuestionarios y reuniones virtuales.

- **Entrevistas virtuales**

A través de esta técnica se pudo recolectar información por parte de los miembros de la Junta Directiva de la Cámara con el propósito de conocer la situación actual de la organización y, por consiguiente, desarrollar el análisis de ésta por medio de la matriz FODA y así, conocer las oportunidades que tiene la Cámara, sus principales fortalezas y debilidades y las amenazas que debe enfrentar. Además, permitió recopilar información respecto a la dirección estratégica de la Cámara y elementos del modelo de negocio de ésta. Ver apéndice 1 y 2.

- **Cuestionarios**

Esta técnica se realizó de manera virtual a los miembros de la Junta Directiva de la Cámara, lo cual permitió obtener información respecto a los elementos que conforman la cadena de valor, misma que se reestructuró considerando los requerimientos de la Cámara. Adicionalmente, por medio de esta técnica se recopiló información referente a los elementos del análisis PESTEL. Ver apéndice 3 y 4.

- **Reuniones Virtuales**

A través de las reuniones virtuales se logró aplicar los cuestionarios y la entrevista para recopilar la información necesaria, mismas que se desarrollaron por medio de la plataforma ZOOM con la participación de algunos miembros de la Junta Directiva de la Cámara.

6. MÉTODO DE ANÁLISIS

En lo que respecta a los métodos de análisis que se utilizarán para la propuesta del plan estratégico, es necesario destacar que, éstos son distintos para cada etapa, las cuales son: desarrollo del modelo de negocios, misión, visión y valores, evaluación interna y externa, formulación de objetivos estratégicos y estrategias, valoración y selección de estrategias, donde éstas son contenidas en la herramienta elaborada por el Ph. D Rony Rodríguez Barquero (2019), por lo tanto, se utilizará para la ejecución y análisis del presente proyecto. A continuación, se ilustra dicha herramienta.

Figura 13. Herramienta de Administración Estratégica

Administración Estratégica y de la Innovación

Descargue en www.bit.ly/Plan60 o rastree este código QR

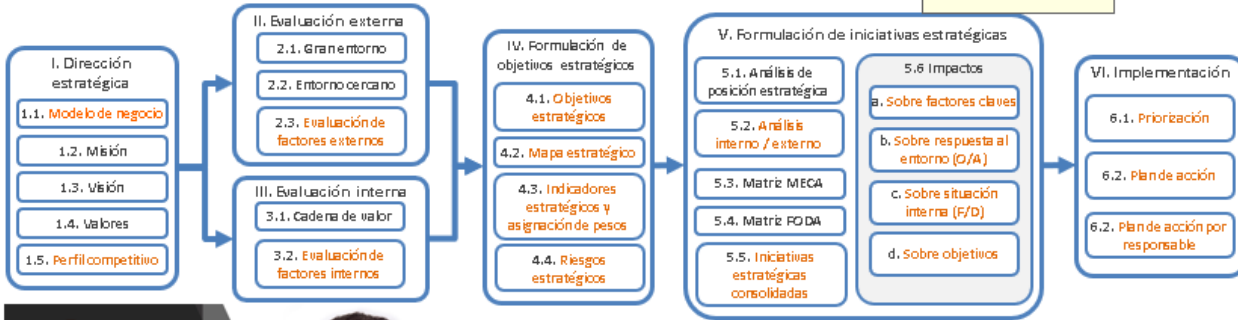


estratégico para _____

Elaborado por _____

Fecha de elaboración _____

Indique el nombre de la empresa, organización, institución, iniciativa, unidad o proyecto.



Ph.D. Rony Rodríguez Barquero
 Gestor de Innovación, UIN/Universidad de Limón
 Diplomado en Desarrollo Económico Local PLACSO
 Administrador y Máster en Finanzas, Tecnológico de Costa Rica
 Doctor en Dirección de Empresas, Universidad de Valencia, España

FACILITADOR Y CONSULTOR EN ESTRATEGIA, PROYECTOS Y DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL

escribame rony@miraflores.cr
 hablemos +506 83 50 30 000



Versión 6.0 2019
 San Carlos, Costa Rica



Concepto e importancia de la Administración Estratégica	Análisis de entorno	Objetivos estratégicos
Modelos de negocio / modelo estratégico	Análisis interno	Estrategias e implementación
Misión, visión, valores y factores claves de éxito		

Fuente: Tomado de Rodríguez-Barquero (2019).

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En primer lugar, como ya se hizo mención en este documento, la Arenal Cámara de Turismo y Comercio (ACTC) se fundó en el año 2016. Es una asociación que tiene fines a nivel cultural, social y sin fines de lucro. Desde sus inicios, todos sus esfuerzos han sido ejecutados con el propósito de desarrollar la economía del distrito de La Fortuna de San Carlos y alrededores, así como preservar el bienestar de dicha zona.

Actualmente, ésta se encuentra organizada a través de una Junta Directiva donde se toman las decisiones relevantes y se analizan y evalúan las metas, objetivos y planes que se desean llevar a cabo. Cabe mencionar que, dicha Junta Directiva se encuentra conformada por el presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal 1, vocal 2, vocal 3, fiscal y fiscal suplente. A su vez, las decisiones son tomadas considerando que éstas favorezcan a sus afiliados y teniendo presente el bienestar colectivo de los empresarios turísticos y comerciales.

La Arenal Cámara de Turismo y Comercio al día de hoy no registra estudios desarrollados a nivel de Estrategia Empresarial o Planeación Estratégica, lo cual indica que, desde su fundación, ésta ha trabajado sin una dirección estratégica clara que indique el rumbo que debe seguir, a su vez, las metas no han sido priorizadas puesto que, sin un plan estratégico es difícil visualizar qué tiene mayor relevancia para la Cámara, cuál es el mejor medio para alcanzar los objetivos, cómo controlar el cumplimiento de las metas y cómo medir los resultados.

Aunado a lo anterior, tampoco se cuenta con estudios valiosos que mejoran la gestión empresarial tales como estudios del clima organizacional, medición del nivel de satisfacción de los colaboradores y afiliados a la Cámara, análisis financieros e investigaciones de mercado y planes de mercado. Sin embargo, cabe señalar que de este último se cuenta únicamente con un plan de mercado elaborado en el año 2017. Además, en los últimos dos años se ha invertido en un nivel mayor en marketing, principalmente en campañas publicitarias que colaboran a promocionar al distrito de La Fortuna como un destino turístico ideal y seguro.

No obstante, es necesario destacar la importancia de que la Arenal Cámara de Turismo y Comercio invierta en la elaboración y actualización de los estudios antes señalados puesto que, genera valor a la organización mejorando su eficiencia en la gestión empresarial.

Por otro parte, en la actualidad, el principal objetivo que tiene la Cámara es, proyectar a nivel internacional al distrito de La Fortuna de San Carlos como un destino turístico paradisiaco y totalmente seguro para que turistas extranjeros visiten la zona sin ningún temor, esto debido a los grandes cambios que trajo consigo la actual pandemia provocada por el COVID-19 y que, por tanto, obliga a la Cámara a actuar frente a dichas circunstancias.

En dicho objetivo se engloba, por supuesto, la atracción del turista extranjero, el aumento de la estadía y de la cantidad de turistas extranjeros en la zona y la reactivación económica del distrito.

Otro de los objetivos de la Cámara es aumentar el número de afiliados con los que cuenta y consolidarse como una de las cámaras más importantes a nivel nacional. No obstante, la misma se enfrenta a un obstáculo y es, el débil músculo financiero con el que actualmente cuenta.

De otro modo, se recalca el gran esfuerzo que hasta la fecha la Cámara ha realizado por beneficiar a sus afiliados puesto que, la Arenal Cámara de Turismo y Comercio planifica capacitaciones y charlas en temas de interés, desarrolla ferias y eventos para incentivar el turismo y consolida convenios con otras entidades del sector con el propósito de mejorar y crecer como Cámara.

Finalmente, es preciso exponer la misión y visión que hoy en día describen la dirección estratégica de la organización, las mismas se detallan a continuación:

1. MISIÓN DE LA ACTC

Promover el desarrollo y crecimiento sustentable del sector turismo, de forma dinámica, proactiva y representativa, generando condiciones favorables para la defensa de los intereses de los Asociados.

Fuente: Arenal Cámara de Turismo y Comercio (2016).

2. VISIÓN DE LA ACTC

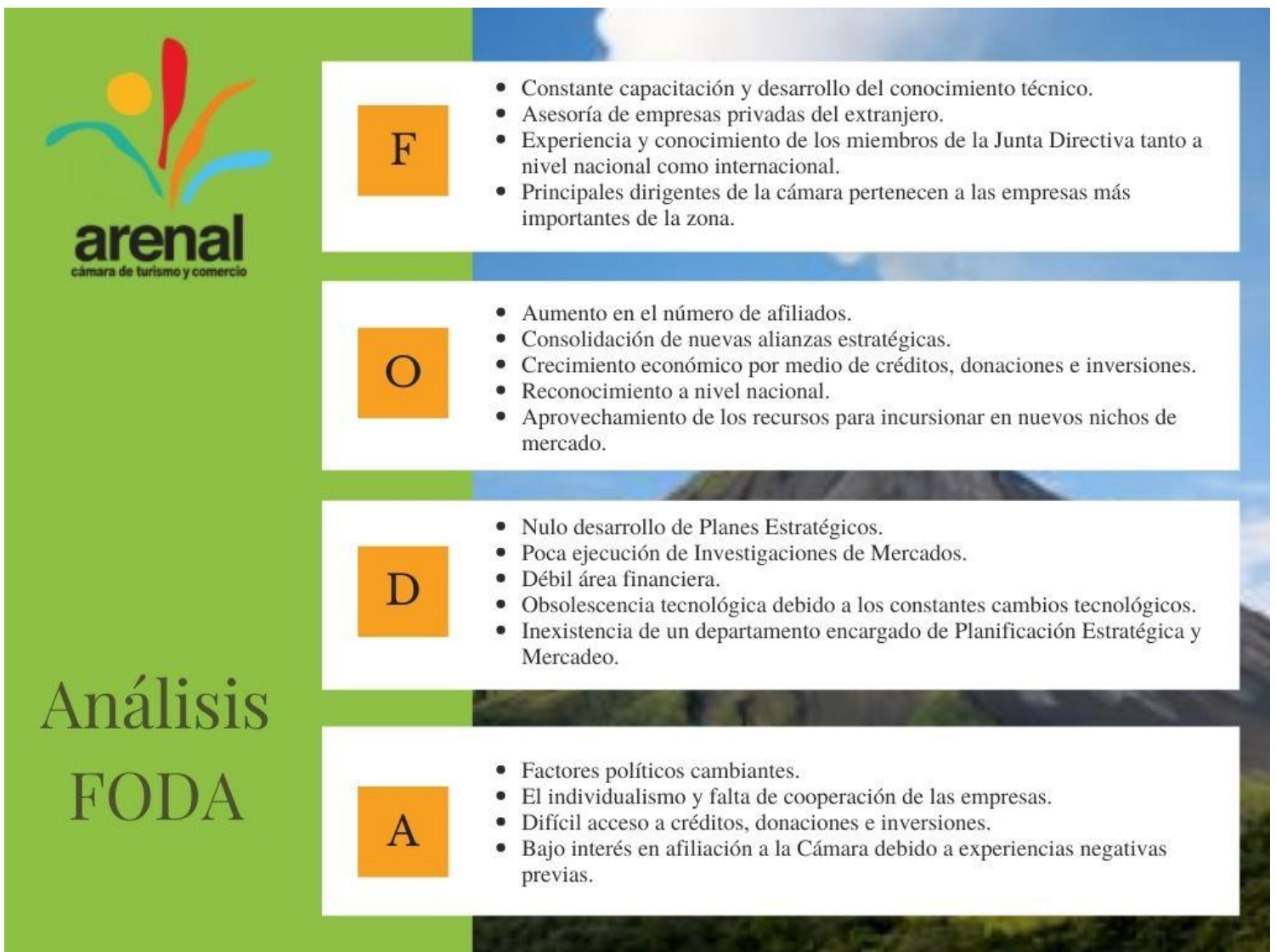
Contribuir al desarrollo turístico tanto local como regional de la zona del volcán Arenal, a través de un trabajo solidario y preocupado por el desarrollo organizacional y empresarial de sus afiliados, representando una posición innovadora del sector turístico.

Fuente: Arenal Cámara de Turismo y Comercio (2016).

3. ANÁLISIS FODA DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Considerando los aspectos relevantes de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio respecto a su situación actual, se expone el análisis mediante la matriz FODA que permite identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la Cámara, así como los recursos con los que cuenta para hacer frente a situaciones poco favorables.

Figura 14. Análisis FODA de la situación actual



Fuente: Elaboración propia (2021).

Considerando el análisis FODA de la situación actual de la Cámara previamente expuesto, se tiene que, la Arenal Cámara de Turismo y Comercio cuenta con grandes fortalezas que hacen que la Cámara tome decisiones con previo análisis tales como la asesoría por parte de empresas privadas del extranjero, la experiencia y conocimiento de los miembros de la Junta Directiva. Así mismo, la capacitación es un pilar importante ya que, desarrolla habilidades y nuevos conocimientos que contribuyen con la mejora continua en las gestiones empresariales de la Cámara.

Del mismo modo, el hecho de que los principales dirigentes de la Cámara son pertenecientes de las principales empresas de la zona es de suma relevancia puesto que, contribuye con la activación de la economía del distrito de La Fortuna, San Carlos.

Por otra parte, la Arenal Cámara de Turismo y Comercio se encuentra en un momento donde puede aprovechar sus fortalezas para tomar las oportunidades que actualmente se le presentan como lo es el aumento de sus afiliados, la consolidación de nuevas alianzas estratégicas que son de suma importancia puesto que, por medio de éstas se logra de mejor manera los objetivos estratégicos que la organización establezca. Adicionalmente, cuenta con la oportunidad de ser reconocida a nivel nacional como una de las Cámara más importantes del país y, crecer económicamente a través de inversiones, donativos y créditos.

De la misma forma, una de las oportunidades más relevantes es el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la Cámara, lo anterior puesto que, gracias a la ubicación geográfica en la que se localiza la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, permite el aprovechamiento del recurso natural que posee, a su vez, contribuye al desarrollo de la innovación en ésta a través de la apertura a nuevos nichos de mercado, como lo es el Termalismo, negocio que perfectamente puede llevar a cabo la Cámara, siendo ésta una decisión de la Junta Directiva, a su vez, puede aprovechar dicha oportunidad por medio de sus afiliados, paralelamente agrega mayor valor al turista puesto que, se le ofrece una experiencia única, por lo tanto, se amplía las opciones de actividades para los clientes que visitan la zona.

No obstante, pese a las fortalezas con las que cuenta la Cámara, es necesario destacar las debilidades que presenta, esto con el propósito de disminuirlas y hacer que éstas sean lo menor posible. Entre las principales debilidades se resaltan actualmente las siguientes: nulo desarrollo de planes estratégicos, lo cual es de suma necesidad e importancia en cualquier organización, la poca ejecución de investigaciones de mercados, si bien es cierto, a través de la asesoría de expertos extranjeros la Cámara conoce características importantes de los turistas internacionales, sin embargo, eso no es suficiente para conocer qué es lo que realmente estos clientes buscan, cuáles son sus características, motivaciones de compra, gustos y preferencias, así como cuáles son las tendencias del mercado y segmento de mercado.

Lo anterior se justifica con el hecho de que, en la Cámara no existe un departamento o área de Planificación Estratégica ni de Mercadeo debidamente establecido y organizado, lo cual se traduce como una gran debilidad para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio. A su vez, la débil área financiera es otra de las debilidades que se deben prestar atención en la Cámara, aun así, por medio de la oportunidad de crecer económicamente, esta debilidad se puede contrarrestar.

Aunado a lo anterior, la obsolescencia tecnológica es parte de las debilidades puesto que, la Cámara no cuenta con condiciones para adquirir tecnología de manera rápida, no obstante, como bien se sabe, los cambios tecnológicos son constantes y rápidos, por ende, la Cámara debe seguir una línea de actualización en materia tecnológica que contribuye con la gestión empresarial, así como la innovación y la eficiencia en los productos y servicios.

Finalmente, las amenazas a las cuales debe enfrentarse la Cámara son los cambios en los factores políticos, en donde ésta debe permanecer al margen y tomar decisiones ante dichos cambios, además, el bajo interés de afiliación a la Cámara a causa de experiencias negativas previas con ésta, así como el individualismo y la falta de cooperación por parte de las empresas, esto es una amenaza latente, en la cual la Arenal Cámara de Turismo y Comercio debe trabajar a nivel de mercadeo para mostrar los beneficios de pertenecer a ésta, así como brindar una imagen positiva en la zona.

Por último, el difícil acceso a créditos, inversión y donativos es una amenaza que, de momento, la Cámara la puede contrarrestar por medio de la oportunidad de aumentar su número de afiliados.

4. MODELO DE NEGOCIO DE LA CÁMARA

En el presente modelo de negocio de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, se detallan factores de suma relevancia para la comprensión de la actividad principal que lleva a cabo la Cámara, así mismo, elementos necesarios para cumplir con su principal objetivo o misión, por lo tanto, representa el negocio actual de la Cámara.

A raíz de lo previamente expuesto, se muestra el modelo de negocio actual de la organización, a su vez, el respectivo análisis que permite visualizar aquellos elementos a los cuales se les debe prestar especial atención, así como los retos a los que se enfrenta ésta, a razón de mejorar la operatividad y gestión empresarial de la Cámara. Adicionalmente, se muestra la escala del nivel de criticidad y grados de significancia, los cuales se explican a continuación con el fin de contribuir con la comprensión del modelo de negocio evaluado.

Tabla 2. Evaluación del Modelo de Negocio

Elementos del Modelo de Negocio	Importancia	Estado Actual	Estado Futuro
	4,5	4,7	6,1
Clientes (Afiliados)	5	5	7
Propuesta de Valor	5	5	7
Relación	4	5	6
Canales	4	5	6
Ingresos	4	3	6
Recursos	5	3	6
Actividades Sustanciales	5	4	6
Aliados	5	5	6
Costos	4	5	5

Fuente: Elaboración propia basado en Rodríguez-Barquero (2019).

Seguidamente, se muestra los niveles de criticidad y los grados de significancia, los cuales corresponden a nivel de importancia, estado actual y estado futuro del modelo de negocio. Con respecto al nivel de importancia, éste cuenta con una escala del 1 al 5 y los estados actual y futuro cuentan con una escala del 1 al 7, la cuales se detallan a continuación.

Tabla 3. Escala de evaluación

Escala de evaluación			
Grados de Evaluación	Importancia	Estado Actual	Estado Futuro
1	Poco	Pésimo	Pésimo
2	Algo	Muy Malo	Muy Malo
3	Regular	Malo	Malo
4	Mucho	Regular	Regular
5	Indispensable	Bueno	Bueno
6		Muy Bueno	Muy Bueno
7		Excelente	Excelente

Fuente: Elaboración propia basado en Rodríguez-Barquero (2019).

Tomando en consideración el modelo de negocio previamente expuesto y la evaluación realizada a éste, se tiene que, con respecto a la propuesta de valor, ésta representa un nivel de criticidad alto, como se puede observar en la tabla 2, es decir, el valor que ofrece la Cámara para sus potenciales afiliados como para los ya existentes, es de suma importancia y, por lo tanto, demanda de un gran esfuerzo por parte de la organización a razón de mantener o mejorar su propuesta de valor. Adicionalmente, su estado actual es bueno, sin embargo, a futuro se espera que la propuesta de valor sea excelente, lo cual es acorde a su nivel de criticidad.

De la misma manera, considerando el elemento “clientes”, lo cual se adapta a “afiliados” para lo que respecta a la Cámara, se puede observar que éste presenta un nivel de criticidad alto ya que se encuentra con una evaluación de cinco, lo cual corresponde a indispensable, por consiguiente, se concluye que, los afiliados son muy necesarios para el funcionamiento de la Cámara y, por tanto, la organización debe implementar acciones que colaboren con el desarrollo de una buena y directa relación con el afiliado.

Por otra parte, respecto a la relación que tiene la Cámara con sus afiliados se puede decir que ésta se encuentra bastante bien puesto que, los mecanismos que actualmente se utilizan presentan un nivel de criticidad bajo, lo cual indica que no hay un riesgo o que no hay que prestar especial cuidado debido a que la relación con el afiliado, de manera general, se gestiona bien. También sucede lo mismo con los canales que usa la organización, en general éstos no presentan riesgos al contar con un nivel de criticidad bajo, sin embargo, hay un espacio que permita la mejora constante puesto que, una de las acciones que realiza la Cámara para fortalecer la relación con el afiliado es permitir la participación de uno de éstos en una de las reuniones periódicas de la Junta Directiva, la misma se encuentra en el modelo de negocio con un nivel de criticidad moderado, en otras palabras, se puede mejorar dicha acción para fortalecer la relación.

Así mismo, las redes sociales y la página web de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, son los canales que se encuentra con un nivel de criticidad moderado, es decir, se puede mejorar la forma en que utilizan a razón de obtener resultados positivos para la misma. En ambos casos, relación y canales, se identifica un estado actual entre bueno y muy bueno, y se espera que a futuro estos elementos se ejecuten de manera muy buena, pero, específicamente el uso de las redes sociales y la página web debe ser excelente.

De otra manera, los aliados de la Cámara se encuentran en buenas condiciones, esto responde a las buenas habilidades de negociación de los miembros de la Junta Directiva de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, así como a las buenas relaciones públicas con las que cuenta la organización.

Por otro lado, dentro de las actividades sustanciales que lleva a cabo la Cámara, se destaca la relevancia de proponer iniciativas a nivel político que beneficien a los afiliados ya que, como se puede observar en el modelo de negocios, ésta presenta un nivel de criticidad alto y se espera que a futuro se realice de manera muy buena. No obstante, el ser intermediario financiero es una actividad que indica un nivel de criticidad extremo, lo cual, en concordancia con dicha evaluación, requiere de atención inmediata, sin embargo, esta es una actividad que aún no se ha llevado a cabo en la Cámara, por ende, se justifica dicha evaluación.

Con respecto a los recursos con los que actualmente cuenta la Cámara, es necesario destacar que económicamente la organización está debilitada, por ende, se refleja con un nivel de criticidad extremo y la urgencia de tomar acciones que mejoren la situación, lo cual permitirá que la Cámara ejecute sus actividades eficientemente.

Finalmente, los costos en los que incurre la organización se encuentran bien y respecto a los ingresos, las inversiones y las comisiones por créditos colocados reflejan una criticidad extrema puesto que, actualmente no hay ingresos por dichos conceptos en la Cámara.

CAPÍTULO V PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

En el siguiente capítulo se expone la propuesta del plan estratégico para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, mismo que se basó en el modelo de negocio desarrollado con los miembros de la Junta Directiva de la Cámara para los próximos cinco años. Además, cabe señalar que la elaboración de dicho plan contempla sus tres respectivas fases, planeación, implementación y evaluación, donde se utilizó la plantilla *Administración Estratégica y de la Innovación* (2019).

Considerando lo previamente señalado, este capítulo presenta un análisis para cada herramienta desarrollada en dicha plantilla, misma que se adjunta en el presente documento.

En primer lugar, se detalla la etapa de formulación, la cual contiene el modelo de negocio elaborado en la reunión virtual con algunos miembros de la Junta Directiva, la dirección estratégica evaluada y propuesta, el análisis del entorno a través de la matriz EFE, el análisis interno por medio de la matriz EFI, la formulación de los objetivos y finalmente, se muestra la elección de las estrategias.

Como segundo punto, se expone la etapa de implementación, en dónde ésta contiene los planes de acción que debe ejecutar la Arenal Cámara de Turismo y Comercio para cumplir con los objetivos estratégicos planteados de forma exitosa.

Finalmente, se presenta la etapa de evaluación, la cual indica cómo la Cámara puede ejecutar control sobre el cumplimiento de los objetivos, así como las estrategias y acciones a llevar a cabo. Lo anterior, por medio de la herramienta del cuadro de mando integral para cada objetivo.

Seguidamente, se exponen las tres etapas que conforman la planificación estratégica, acompañado de sus descripciones y herramientas para una mejor comprensión, iniciando con la primera fase, la formulación.

1. FORMULACIÓN

A continuación, se detallan los elementos elaborados en la fase de formulación del Plan Estratégico para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, mismos que corresponden a el modelo de negocio, misión, visión, valores corporativos, el perfil competitivo, análisis externo e interno, formulación de los objetivos y la elección de las estrategias.

1.1 Modelo de Negocio de la ACTC

El modelo de negocio de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, el cual se ilustra a continuación, fue elaborado tomando como referencia información actual de la Cámara y proyectado a cinco años. Éste permite comprender la actividad a la que se dedica la organización, así como todos los factores que requiere para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente. Cabe destacar que, la Cámara no contaba con un modelo de negocio establecido, por consiguiente, el diseñado en este documento será de gran beneficio para la organización.

Tabla 4. Modelo de Negocio de la ACTC

8.Aliados	7.Actividades Sustanciales	2.Propuesta de Valor	3.Relación	1.Clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Municipalidad de San Carlos. -La Asociación de Desarrollo de La Fortuna. -Gobierno Local y Diputados. -Instituciones Públicas (CCSS, ICE, INS). -Ministerio de Trabajo y Ministerio de Salud. -Fuerza Pública y Policía Turística. -Instituto Costarricense de Turismo (ICT). 	<ul style="list-style-type: none"> -Propuesta de iniciativas a nivel político para procurar el beneficio de sus afiliados y el sector. -Desarrollo de propuestas de promoción del destino y posicionamiento. -Velar por ser un destino y turismo responsable y seguro. -Intermediario financiero para ayudar a los 	<ul style="list-style-type: none"> -Representación política y comercial de los sectores turístico y comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Por medio de una persona encargada del área de afiliaciones. -Seguimiento y comunicación post-afiliación. -Diferentes categorías de afiliaciones. -Llevan a un afiliado a las reuniones de la Junta Directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> -Empresas del sector turístico y comercio.

-Parque Nacional Volcán Arenal (Área de Conservación Arenal Huetar Norte). -Medios de Comunicación. -Otras Cámaras y Gremios.	afiliados con líneas de crédito. -Representación de la Cámara ante otras instituciones.		
	6.Recursos		4.Canales
	-Talento Humano. -Recursos Tecnológicos. -Recursos Económicos. -Instalaciones. -Activos de oficina.		-Redes Sociales y página Web. -Correos electrónicos. -WhatsApp. -Reuniones presenciales y virtuales. -Capacitaciones virtuales.
9.Costos		5.Ingresos	
-Costos de promoción -Remuneración (Salarios) -Comisiones -Costos de alquiler -Costo de alimentación, hospedaje y transporte -Viáticos de la Junta Directiva		-Pagos de afiliaciones -Patrocinios -Donaciones -Inversiones -Venta de Tours -Comisiones por créditos colocados (este ingreso actualmente no se percibe ya que, la cámara tiene la meta a futuro de ser intermediaria de créditos para sus afiliados)	

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

Como se mostró en el capítulo anterior, donde se detalla el modelo de negocio de la Cámara evaluado, es necesario resaltar que para evaluar los elementos de dicho modelo se debe asignar un valor a cada uno tomando en consideración lo propuesto por Rodríguez (2019). Dicha evaluación se realiza considerando el grado de importancia de cada factor, su estado actual y futuro. Por consiguiente, se procede a detallar la evaluación a cada factor, a su vez, se retoma la herramienta utilizada para dicho propósito.

Figura 15. Herramienta de evaluación del modelo



Fuente: Tomado de Rodríguez-Barquero (2019).

Seguidamente, se detalla la evaluación a cada elemento del modelo de negocio de la Cámara, donde la letra “a” significa el estado actual de cada factor y la letra “f” se refiere al estado futuro que se espera obtener en cada uno de ellos. Adicionalmente, la letra “i” representa el nivel de importancia de cada elemento en el Modelo de Negocio.

1.1.1 Clientes (Afiliados)

Actualmente, los afiliados de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio lo conforman las empresas del sector turismo y comercio, mismos que son indispensables para el funcionamiento de la Cámara. Hoy en día, los afiliados se consideran buenos, no obstante, se proyecta que éstos sean excelentes con el fin de incrementar su número y desarrollar mejores actividades que beneficien a dichos afiliados.

Tabla 5. Clientes (Afiliados)

1. Clientes	Importancia	Estado Actual	Estado Futuro
	5	5	7
Empresas del sector turismo y comercio.	5	5	7

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.1.2 Propuesta de Valor

La Arenal Cámara de Turismo y Comercio plantea como propuesta de valor la representación a nivel político y comercial de sus afiliados, lo cuales se encuentran en los sectores turismo y comercio. Lo anterior por medio de propuestas e iniciativas en dichas áreas que procuren el beneficio para éstos. Cabe destacar que, la propuesta de valor de la Cámara se considera buena, sin embargo, con el propósito de mejorar en el cumplimiento de dicha propuesta, se espera que a futuro ésta sea excelente, por ende, la satisfacción de sus afiliados aumentará.

Tabla 6. Propuesta de valor

2. Propuesta de Valor	Importancia	Estado Actual	Estado Futuro
	5	5	7
Representación política y comercial de los sectores turístico y comercio.	5	5	7

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.1.3 Relación

Para la Cámara la relación con sus afiliados es un factor que no es indispensable pero sí necesario ya que, por medio de ésta se les entrega valor a sus agremiados, además, permite conocer las necesidades de éstos y, por consiguiente, éstas se pueden atender a través de diversas acciones concretas. Adicionalmente, la Cámara fomenta su relación con sus afiliados por medio de un colaborador encargado del área de afiliaciones, seguimiento y comunicación post-afiliación, diferentes categorías de afiliaciones y brindando la oportunidad de participación a uno de sus afiliados a una reunión específica de la Junta Directiva.

Todas las actividades anteriores se encuentran actualmente bien, exceptuando la última, a su vez, se espera que a futuro éstas se lleven a cabo de manera muy buena.

Tabla 7. Relación

3. Relación	Importancia	Estado Actual	Estado Futuro
	4	4,8	5,8
Por medio de una persona encargada del área de afiliaciones.	4	5	6
Seguimiento y comunicación post-afiliación.	4	5	6
Diferentes categorías de afiliaciones.	4	5	5
Los miembros de la Junta Directiva mantienen contacto con los afiliados (llevan a un afiliado a las reuniones de la junta).	4	4	6

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.1.4 Canales

Con respecto a los canales, éstos corresponden a los medios por los cuales la organización da a conocer información relevante a sus afiliados como al público en general a razón de comunicar las actividades que lleva a cabo la Cámara. Como primer canal se encuentran las redes sociales y la página web, mismas que son indispensables para el crecimiento y desarrollo continuo de la organización, además, éstas se llevan a cabo muy bien, no obstante, se proyecta que su uso mejore, por tanto, a futuro se deben implementar de manera excelente.

Seguidamente, se tienen los correos electrónicos, la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp, reuniones presenciales y virtuales, finalmente las capacitaciones virtuales. Todas las anteriores son importantes para la Cámara y, a su vez, se ejecutan de buena manera, pero, con el propósito de generar mayor eficiencia y que la información sea concisa, oportuna y al instante, se determina que dichos canales deben llevarse a cabo de una forma muy buena.

Tabla 8. Canales

4. Canales	Importancia	Estado Actual	Estado Futuro
	4	5,4	6
Redes sociales y página web.	5	6	7
Correos electrónicos.	3	5	5
WhatsApp.	4	6	6
Reuniones presenciales y virtuales.	4	5	6
Capacitaciones virtuales.	4	5	6

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.1.5 Ingresos

Los ingresos son un factor indispensable para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio puesto que, a raíz de éstos, la Cámara puede ejecutar sus actividades para promover e incentivar el desarrollo económico de los sectores que representa. Cabe resaltar que dichos ingresos provienen del pago de las cuotas de las afiliaciones, las cuales se encuentran bien, los patrocinios que están regulares, donaciones, dónde éstas no son tan buenas debido a que no se recibe una cantidad positiva de donaciones, la venta de tours que actualmente son buenas, las inversiones y comisiones por créditos colocados se encuentran en condiciones pésimas puesto que, no son tan frecuentes en la Cámara y, en el caso de ésta última, aún no se ha logrado ser intermediario de créditos bancarios, por lo tanto, no se registran ingresos por dicho concepto.

Dado a las condiciones anteriores, se proyecta que, de manera general, dichos ingresos sean muy buenos para la Cámara, por ende, se debe desarrollar esfuerzos retribuyentes y que, por tanto, se reflejen en los ingresos de la organización para su adecuada operatividad.

Tabla 9. Ingresos

5. Ingresos	Importancia	Estado Actual	Estado Futuro
	4,3	3,3	5,7
Pagos de afiliaciones.	5	5	6
Patrocinios.	4	4	5
Donaciones.	4	3	5
Inversiones.	4	2	6
Venta de Tours.	5	5	6
Comisiones por créditos colocados.	4	1	6

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.1.6 Recursos

Los recursos corresponden a aquellos elementos requeridos para poder ejecutar las actividades de manera eficiente e innovadora. En el caso de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, éstos son indispensables ya que se necesita de Talento Humano idóneo, recursos tecnológicos, instalaciones, activos de oficina y recursos económicos. En general, dichos recursos se encuentran en un estado entre regular y bien, a excepción de éstos últimos puesto que, están en malas condiciones, por consiguiente, se proyecta a futuro que el Talento Humano sea excelente, los activos de oficina bien y los demás muy bien.

Tabla 10. Recursos

6. Recursos	Importancia	Estado Actual	Estado Futuro
	4,6	4	6
Talento Humano.	5	5	7
Recursos Tecnológicos.	5	5	6
Recursos Económicos.	5	3	6
Instalaciones.	4	3	6
Activos de oficina.	4	4	5

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.1.7 Actividades Sustanciales

Con el propósito de desarrollar un adecuado funcionamiento de la Cámara, es importante determinar las actividades claves o sustanciales que posibilitarán una eficiente gestión de la organización, es por tal motivo que, en lo que respecta a la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, el presentar propuestas e iniciativas a nivel político para procurar el beneficio de sus afiliados y sectores, el desarrollar propuestas de promoción del destino y posicionamiento y el representar a sus afiliados ante otras instituciones, se consideran actividades indispensables a razón de una excelente gestión de la Cámara, a su vez, son actividades que actualmente se ejecutan muy bien, no obstante, se espera que a futuro éstas continúen con dicho grado de evaluación.

Aunado a lo anterior, el velar por ser un destino y turismo responsable y seguro, así como ser intermediario financiero para ayudar a los afiliados con líneas de créditos, son actividades que no son indispensables pero que sí importan mucho dentro de los quehaceres de la organización. Éstas, hoy en día, se desarrollan de forma buena y muy mala respectivamente, por lo tanto, es necesario que a futuro sean ejecutadas de muy buena manera.

Tabla 11. Actividades Sustanciales

7. Actividades Sustanciales	Importancia	Estado Actual	Estado Futuro
	4,6	4,6	6
Propuesta de iniciativas a nivel político para procurar el beneficio de sus afiliados y el sector.	5	4	6
Desarrollo de propuestas de promoción del destino y posicionamiento.	5	6	6
Velar por ser un destino y turismo responsable y seguro.	4	5	6
Intermediario financiero para ayudar a los afiliados con líneas de crédito.	4	2	6
Representación de la Cámara ante otras instituciones.	5	6	6

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.1.8 Aliados

Uno de los factores fundamentales para el Modelo de Negocio de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio son sus aliados o alianzas estratégicas puesto que, con la colaboración de éstos, la Cámara de manera eficiente y eficaz, puede obtener mejores resultados y beneficios para sus afiliados, es por tal razón que, el gobierno central y diputados, las instituciones públicas, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y los medios de comunicación se consideran indispensables para el alcance de los objetivos, a su vez, éstas alianzas se gestionan muy bien gracias a las buenas habilidades de negociación de los miembros de la Junta Directiva de la Cámara, no obstante, con una visión de mejora continua, se proyecta que dichas alianzas se sigan gestionando de muy buena forma.

Añadido a lo anterior, la Municipalidad de San Carlos, la Asociación de Desarrollo de La Fortuna, el Ministerio de Trabajo y de Salud, la Fuerza Pública y Policía Turística, el Parque Nacional Volcán Arenal y otras cámaras y gremios, presentan mucha importancia para la organización, así mismo se gestionan bien y se espera esto mejore a una gestión muy buena.

Tabla 12. Aliados

8. Aliados	Importancia	Estado Actual	Estado Futuro
	4,4	5,2	5,5
Municipalidad de San Carlos.	4	5	5
La Asociación de Desarrollo de La Fortuna.	4	6	6
Gobierno Central y Diputados.	5	5	5
Instituciones Públicas (CCSS, ICE, INS).	5	5	6
Ministerio de Trabajo y Ministerio de Salud.	4	5	5
Fuerza Pública y Policía Turística.	4	5	6
Instituto Costarricense de Turismo (ICT).	5	5	5
Parque Nacional Volcán Arenal (Área de Conservación Arenal Huetar Norte).	4	5	6
Medios de Comunicación.	5	6	6
Otras Cámaras y Gremios.	4	5	5

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.1.9 Costos

Por último, el establecimiento de los costos es importante para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio ya que, permite visualizar en cuáles costos se incurren para el desarrollo de las actividades de la Cámara. A razón de lo anterior, se tiene que la organización debe incurrir en los siguientes costos: promoción del destino, los cual es indispensable para la Cámara, así mismo ésta se ejecuta de muy bien y se espera que a futuro su nivel sea excelente. Adicionalmente, se incurre en pagos de salarios, comisiones, costos de alimentación, hospedaje y transporte, finalmente, viáticos de la Junta Directiva donde todas éstas son importantes y se desarrollan de forma bien, por ende, se proyecta que continúen en dicha línea de ejecución.

Tabla 13. Costos

9. Costos	Importancia	Estado Actual	Estado Futuro
	4,2	5,3	5,7
Costos de promoción.	5	6	7
Remuneración (Salarios).	5	6	6
Comisiones.	4	5	6
Costos de alquiler.	3	5	5
Costos de alimentación, hospedaje y transporte.	4	5	5
Viáticos de la Junta Directiva.	4	5	5

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.2 Dirección Estratégica

En lo que respecta a la dirección estratégica de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, ésta se encuentra conformada por la misión, visión, valores y los factores de éxito. Cabe destacar que, la Cámara cuenta con misión y visión, sin embargo, tras la evaluación a éstas se ha propuesto una nueva misión y visión que cumple con los componentes requeridos. De la misma forma, se han propuestos los valores corporativos, así como la evaluación de los factores de éxito para la Cámara.

1.2.1 Misión de la Cámara

La misión que posee la Cámara se elaboró en el año 2016, misma que fue evaluada para identificar si ésta presenta, de manera clara, los elementos claves que debe contener una misión. Dicha evaluación se realizó a través de una escala conformada por siete valores que van desde pésimo hasta excelente.

Tabla 14. Escala de evaluación de la misión

Escala de Evaluación	
Grados de Evaluación	Significancia
1	Pésimo
2	Muy Mal
3	Mal
4	Regular
5	Bien
6	Muy Bien
7	Excelente

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

- **Misión original**

“Promover el desarrollo y crecimiento sustentable del sector turismo, de forma dinámica, proactiva y representativa, generando condiciones favorables para la defensa de los intereses de los Asociados”.

Tabla 15. Validación de la misión original

Elementos Clave	Valoración
Incorporación de los negocios	Muy bien
Incorporación de los clientes	Excelente
Incorporación de capacidades requeridas	Excelente
Es atractiva y fácil de recordar	Muy bien

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

A raíz de la evaluación a la misión original, se concluye que ésta se encuentra bastante bien, sin embargo, se propone la siguiente misión considerando la situación actual de la Cámara, así como la deseada para los próximos cinco años.

- **Misión propuesta**

“Promover el desarrollo y crecimiento sustentable del sector turismo y comercio, de forma dinámica, proactiva y representativa, generando condiciones seguras y favorables para la defensa de los intereses de los afiliados”.

Tabla 16. Validación de la misión propuesta

Elementos Clave	Valoración
Incorporación de los negocios	Muy bien
Incorporación de los clientes	Excelente
Incorporación de capacidades requeridas	Excelente
Es atractiva y fácil de recordar	Excelente

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.2.2 Visión de la Cámara

La visión que actualmente tiene la Cámara se elaboró en el año 2016, la cual fue validada a través de una escala conformada por siete valores que van desde pésimo hasta excelente con el fin de, verificar si ésta presenta los elementos claves que una visión debe contener.

Tabla 17. Escala de evaluación de la visión

Escala de Evaluación	
Grados de Evaluación	Significancia
1	Pésimo
2	Muy Mal
3	Mal
4	Regular
5	Bien
6	Muy Bien
7	Excelente

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

- **Visión original**

“Contribuir al desarrollo turístico tanto local como regional de la zona del Volcán Arenal, a través de un trabajo solidario y preocupado por el desarrollo organizacional y empresarial de sus afiliados, representando una posición innovadora del sector turístico”.

Tabla 18. Validación de la visión original

Elementos Clave	Valoración
Incorporación de los negocios	Mal
Incorporación de los clientes	Excelente
Incorporación de capacidades requeridas	Excelente
Es atractiva y fácil de recordar	Regular

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

Considerando la evaluación realizada a la visión de la Cámara, se observa que ésta requiere diseñarse nuevamente, específicamente, la incorporación de los negocios debe ser bien definida, por tal razón, se propone la siguiente visión tomando en cuenta la proyección a futuro deseada por parte de la Cámara.

- **Visión propuesta**

“Ser la mejor representación del sector turismo y comercio del distrito de La Fortuna, a través de una posición innovadora del turismo, trabajo solidario y preocupado por el desarrollo turístico y empresarial, procurando el bienestar de sus afiliados”.

Tabla 19. Validación de la visión propuesta

Elementos Clave	Valoración
Incorporación de los negocios	Excelente
Incorporación de los clientes	Excelente
Incorporación de capacidades requeridas	Excelente
Es atractiva y fácil de recordar	Bien

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.2.3 Valores de la Cámara

Con respecto a los valores de la Cámara, se indica que ésta no cuenta con valores debidamente definidos, por lo tanto, se proponen los siguientes valores que han sido establecidos en conjunto con los miembros de la Junta Directiva, a su vez, reflejan el trabajo de la Cámara y a ésta como tal. Cabe mencionar que éstos han sido evaluados según su alineamiento con la misión y visión a través de una escala desde pésimo hasta excelente, misma que se ha utilizado para evaluar la misión y visión.

- **Valores propuestos**

Tabla 20. Valoración valores propuestos

Valores propuestos	Valoración	
1. Unidad	Está alineado con la misión y visión	Excelente
2. Transparencia	Está alineado con la misión y visión	Excelente
3. Integridad	Está alineado con la misión y visión	Excelente
4. Responsabilidad	Está alineado con la misión y visión	Excelente

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

Continuando bajo la línea de la propuesta, seguidamente se describe cada valor donde se abarcan elementos importantes y claves proporcionados por los miembros de la Junta Directiva de la Cámara.

- **Unidad:** Buscamos el desarrollo de proyectos e iniciativas donde se involucre la mayor parte de la comunidad sin necesidad de ser afiliados. Somos una asociación abierta que busca el beneficio del destino.
- **Transparencia:** Estamos sometidos a la legislación que rige a las asociaciones, lo cual garantiza que la cámara cumple y comunica con transparencia sus objetivos.
- **Integridad:** Basamos todo nuestro accionar en el valor de la integridad.
- **Responsabilidad:** El compromiso de los miembros de la Junta Directiva es tal que sus actos reflejan responsabilidad en los proyectos que estamos desarrollando y la representación que tenemos ante el sector.

1.2.4 Factores claves de éxito

Para llevar a cabo el análisis de la matriz del perfil competitivo de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, se consideraron factores relevantes para la Cámara según su sector de operatividad, los cuales han sido evaluados para detectar mejoras. Dichos factores corresponden a relaciones públicas, trabajo en equipo, liderazgo, innovación y capacidad de negociación.

Los factores claves de éxito se calificaron en comparación con dos cámaras del mismo tamaño que la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, la Cámara de Guanacaste (CATURGUA) y la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte. Dicha evaluación se realizó mediante la información obtenida de las páginas webs oficiales de las últimas dos cámaras, además, se contó con la comprobación de dicha calificación por parte de los miembros de la Junta Directiva de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio.

Por consiguiente, se procede a detallar cada uno de los factores claves de éxito considerando su relevancia para el éxito de la Cámara.

- **Relaciones Públicas:** En lo que respecta a este factor, se considera uno de los más relevantes. La Cámara actualmente cuenta con buenas relaciones públicas lo cual ha favorecido en gran manera al logro de grandes resultados para ésta y por supuesto, para sus afiliados. Lo anterior se evidencia puesto que, la Arenal Cámara de Turismo y Comercio posee diversas alianzas y una buena imagen con éstos y, considerando que a través de alianzas se puede lograr las metas de forma más eficiente, se torna indispensable que la Cámara cuente con relaciones públicas positivas y beneficiosas.
- **Trabajo en Equipo:** Este factor contribuye con la ejecución eficiente de las actividades a desarrollar por parte de la Cámara, lo anterior debido a que, por medio del trabajo en equipo se presenta la división de tareas y la especialización del trabajo, por lo tanto, los resultados son mejores y la eficiencia aumenta. A raíz de lo anterior, para la Cámara es necesario el trabajo en equipo ya que, genera mejores resultados y, por tanto, el beneficio para sus afiliados es consecuencia de esto.
- **Liderazgo:** Como bien se conoce, en toda organización debe existir un liderazgo que guíe y oriente las actividades de ésta, así como a sus colaboradores para la adecuada ejecución de las funciones, es por tal motivo que, para la Cámara el factor del liderazgo es importante a razón de una adecuada organización dentro de la misma y, una buena representación de sus afiliados.
- **Innovación:** La innovación es uno de los factores de mayor relevancia en todo tipo de organización. Por medio de ésta, la Cámara puede mejorar sus servicios, así como su gestión y operatividad, por lo tanto, ésta le permite obtener ventaja competitiva y mejores resultados. Adicionalmente, posibilita el desarrollo de nuevos servicios atractivos para su mercado meta.
- **Capacidad de Negociación:** Actualmente, los miembros de la Junta Directiva de la Cámara poseen buenas habilidades de negociación, lo cual permite el establecimiento de alianzas estratégicas, incidencia en propuestas políticas e importancia ante las diversas instituciones donde representa a sus afiliados. A raíz

de lo anterior, se torna necesario que la Cámara cuente con directivos con habilidades de negociación, lo cual fortalece el quehacer de la organización.

Considerando los factores claves de éxito señalados anteriormente, se llevó a cabo la evaluación de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), en donde se estableció un peso de 30% al factor de relaciones públicas, un 10% al trabajo en equipo y liderazgo, un 30% en innovación y un 20% a la capacidad de negociación. Posteriormente, se ponderó de acuerdo con la calificación asignada considerando la información proporcionada en las páginas webs de las últimas dos cámaras, así como el estado actual de cada factor en cada organización y, finalmente, esta fue revisada y aprobada por los miembros de la Junta Directiva de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio.

A continuación, se muestra la matriz en la siguiente tabla:

Tabla 21. Matriz del Perfil Competitivo de la Cámara

Factores Críticos de Éxito	Valor	Arenal Cámara de Turismo y Comercio (ACTC)		Cámara de Guanacaste (CATURGUA)		Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Relaciones Públicas	30%	3	0,9	3	0,9	2	0,6
Trabajo en Equipo	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Liderazgo	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Innovación	30%	3	0,9	4	1,2	1	0,3
Capacidad de Negociación	20%	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Total	100%		2,80		3,10		1,70

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

A raíz de la evaluación anterior, se tiene que la Arenal Cámara de Turismo y Comercio se encuentra superior al promedio del sector en lo que respecta a relaciones públicas. Lo anterior, debido a que, la Cámara actualmente posee muy buenas relaciones públicas con instituciones relevantes como la Municipalidad de San Carlos y la Asociación de Desarrollo de La Fortuna, lo cual ha contribuido al alcance de resultados que benefician a sus afiliados y a la comunidad. Cabe destacar que la misma calificación la obtiene la Cámara de Guanacaste (CATURGUA), no obstante, la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte presenta una posición igual al promedio.

Con respecto al trabajo en equipo y el liderazgo, se puede observar que las tres cámaras se encuentran en igualdad de condiciones, siendo estos factores igual al promedio del sector ya que, para el adecuado desarrollo de las actividades, es necesario el trabajo en equipo y el liderazgo en cada una de las cámaras.

De otro modo, no cabe duda de que la Cámara de Guanacaste (CATURGUA), al contar, dentro de su ubicación geográfica, con un aeropuerto, por ejemplo, presenta diversidad e innovación en sus servicios que captan la atención de su segmento meta, lo cual fortalece el factor de innovación haciendo que éste sea una ventaja competitiva para CATURGUA. Sin embargo, la Arenal Cámara de Turismo y Comercio se encuentra bien en este factor, presentado innovación superior al promedio del sector y, en lo que respecta a la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte, ésta presenta innovación por debajo del promedio del sector, ofreciendo mismos servicios, pero sin valor agregado para el cliente.

Para finalizar, en cuanto a la capacidad de negociación, para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio y la Cámara de Guanacaste (CATURGUA), es un factor superior al promedio del sector mientras que, para la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte, corresponde a un factor similar al del promedio del sector.

En síntesis y de manera general, se puede observar que la Arenal Cámara de Turismo y Comercio se encuentra bastante bien con respecto a las otras dos cámaras con las cuales fue evaluada, siendo el factor de la innovación el más importante para que la Cámara ACTC pueda presentar ventaja competitiva respecto a las demás cámaras del sector.

1.3 Análisis del entorno

En lo que respecta al análisis del entorno, se consideraron factores externos que pueden afectar o impactar a la Cámara ya sea como oportunidades o amenazas en los próximos cinco años. Lo anterior se llevó a cabo mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), considerando la información proporcionada por los miembros de la Junta Directiva, así como su aprobación a la misma.

Por medio de dicha matriz, se asignaron valores tomando en cuenta el impacto de cada uno de los elementos en la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, así mismo, éstos en su conjunto, presentan un promedio de 65%, lo cual indica que la Cámara tiene dicha capacidad para aprovechar las oportunidades que se le presentan y enfrentar las amenazas que se presentan en el entorno externo. A continuación, se detalla dicha evaluación en la siguiente tabla.

Tabla 22. Matriz EFE de la Cámara

Factores Externos Clave	Valor	Calificación	Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
Posicionamiento del Distrito de La Fortuna como uno de los mejores destinos turísticos.	15%	3	0,45
Aumentar el posicionamiento de la Cámara en redes sociales.	10%	2	0,2
Crecimiento económico por medio de créditos, donaciones e inversiones.	5%	1	0,05
Aumento del capital de reputación por medio de una excelente representación en el ámbito político.	15%	4	0,6

Desarrollo de nuevos nichos de mercado, a través del aprovechamiento de los recursos.	10%	3	0,3
<i>Amenazas</i>			
Cambios de los factores políticos del país debido al cambio de gobierno.	10%	3	0,3
Constantes cambios tecnológicos.	10%	2	0,2
El agotamiento de los recursos naturales a raíz del sobrepaso de los límites ambientales.	10%	2	0,2
Situaciones externas que afecten la visitación del destino (ejemplo, la pandemia COVID 19)	10%	2	0,2
Disminución de la calidad del servicio al no poder adquirir tecnología que beneficia a éste.	5%	2	0,1
Total	100%		2,6
			65%

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.4 Análisis interno

Para el análisis interno de la Cámara, se tomó en cuenta la información proporcionada por lo miembros de la Junta Directiva con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización, lo cual puede impactar los planes de la Cámara en los próximos cinco años.

Lo anterior se desarrolló a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) donde se asignaron valores considerando la influencia de dichos factores, además, permitió conocer si éstos presentan una ventaja para la Cámara. Dicha evaluación presenta un promedio de 60,75%, lo cual es favorable puesto que, indica que las debilidades no impactan en gran medida a la Cámara, siendo las fortalezas de ésta las de mayor impacto. Por consiguiente, se detalla dicha evaluación en la siguiente tabla.

Tabla 23. Matriz EFI de la Cámara

Factores Internos Clave	Valor	Calificación	Ponderado
<i>Fortalezas</i>			
Experiencia de los miembros de la Junta Directiva en cuanto a las características del mercado a nivel nacional e internacional.	15%	3	0,45
Asesoría de empresas privadas del extranjero que contribuyen con el conocimiento de los cambios en el mercado.	10%	4	0,4
Manejo de redes sociales y capacitaciones virtuales.	10%	3	0,3
Capacitación constante para adquirir nuevos conocimientos técnicos.	8%	3	0,24
Buenas relaciones públicas	10%	4	0,4
<i>Debilidades</i>			
Músculo financiero debilitado	7%	2	0,14
La inexistencia de un Plan Estratégico definido.	15%	1	0,15
Falta de personal idóneo y capacitado.	5%	2	0,1
El descuido de la relación directa con el afiliado.	5%	2	0,1
Poco o nulo desarrollo de investigaciones de mercado.	15%	1	0,15
Total	100%		2,43
			60,75%

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.5 Formulación de los objetivos

Para la elaboración del plan estratégico para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio, se formularon nueve objetivos tomando en consideración las metas que se proyecta la Cámara para los próximos cinco años.

1.5.1 Objetivos estratégicos

Para la formulación de los objetivos estratégicos de la Cámara, se utilizó la plantilla *Administración Estratégica y de la Innovación* (ver anexo 1) presentada en el capítulo de la metodología. Seguidamente, se presentan dichos objetivos:

- **Objetivo estratégico N°1:** El primer objetivo estratégico surge a raíz de la necesidad de la Cámara de conocer las características del segmento meta, es decir, sus gustos, preferencias, necesidades y expectativas, así como las tendencias y comportamiento del mercado internacional. Por tal razón, es relevante que la Cámara lleve a cabo investigaciones de mercado cada cierto tiempo o cuando lo consideren pertinente puesto que, por medio de éstas es como se conoce al consumidor, además, la Cámara permanece actualizada en cuanto a los cambios del mercado y del segmento meta, lo cual permite mejorar e innovar en los servicios que ofrece.

Figura 16. Objetivo estratégico N°1

Desarrollar Investigaciones de Mercado.

Nota: El consumidor al que se hace referencia corresponde al segmento meta de los afiliados a la Cámara, siendo éste el turista extranjero primordialmente, y el turista nacional, por lo tanto, todos los esfuerzos de marketing que realice la Cámara serán para atraer al consumidor de sus afiliados.

- **Objetivo estratégico N°2:** Considerando una de las principales metas de la Cámara, la cual corresponde a la reactivación del destino turístico La Fortuna, surge el segundo objetivo estratégico, en donde es relevante posicionar el distrito de La Fortuna como uno de los mejores y seguros destinos turísticos con el fin de captar la atención del mayor número de clientes. Lo anterior, a través de estrategias de marketing y el uso de las redes sociales y página web de la organización, donde se den a conocer los servicios que ofrecen los afiliados de la Cámara y que, por tanto, hacen atractivo al destino turístico.

Figura 17. Objetivo estratégico N°2

Posicionar el destino turístico en la mente del consumidor.

- **Objetivo estratégico N°3:** A raíz de la falta de seguimiento que se le brinda al afiliado una vez que se agremió a la Cámara y de experiencias negativas previas de algunos potenciales afiliados con la organización, nace el tercer objetivo estratégico, el cual corresponde a ejecutar seguimiento y comunicación asertiva con los afiliados, lo cual permitirá fortalecer la relación con el afiliado proporcionando información de primera línea respecto a lo que realiza la Cámara, los resultados que ha obtenido gracias a la labor llevada a cabo y los beneficios de pertenecer a ésta. Lo anterior, desarrolla sentimiento de transparencia, credibilidad y pertenencia en los afiliados.

Figura 18. Objetivo estratégico N°3

Ejecutar seguimiento y comunicación asertiva con los afiliados.

- **Objetivo estratégico N°4:** Tomando en cuenta que la Cámara tiene como meta para los próximos cinco años atraer nuevos afiliados, se presenta el siguiente objetivo estratégico, el cual consiste en aumentar el número de afiliados, lo cual fortalecerá a la Cámara y le permitirá obtener mayor relevancia e incidencia en la zona y ante las diferentes entidades en las que debe representar a sus afiliados, así como negociar para procurar el beneficio de sus agremiados.

Figura 19. Objetivo estratégico N°4

Aumentar en el número de sus afiliados.

- **Objetivo estratégico N°5:** Retomando el factor clave de éxito, relaciones públicas mencionado previamente, y considerando que éste es una de las principales fortalezas de la Cámara, se determina dicho factor esencial para llevar a cabo sus metas, además, permite a la Cámara reflejar confianza y estabilidad en sus afiliados, a su vez, da la posibilidad de generar mejores condiciones de negociación a razón de procurar el beneficio de sus afiliados, por lo tanto, mantener excelentes relaciones públicas con el sector público, con los agremiados y con el sector turístico y comercial (stakeholders) es el quinto objetivo estratégico que nace de lo mencionado anteriormente.

Figura 20. Objetivo estratégico N°5

Mantener excelentes Relaciones Públicas.

- **Objetivo estratégico N°6:** A través de la capacitación continua, los afiliados desarrollarán nuevas habilidades, aumentarán su conocimiento técnico y adquirirán nuevas capacidades para aprovechar las oportunidades que se les presenten, así como innovar en los servicios que ofrecen y mejorarlos, por consiguiente, planificar capacitaciones constantes en nuevos temas técnicos y de interés, permite el mejoramiento continuo y el desarrollo del talento humano. Adicionalmente, de esta manera, los empresarios afiliados a la Cámara contarán con las herramientas necesarias para enfrentar y aprovechar los cambios a futuro en los servicios.

Figura 21. Objetivo estratégico N°6

Planificar capacitaciones constantes en nuevos temas técnicos.

- **Objetivo estratégico N°7:** Para una mayor efectividad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos, es relevante contar con aliados que contribuyen con tal fin, donde se da la optimización de recursos y los resultados esperados se

ven beneficiados. Partiendo de lo anterior, la Cámara puede obtener mejores resultados al desarrollar nuevas alianzas estratégicas con las nuevas instituciones del sector público y sector privado que quieran hacer alianza con la Cámara, además de las que actualmente están, ver tabla 12, siendo éste el sétimo objetivo estratégico que le permite mejorar su gestión y los resultados esperados.

Figura 22. Objetivo estratégico N°7

Desarrollar nuevas alianzas estratégicas.

- **Objetivo estratégico N°8:** La Cámara cuenta con excepcionales recursos naturales gracias a su ubicación geográfica, los cuales puede aprovechar para dar apertura a nuevos nichos de mercado por medio del espíritu emprendedor que pueda desarrollar en sus afiliados, lo anterior a razón de aprovechar las oportunidades de negocio innovadoras y que, a su vez, contribuirán a captar mayor número de clientes, así como inversionistas y donaciones en el proyecto. A raíz de lo anterior, uno de los nichos de mercado en los que puede incursionar la Cámara por medio de sus afiliados, es el turismo de bienestar.

Figura 23. Objetivo estratégico N°8

Aprovechar los recursos naturales para dar apertura a nuevos nichos de mercado.

- **Objetivo estratégico N°9:** A raíz del análisis realizado implementando la herramienta de la cadena de valor se observó que la Cámara, específicamente en el aspecto de dirección, carece de estudios administrativos importantes tales como planes estratégicos y la actualización de éstos, estudios organizacionales y de clima empresarial, evaluación del desempeño, presupuestos y manual de puestos y procedimientos. Es por tal motivo que surge el último objetivo estratégico,

donde elaborar documentos de gestión administrativa hará que las funciones sean más eficientes, aumentando la operatividad y productividad de la Cámara.

Figura 24. Objetivo estratégico N°9

Elaborar documentos de gestión administrativa como lo es plan estratégico, Manual de Puestos y Procedimientos, Evaluación del Desempeño, Estudios Organizacionales, entre otros.

1.5.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico se encuentra compuesto por cuatro perspectivas las cuales son: la financiera, cliente, procesos y activos intangibles. Éstas se completan por medio de los objetivos estratégicos propuestos, por lo tanto, a través de esta herramienta se puede observar que la Arenal Cámara de Turismo y Comercio considera cada una de estas perspectivas para elaborar el plan estratégico, reflejando un equilibrio tanto a nivel externo como interno.

A raíz de lo anterior, se procede a mostrar cada uno de los objetivos propuestos representados en cada factor del mapa estratégico:

Tabla 24. Mapa estratégico de la Cámara

PERSPECTIVA FINANCIERA	Estrategia de Productividad		Estrategia de Crecimiento	
	Planificar capacitaciones constantes en nuevos temas técnicos.	Ejecutar seguimiento y comunicación asertiva con los afiliados.	Desarrollar nuevas alianzas estratégicas.	Aumentar en el número de sus afiliados.
		Aprovechar los recursos naturales para dar apertura a nuevos nichos de mercado.		
PERSPECTIVA CLIENTE	Atributos del producto/servicio	Imagen	Relación con el cliente	

	Desarrollar investigaciones de mercado.	Posicionar el destino turístico en la mente del consumidor.	Ejecutar seguimiento y comunicación asertiva con los afiliados.	
PERSPECTIVA PROCESOS	Procesos de gestión de las operaciones	Procesos de innovación	Procesos de gestión del cliente	Procesos sociales y regulatorios
	Elaborar documentos de gestión administrativa como lo son: Plan Estratégico, Manual de puestos y Procedimientos, Evaluación del Desempeño, Estudios Organizacionales, entre otros.	Posicionar el destino turístico en la mente del consumidor.	Ejecutar seguimiento y comunicación asertiva con los afiliados.	Mantener excelentes Relaciones Públicas.
	Aprovechar los recursos naturales para dar apertura a nuevos nichos de mercado.	Aprovechar los recursos naturales para dar apertura a nuevos nichos de mercado.		
	Capital Humano	Capital Organizacional	Capital de información	

<p style="text-align: center;">ACTIVOS INTANGIBLES</p>	<p>Elaborar documentos de gestión administrativa como lo son: Plan Estratégico, Manual de puestos y Procedimientos, Evaluación del Desempeño, Estudios Organizacionales, entre otros.</p>	<p>Elaborar documentos de gestión administrativa como lo son: Plan Estratégico, Manual de puestos y Procedimientos, Evaluación del Desempeño, Estudios Organizacionales, entre otros.</p>	<p style="text-align: center;">Desarrollar investigaciones de mercado.</p>	<p style="text-align: center;">Ejecutar seguimiento y comunicación asertiva con los afiliados.</p>
---	---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

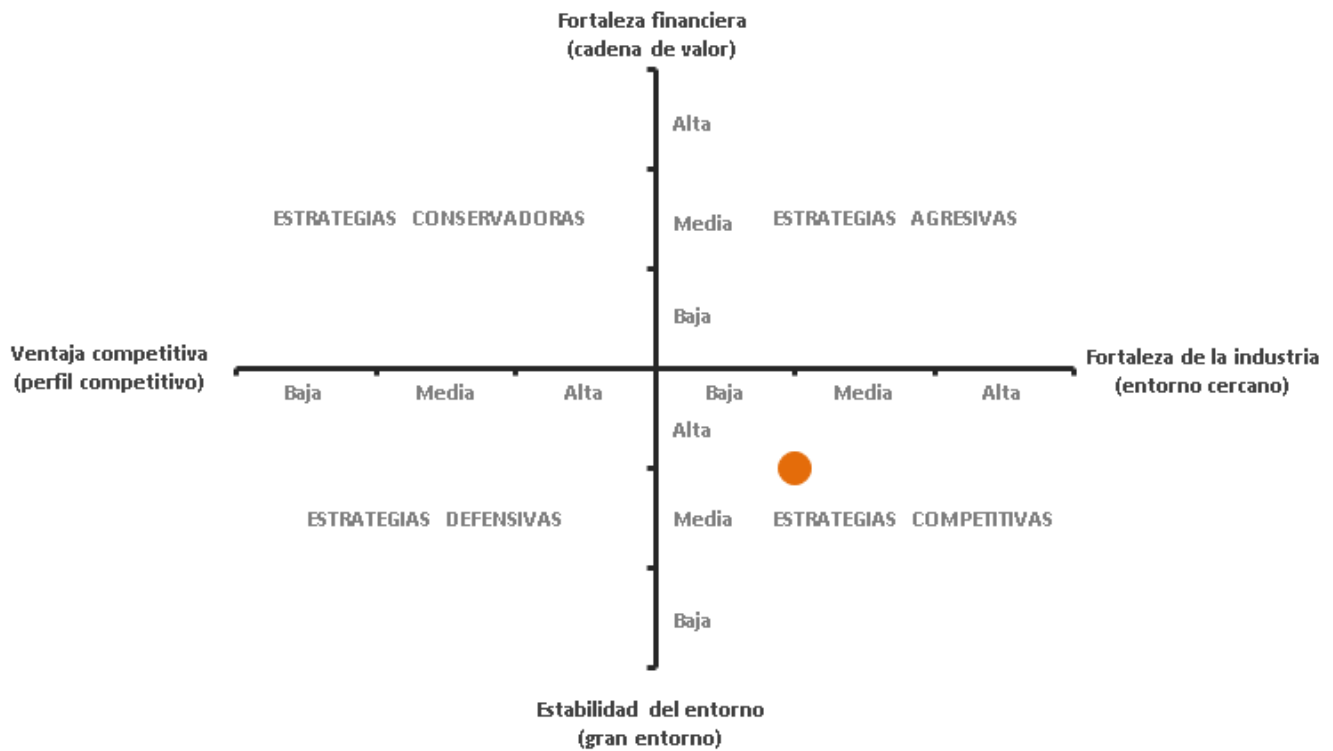
1.5.3 Elección de estrategias

Este apartado tiene como finalidad elegir las estrategias más convenientes y aptas para el alcance de los objetivos estratégicos de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio considerando su situación actual, por consiguiente, se expone el análisis de la posición estratégica, el análisis del entorno interno/externo, la valoración de las estrategias, la selección de las estrategias y la elección de las estrategias.

1.5.3.1 Análisis de posición estratégica

El análisis de la posición estratégica de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio se lleva a cabo mediante la Matriz PEYEA, misma que contempla fortalezas financieras (cadena de valor), fortalezas de la industria (entorno cercano), estabilidad del entorno (gran entorno) y ventajas competitivas (perfil competitivo) donde dichos elementos afectan a la Cámara. Partiendo de lo anterior, se ilustra la matriz PEYEA con los resultados obtenidos para la Cámara.

Figura 25. Matriz PEYEA de la cámara



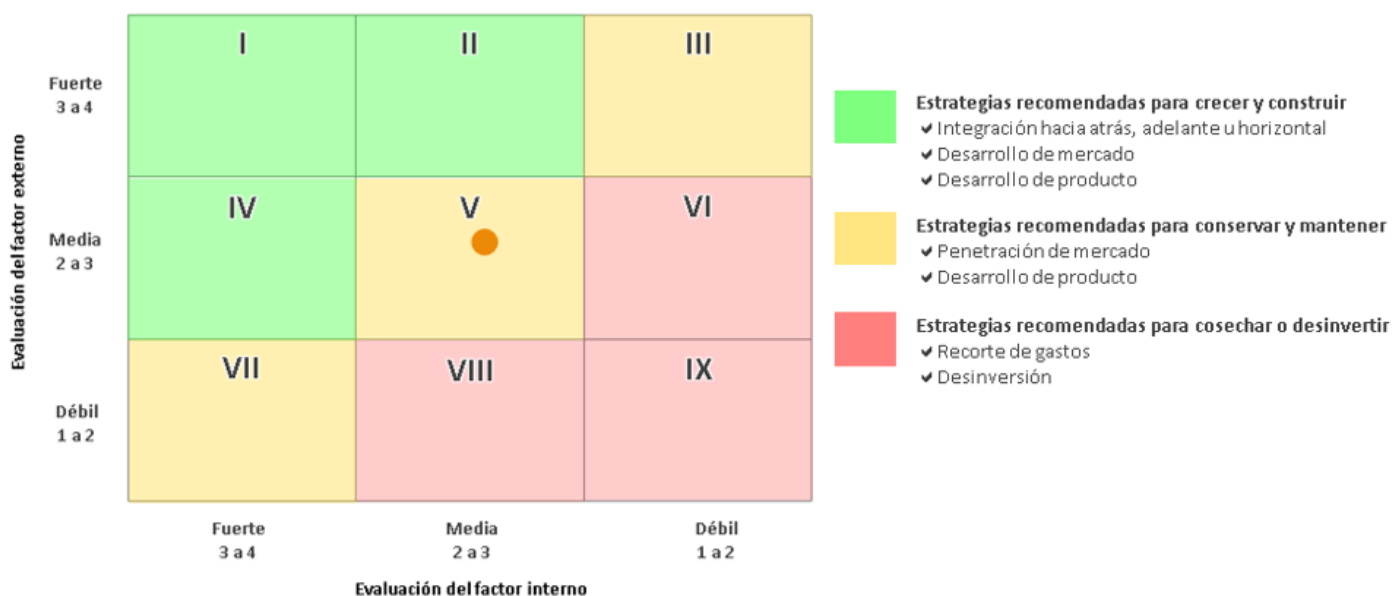
Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

A raíz del análisis realizado considerando factores externos como la estabilidad del estado y la fortaleza de la industria, así como factores internos tales como la fortaleza financiera y la ventaja competitiva, se tiene que, la Cámara se encuentra en una situación estratégica donde debe implementar estrategias competitivas, las cuales son: penetración del mercado, desarrollo del mercado, es decir, aumentar la cartera de clientes y, desarrollar los servicios que ofrece por medio de la innovación. En síntesis, la Cámara se encuentra en un momento donde debe aprovechar la oportunidad de crecer y posicionarse como una de las más importantes cámaras del país.

1.5.3.2 Análisis del entorno interno y externo

El presente análisis se ilustra a través de la matriz interna/externa, en la cual se presenta la posición estratégica de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio tomando en cuenta la evaluación de los factores externos (EFE) e internos (EFI) determinando las estrategias recomendadas para la Cámara.

Figura 26. Matriz interna/externa de la cámara



Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

Considerando la posición estratégica en la que se encuentra la Cámara, la cual corresponde a una posición media tanto a nivel externo como interno, se tiene que, la Cámara debe implementar estrategias para conservar y mantenerse, llevando a cabo acciones como penetración del mercado y desarrollo de los servicios por medio de la innovación y el mejoramiento continuo de éstos.

1.5.3.3 Valoración de estrategias

A continuación, se presenta la valoración de las estrategias, para tal fin se utilizó la plantilla mencionada en la metodología. Dicha valoración indica el impacto de cada estrategia y, esto se logra asignando una calificación a cada una de ellas provenientes de cada objetivo, los cuales se enumeran de la siguiente manera:

- **Objetivo 1:** Desarrollar investigaciones de mercado.
- **Objetivo 2:** Posicionar el destino turístico en la mente del consumidor.
- **Objetivo 3:** Ejecutar seguimiento y comunicación asertiva con los afiliados.
- **Objetivo 4:** Aumentar en el número de sus afiliados.
- **Objetivo 5:** Mantener excelentes Relaciones Públicas.
- **Objetivo 6:** Planificar capacitaciones constantes en nuevos temas técnicos.
- **Objetivo 7:** Desarrollar nuevas alianzas estratégicas.
- **Objetivo 8:** Elaborar documentos de gestión administrativa como lo son: Plan Estratégico, Manual de Puestos y Procedimientos, Evaluación del Desempeño, Estudios Organizacionales, entre otros.
- **Objetivo 9:** Aprovechar los recursos naturales para dar apertura a nuevos nichos de mercado.

Tabla 25. Valoración de estrategias

Estrategia/Objetivo	Impacto	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7	Objetivo 8	Objetivo 9
Desarrollar investigaciones de mercado para conocer las características del cliente, del mercado, mejorar los servicios y posicionar y promocionar el Distrito de La Fortuna.	20%	3	2	0	0	0	0	0	0	2
Desarrollar nuevas estrategias de mercadeo a razón de posicionar la Cámara y sus servicios.	20%	2	3	0	2	0	0	0	0	0
Brindar seguimiento post-afiliación y comunicación asertiva al afiliado.	13%	0	0	3	1	1	0	0	0	0
Aumentar en el número de afiliaciones.	25%	0	0	2	3	1	2	1	0	1
Mantener buenas Relaciones Públicas con el fin de aumentar el capital de reputación.	17%	0	0	0	0	3	0	3	0	1

Planificar de manera constante capacitaciones en nuevos temas técnicos y de interés a razón de adquirir nuevas habilidades.	22%	0	0	0	0	0	3	1	2	3
Establecer nuevas alianzas estratégicas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.	17%	0	0	0	0	3	0	1	3	2
Contratar outsourcing para la elaboración de estudios administrativos como presupuesto, actualización del plan estratégico, estudios organizacionales, entre otros.	22%	3	0	0	0	0	1	0	3	2
Incursionar en nuevos nichos de mercado aprovechando los recursos naturales con los que cuenta la Cámara.	40%	2	2	0	0	0	3	2	3	3

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

La valoración anterior consideró el impacto de cada estrategia según el desarrollo y logro de los objetivos, dicho impacto es reflejado en porcentajes para visualizarlo de mejor manera y así, identificar cuáles estrategias son más relevantes.

1.5.3.4 Selección de estrategias

En lo que respecta a la selección de estrategias se consideraron cuatro criterios para tal fin los cuales corresponden a: alcance (impactos estratégicos), costo (dinero requerido para la implementación), tiempo (rapidez de implementación) y capacidades (nivel de preparación de la organización para la implementación). Dichas estrategias se evalúan a razón de conocer el nivel de deseabilidad sujetas a decisión, por lo tanto, tomando en cuenta el porcentaje de deseabilidad se puede seleccionar las estrategias más convenientes y beneficiosas para ejecutarlas y alcanzar el logro de los objetivos propuestos.

Tabla 26. Selección de estrategias para la Cámara

Iniciativa/Criterio	Impacto	Alcance	Costo	Tiempo	Capacidades
Ponderación 100%		40%	30%	15%	15%
Desarrollar investigaciones de mercado para conocer las características del cliente, del mercado, mejorar los servicios y posicionar y promocionar el Distrito de La Fortuna.	42%	1,4	5	2	4
Desarrollar nuevas estrategias de mercadeo a razón de posicionar la Cámara y sus servicios.	44%	1,4	5	2	5

Brindar seguimiento post-afiliación y comunicación asertiva al afiliado.	50%	0,93	6	4	5
Aumentar en el número de afiliaciones.	51%	1,75	6	2	5
Mantener buenas Relaciones Públicas con el fin de aumentar el capital de reputación.	22%	1,17	0	0	7
Planificar de manera constante capacitaciones en nuevos temas técnicos y de interés a razón de adquirir nuevas habilidades.	54%	1,52	5	4	7
Establecer nuevas alianzas estratégicas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.	22%	1,17	0	0	7
Contratar outsourcing para la elaboración de estudios administrativos como presupuesto, actualización del plan estratégico, estudios organizacionales, entre otros.	41%	1,52	4	2	5
Incursionar en nuevos nichos de mercado aprovechando los recursos naturales con los que cuenta la Cámara.	31%	2,8	1	1	4

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

1.5.3.5 Elección de estrategias

Las estrategias se eligieron considerando la ponderación de deseabilidad, misma que consiste es una deseabilidad mayor al 40%, en otras palabras, aquellas estrategias que tienen mayor impacto sobre los objetivos, que presentan mejor inversión respecto al recurso económico de la Cámara y las que se ajustan más a la preparación de la organización para su implementación considerando sus capacidades.

Tabla 27. Estrategias seleccionadas para el plan estratégico de la Cámara

	Estrategia	Deseabilidad Ponderada
1	Planificar de manera constante capacitaciones en nuevos temas técnicos y de interés a razón de adquirir nuevas habilidades.	54%
2	Aumentar en el número de afiliaciones.	51%
3	Brindar seguimiento post-afiliación y comunicación asertiva al afiliado.	50%
4	Desarrollar nuevas estrategias de mercadeo a razón de posicionar la Cámara y sus servicios.	44%
5	Desarrollar investigaciones de mercado para conocer las características del cliente, del mercado, mejorar los servicios y posicionar y promocionar el Distrito de La Fortuna.	42%
6	Contratar outsourcing para la elaboración de estudios administrativos como presupuesto, actualización del plan estratégico, estudios organizacionales, entre otros.	41%

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

A raíz de la elección de las estrategias más convenientes para la Cámara, según la tabla anterior, se tiene claridad en cuanto a cuáles estrategias debe llevar a cabo en primera instancia la Cámara, las cuales le generen beneficios y contribuyan con el cumplimiento de los objetivos.

2. IMPLEMENTACIÓN

La implementación es la segunda fase del plan estratégico y, en esta fase se presenta el plan de acción a ejecutar, el cual contempla la iniciativa, las acciones, el eslabón de la cadena de valor relacionado, el mes de inicio y el mes final. Cabe recalcar que el plazo comprende los cinco años proyectados en el plan estratégico, lo anterior debido a que, las estrategias se deben ejecutar de manera reiterada en el lapso establecido a razón de obtener mejores resultados.

Tabla 28. Plan de acción de la Cámara

Iniciativa	Número	Acciones	Eslabón de la Cadena de Valor relacionado	Responsable	Mes inicio	Mes final
Planificar de manera constante capacitaciones en nuevos temas técnicos y de interés a razón de adquirir nuevas habilidades. (Deseabilidad: 54%)	1	Analizar la situación actual de los afiliados a la Cámara.	Tecnología e innovación	Miembros de la Junta Directiva	ene-22	dic-23
	2	Llevar a cabo una encuesta de detección de necesidades de capacitación.	Tecnología e innovación	Miembros de la Junta Directiva	ene-22	dic-24
	3	Proponer capacitaciones en nuevos temas técnicos de interés.	Tecnología e innovación	Miembros de la Junta Directiva	ene-22	dic-26
	4	Planificar y ejecutar las respectivas capacitaciones.	Tecnología e innovación	Miembros de la Junta Directiva	ene-22	dic-26
	5	Encuestar a los afiliados para conocer el nivel de satisfacción con respecto a las capacitaciones impartidas.	Tecnología e innovación	Miembros de la Junta Directiva	ene-22	dic-26
Aumentar en el número de afiliaciones. (Deseabilidad: 51%)	1	Establecer espacios de rendición de cuentas para transmitir sentimiento de transparencia.	Mercadeo	Miembros de la Junta Directiva	ene-22	dic-26

	2	Demostrar los beneficios de pertenecer a la Cámara.	Mercadeo	Miembros de la Junta Directiva	ene-22	dic-26
	3	Exponer los resultados que ha logrado la Cámara.	Mercadeo	Miembros de la Junta Directiva	ene-22	dic-26
	4	Establecer espacios de consulta e información relevante de la Cámara.	Mercadeo	Colaborador encargado del área de afiliaciones	ene-22	dic-26
Brindar seguimiento post-afiliación y comunicación asertiva al afiliado. (Deseabilidad: 50%)	1	Desarrollar comunicación asertiva con los afiliados.	Servicios posventa	Colaborador encargado del área de afiliaciones	ene-22	dic-26
	2	Realizar encuestas para medir el nivel de satisfacción de los afiliados y conocer en qué áreas carecen de información.	Servicios posventa	Colaborador encargado del área de afiliaciones	ene-22	dic-26
	3	Brindar seguimiento por medio de los canales que usa la Cámara para dar soporte informativo a los afiliados.	Servicios posventa	Colaborador encargado del área de afiliaciones	ene-22	dic-26
	4	Comunicar de manera oportuna las actividades que realiza la Cámara.	Servicios posventa	Colaborador encargado del área de afiliaciones	ene-22	dic-26
Desarrollar nuevas estrategias de mercadeo a razón de posicionar la Cámara y sus servicios. (Deseabilidad 44%)	1	Analizar la situación actual de la Cámara.	Mercadeo	Comité de Mercadeo de la Cámara y miembros de la Junta Directiva	ene-22	Jul-22

	2	Permanecer más activos en redes sociales, al menos dos veces al día.	Mercadeo	Comité de Mercadeo de la Cámara	ene-22	dic-26
	3	Comunicar de manera innovadora por medio de redes sociales (videos, fotos, encuestas, GIFS, etc.).	Mercadeo	Comité de Mercadeo de la Cámara	ene-22	dic-26
Desarrollar investigaciones de mercado para conocer las características del cliente, del mercado, mejorar los servicios y posicionar y promocionar el Distrito de La Fortuna. (Deseabilidad 42%)	1	Analizar la situación actual de la Cámara.	Mercadeo	Outsourcing en Mercadeo y miembros de la Junta Directiva	ene-22	Jul-22
	2	Planificar y ejecutar investigaciones de mercado mixta.	Mercadeo	Outsourcing en Mercadeo	ene-22	dic-24
	3	Contratar outsourcing si es necesario.	Mercadeo	Outsourcing en Mercadeo	ene-22	dic-24
Contratar outsourcing para la elaboración de estudios administrativos como presupuesto, actualización del plan estratégico, estudios organizacionales, entre otros. (Deseabilidad 41%)	1	Analizar la situación actual de la Cámara para determinar aspectos de mejora.	Operaciones/Servicio	Miembros de la Junta Directiva	ene-22	dic-26
	2	Contratar outsourcing en mercadeo para realizar marketing digital, investigaciones de mercado, entre otros.	Mercadeo	Outsourcing en Mercadeo o Comité de Mercadeo de la Cámara	ene-22	dic-26

	3	Solicitar estudiantes practicantes para elaborar presupuestos, actualización del plan estratégico, estudios organizacionales, evaluación del desempeño, entre otros.	Tecnología e innovación	Miembros de la Junta Directiva	ene-22	dic-26
--	----------	--	-------------------------	--------------------------------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

3. EVALUACIÓN

Esta corresponde a la última fase de la planificación estratégica, en donde se da seguimiento y control a los objetivos estratégicos con el fin de, valorar su desarrollo, implementación y estado en la organización. Por consiguiente, se expone la evaluación a cada objetivo mediante la herramienta de Cuadro de Mando Integral.

- **Evaluación del objetivo N°1:** El primer objetivo corresponde al desarrollo de investigaciones de mercado, donde el indicador para este es el nivel de cumplimiento de la ejecución de investigaciones de mercado con el propósito de verificar que realmente se esté llevando dichas investigaciones para cumplir con el objetivo. Del mismo modo, su medida es anual ya que, los esfuerzos de mercadeo toman tiempo para visualizar los resultados y logros. Finalmente, su forma de cálculo es el registro de las investigaciones de mercado realizadas, en donde se contemplan las herramientas utilizadas como encuestas, focus group, observación, entrevistas, entre otros.

Tabla 29. Evaluación del objetivo 1

Ventaja/Desventaja	Objetivo estratégico	Indicador estratégico
Poca o nula inversión en investigaciones de mercado.	Desarrollar investigaciones de mercado.	Nivel de cumplimiento de la ejecución de investigaciones de mercado
Periodicidad de medida	Unidad de medida	Forma de cálculo
Anual	Porcentual	Registro de las investigaciones de mercado mixtas (encuestas, focus group, observación, entrevistas).
Meta		
Valor Normal	Valor de Advertencia	Valor Crítico
NCIM \geq 90%	80% \leq NCIM $<$ 90%	NCIM $<$ 80%
Responsable del indicador:	Outsourcing en Mercadeo	

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

- **Evaluación del objetivo N°2:** El segundo objetivo hace referencia al posicionamiento del destino turístico en la mente del consumidor, así mismo su indicador es el nivel de cumplimiento de estrategias de mercadeo con el fin de revisar si se han ejecutado estrategias que ayudan a cumplir el objetivo. Además, su medida es semestral puesto que, constantemente se debe desarrollar estrategias de mercadeo para solidificar la relación con el cliente, a su vez, su cálculo es a través de encuestas que permitan conocer la aceptación de los servicios por parte del mercado meta.

Tabla 30. Evaluación del objetivo 2

Ventaja/Desventaja	Objetivo estratégico	Indicador estratégico
La realización de mercadeo por redes sociales.	Posicionar el destino turístico en la mente del consumidor.	Nivel de cumplimiento de estrategias de mercadeo (abreviatura del indicador: NCEM)
Periodicidad de medida	Unidad de medida	Forma de cálculo
Semestral	Porcentual	Encuesta de aceptación de los servicios al mercado meta.
Meta		
Valor Normal	Valor de Advertencia	Valor Crítico
$NCEM \geq 90\%$	$80\% \leq NCEM < 90\%$	$NCEM < 80\%$
Responsable del indicador:	Comité de Mercadeo de la ACTC	

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

- **Evaluación del objetivo N°3:** Este objetivo es ejecutar seguimiento y comunicación asertiva con los afiliados, siendo su indicador el nivel de seguimiento y comunicación asertiva a los afiliados. Tiene una periodicidad semestral debido a que, es muy necesario permanecer en contacto con éstos y conocer su opinión, así como sus inquietudes, consultas y dudas. Finalmente, su cálculo es por medio de encuestas a los afiliados, diseño de boletines informativos, registro de participación de los afiliados en las reuniones de Junta Directiva, espacios de rendición de cuentas, entre otros.

Tabla 31. Evaluación del objetivo 3

Ventaja/Desventaja	Objetivo estratégico	Indicador estratégico
La falta de seguimiento al afiliado una vez que se une a la Cámara.	Ejecutar seguimiento y comunicación asertiva con los afiliados.	Nivel de seguimiento y comunicación asertiva a los afiliados (abreviatura del indicador: NCSC)
Periodicidad de medida	Unidad de medida	Forma de cálculo
Semestral	Porcentual	Encuestas a los afiliados, diseño de boletines informativos, registro de participación de los afiliados en las reuniones de la Junta Directiva, espacios de rendición de cuentas, entre otros.
Meta		
Valor Normal	Valor de Advertencia	Valor Crítico
NCSC \geq 90%	80% \leq NCSC $<$ 90%	NCSC $<$ 80%
Responsable del indicador:	Colaborador encargado del área de afiliaciones.	

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

- **Evaluación del objetivo N°4:** Este objetivo consiste en el aumento en el número de los afiliados a la Cámara y su indicador es el nivel de aumento en las afiliaciones. Este se mide de manera anual ya que, es fácil de visualizar y permite conocer cuántos afiliados se unieron a la Cámara cada año, a su vez, su cálculo se realiza a través del registro de nuevos afiliados en términos de porcentaje.

Tabla 32. Evaluación del objetivo 4

Ventaja/Desventaja	Objetivo estratégico	Indicador estratégico
Buena representación de los afiliados por parte de la Cámara.	Aumentar en el número de sus afiliados.	Nivel de aumento en las afiliaciones (abreviatura del indicador: NAA)
Periodicidad de medida	Unidad de medida	Forma de cálculo
Anual	Porcentual	Registro de nuevos afiliados, porcentaje de aumento en el número de afiliados.

Meta		
Valor Normal	Valor de Advertencia	Valor Crítico
NAA \geq 90%	80% \leq NAA < 90%	NAA < 80%
Responsable del indicador:	Colaborador encargado del área de afiliaciones y secretaria ejecutiva de la Cámara.	

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

- **Evaluación del objetivo N°5:** El quinto objetivo estratégico es mantener excelentes relaciones públicas, donde su indicador es el nivel de mejoramiento de imagen de la Cámara ante las diferentes instituciones. Presenta una periodicidad anual, lo cual permite verificar año con año el grado de cumplimientos con este objetivo y, su forma de cálculo es por medio de la percepción de las instituciones hacia la Cámara, el desarrollo de nuevas propuestas e iniciativas a nivel político por parte de la Cámara y la defensa de los intereses de los afiliados a través del diálogo y la negociación.

Tabla 33. Evaluación del objetivo 5

Ventaja/Desventaja	Objetivo estratégico	Indicador estratégico
Buenas relaciones públicas por parte de la Cámara.	Mantener excelentes Relaciones Públicas.	Nivel de mejoramiento de imagen de la Cámara ante las diferentes instituciones (abreviatura del indicador: NMIC)
Periodicidad de medida	Unidad de medida	Forma de cálculo
Anual	Porcentual	Percepción de las instituciones hacia la Cámara, desarrollo de nuevas propuestas e iniciativas a nivel político por parte de la Cámara y defensa de los intereses de los afiliados por medio del diálogo y la negociación.
Meta		
Valor Normal	Valor de Advertencia	Valor Crítico
NMIC \geq 90%	80% \leq NMIC < 90%	NMIC < 80%
Responsable del indicador:	Miembros de la Junta Directiva de la Cámara	

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

- **Evaluación del objetivo N°6:** Este hace referencia a la planificación de capacitaciones constantes en nuevos temas técnicos, donde su indicador es el grado de satisfacción de los afiliados respecto a las capacitaciones que brinda la Cámara en nuevas áreas del conocimiento. Su periodicidad es semestral puesto que, las herramientas que adquieren los afiliados a través de las capacitaciones son sumamente necesarias para la mejora continua, a su vez, su forma de cálculo es el registro de nuevas temáticas de capacitación, encuestas a los afiliados para medir el nivel de aceptación y satisfacción, así como detectar áreas que requieren de capacitación.

Tabla 34. Evaluación del objetivo 6

Ventaja/Desventaja	Objetivo estratégico	Indicador estratégico
Capacitaciones constantes por medio de recursos tecnológicos.	Planificar capacitaciones constantes en nuevos temas técnicos.	Satisfacción de los afiliados respecto a las capacitaciones que brindan en nuevas áreas del conocimiento (abreviatura del indicador: SACN)
Periodicidad de medida	Unidad de medida	Forma de cálculo
Semestral	Porcentual	Registro de nuevas temáticas de capacitación, encuestas a los afiliados para medir el nivel de aceptación y satisfacción, encuestas para detectar áreas en las que se debe capacitar a los afiliados.
Meta		
Valor Normal	Valor de Advertencia	Valor Crítico
SACN \geq 90%	80% \leq SACN $<$ 90%	SACN $<$ 80%
Responsable del indicador:	Miembros de la Junta Directiva de la Cámara	

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

- **Evaluación del objetivo N°7:** Este objetivo consiste en el desarrollo de nuevas alianzas estratégicas, presentando un indicador que corresponde al nivel de aumento en los aliados de la Cámara y siendo su periodicidad anual. Adicionalmente, su forma de cálculo es a través del registro de nuevos aliados o alianzas estratégicas en términos de porcentaje.

Tabla 35. Evaluación del objetivo 7

Ventaja/Desventaja	Objetivo estratégico	Indicador estratégico
Buenas relaciones públicas por parte de la Cámara.	Desarrollar nuevas alianzas estratégicas.	Nivel de aumento en los aliados de la Cámara (abreviatura del indicador: NAAC)
Periodicidad de medida	Unidad de medida	Forma de cálculo
Anual	Porcentual	Registro de nuevos aliados o alianzas estratégicas, porcentaje de aumento en el número de aliados.
Meta		
Valor Normal	Valor de Advertencia	Valor Crítico
NAAC \geq 90%	80% \leq NAAC < 90%	NAAC < 80%
Responsable del indicador:	Miembros de la Junta Directiva de la Cámara	

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

- **Evaluación del objetivo N°8:** Este corresponde a la elaboración de documentos de gestión administrativa como lo son plan estratégico, manual de puestos y procedimientos, evaluación del desempeño, estudios organizacionales, entre otros, siendo su indicador la elaboración de estudios administrativos. Su periodicidad es anual a razón de mejorar la gestión empresarial y su cálculo es por medio del registro de estudios administrativos como los mencionados anteriormente.

Tabla 36. Evaluación del objetivo 8

Ventaja/Desventaja	Objetivo estratégico	Indicador estratégico
La inexistencia de estudios organizacionales.	Elaborar documentos de gestión administrativa como lo son: Plan Estratégico, Manual de Puestos y Procedimientos, Evaluación del Desempeño, Estudios Organizacionales, entre otros.	Elaboración de estudios administrativos (abreviatura del indicador: EEA)
Periodicidad de medida	Unidad de medida	Forma de cálculo
Anual	Porcentual	Registro de estudios administrativos como lo son: Plan Estratégico, Manual de

		Puestos y de Procedimientos, Evaluación del Desempeño, Estudios de Clima Organizacional, Presupuesto, entre otros.
Meta		
Valor Normal	Valor de Advertencia	Valor Crítico
EEA \geq 90%	80% \leq EEA<90%	EEA < 80%
Responsable del indicador:	Outsourcing y Prácticas Profesionales	

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

- **Evaluación del objetivo N°9:** El último objetivo hace referencia al aprovechamiento de los recursos naturales para dar apertura a nuevos nichos de mercado, presentando un indicador que corresponde al nivel de desarrollo de nuevos nichos de mercado y con una periodicidad anual ya que, se debe considerar el grado de financiamiento y viabilidad de los nuevos negocios. Finalmente, su cálculo es a través del aumento en el número de servicios brindados por los afiliados de la Cámara expresado en porcentaje, el grado de innovación y la visión futurista.

Tabla 37. Evaluación del objetivo 9

Ventaja/Desventaja	Objetivo estratégico	Indicador estratégico
Poco emprendedurismo y visión a futuro.	Aprovechar los recursos naturales para dar apertura a nuevos nichos de mercado.	Nivel de desarrollo de nuevos nichos de mercado (abreviatura del indicador: NDNM).
Periodicidad de medida	Unidad de medida	Forma de cálculo
Anual	Porcentual	Aumento en el número de servicios brindados por los afiliados de la Cámara, porcentaje de aumento, grado de innovación y visión futurista.
Meta		
Valor Normal	Valor de Advertencia	Valor Crítico
NDNM \geq 90%	80% \leq NDNM<90%	NDNM < 80%
Responsable del indicador:	Miembros de la Junta Directiva	

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez-Barquero (2019).

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se detallan las principales conclusiones identificadas a raíz del análisis de la situación actual de la Cámara y la elaboración del plan estratégico para ésta. Adicionalmente, se presentan las recomendaciones que la Cámara debería considerar para la implementación del plan estratégico y el mejoramiento continuo de su gestión empresarial.

1. CONCLUSIONES

- La Arenal Cámara de Turismo y Comercio no cuenta con un departamento o área de planificación, por lo tanto, durante el tiempo que lleva operando no se han elaborado planes estratégicos que brinden dirección y orientación a la Cámara de manera estratégica a razón de que contribuya al logro de las metas y objetivos.
- A raíz del análisis de la situación actual, se concluye que los miembros de la Junta Directiva tienen como objetivo la consolidación de la Cámara como un representante importante de la Zona Norte y con gran incidencia e influencia en el ámbito político con el fin de procurar el beneficio de sus afiliados.
- La Cámara tiene capacidad para aprovechar sus oportunidades con el propósito de generar crecimiento a ésta y el mejoramiento continuo de sus operaciones y gestiones. Además, puede enfrentar las amenazas del entorno, lo anterior ya que, los resultados del análisis del entorno por medio de la matriz EFE así lo indican.
- Se concluye que la Arenal Cámara de Turismo y Comercio tiene como prioridad reactivar el destino turístico de La Fortuna mostrando a éste como un destino paradisiaco y seguro, lo anterior a causa de las consecuencias provocadas por la pandemia COVID 19.
- Se concluye que, la elaboración del plan estratégico para la Cámara es beneficioso ya que, permitió seleccionar y elegir aquellas iniciativas que debe llevar a cabo la

organización en primera instancia, en donde se observó que ésta debe ejecutar seis de las nueve iniciativas elaboradas considerando su tiempo de realización, su costo y el nivel de capacidad de la Cámara para implementarlas.

- La actual Junta Directiva de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio ha logrado desarrollar muy buenas relaciones públicas y una excelente representación de sus afiliados ante las diferentes instituciones públicas de interés, siendo esto una de sus principales fortalezas, lo cual se observa en la matriz EFI.
- Se concluye que la Cámara no brinda seguimiento y comunicación post-afiliación, lo cual es muy necesario para desarrollar una buena relación con el afiliado y, a su vez, fortalecerla.

2. RECOMENDACIONES

- Es de suma necesidad actualizar periódicamente el plan estratégico elaborado puesto que, las condiciones externas e internas son cambiantes con el transcurso del tiempo, por tal motivo, es de suma importancia que la Cámara realice la actualización del plan estratégico cada cinco años como tiempo máximo.
- Debido a que el alcance del presente proyecto no contemplaba la parte financiera, se recomienda a la Cámara realizar un plan presupuestario en donde se consideren los costos a detalle de implementación de las estrategias e iniciativas propuestas en el plan estratégico.
- Considerando que la Arenal Cámara de Turismo y Comercio tiene como principal objetivo reactivar el destino turístico de La Fortuna, es relevante contratar un outsourcing en mercadeo que le permita desarrollar investigaciones de mercado periódicamente para conocer las características del turista extranjero, así como las condiciones del mercado internacional. Lo anterior, complementarlo con el desarrollo de nuevas estrategias de marketing, el mejoramiento del diseño y funcionalidad de la página web y, el uso activo de las redes sociales.

- Se recomienda mantener buenas relaciones públicas, generar nuevas alianzas estratégicas y aumentar el número de los afiliados de la Cámara, lo cual contribuye al cumplimiento de los objetivos y la mejora continua de la organización.
- Tomando en cuenta el gran potencial de la zona de La Fortuna y los recursos naturales con los que cuenta la Cámara, se recomienda aprovechar dichos recursos para incursionar en nuevos nichos de mercado como lo es el turismo de bienestar, siendo el termalismo uno de los principales servicios en este nicho. Además, se recalca la importancia de incentivar el espíritu emprendedor en los afiliados de la Cámara a razón de desarrollar nuevas ideas de negocio, lo cual mejora los servicios y satisfaga las diferentes necesidades de los potenciales consumidores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia eCommerce México. (16 de junio, 2017). Prepárate para el control y evaluación de la estrategia de tu empresa. *Terrabionic ecommerce*. <https://ecommerce.terrabionic.mx/estrategias/control-y-evaluacion-de-la-estrategia/>
- Alfageme, D., Budd, p., Chacón, C., Marocho, F., y Rivadeneira, J. (2017). Plan Estratégico de Marketing para el Turismo Receptivo de Naturaleza en la Región de Cusco. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://www.proquest.com/openview/8e0e861ceffe4134f40300b39eb570d0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Arenal Cámara de Turismo y Comercio. (2021). ACTC. [Documento PDF].
- Ayuntamiento de Alicante. (2020). Plan Estratégico Shaping Fair Cities Alicante. *Proyecto Europeo Vinculado a la Agenda 2030*. <https://www.alicante.es/sites/default/files/documentos/202104/plan-estrategico-sfc-alicante.pdf>
- Barragán, J y González, E. (mayo, 2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(1), 222-229. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.itcr.ac.cr/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=144462790&lang=es&site=ehost-live> (Número de acceso: 144462790)
- Bogotá, C. (2020). Nivel de aplicación de la planeación estratégica en los restaurantes del grupo PYMES con atención al turismo en Bogotá. [Trabajo de Grado, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/30122/2020carlosbogota.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cañar-Rivera., Urgiles-Vicuña., Ochoa-Crespo., y Torres-Palacios. (2020). El mapa estratégico en las organizaciones públicas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(3), 518-543. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.910>

- Carazo, J. (2017). Modelo Canvas. *Economipedia*.
<https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Centro de Comercio Internacional. (2018). Plan Estratégico 2018-2021. *Rutas Comerciales hacia un Desarrollo Sostenible e Inclusivo*.
[https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About ITC/Corporate Documents/Strategic Plan/Strategic%20plan%202018-21_SP_web%20version.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About%20ITC/Corporate%20Documents/Strategic%20Plan/Strategic%20plan%202018-21_SP_web%20version.pdf)
- Euncet Business School. (2021). Dirección estratégica: qué es y cuáles son sus fases.
<https://blog.euncet.es/direccion-estrategica-que-es-y-fases/>
- Fred, D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. (14ta ed). PEARSON.
<https://issuu.com/giaagu/docs/conceptos-de-administracion-estrategica>
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *ESPACIOS*, 38 (52), 16.
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- González-Andrade. (2015). Cadena de valor económico del vino de Baja California, México. *Estudios Fronterizos, nueva época*, 16(32), 163-193.
<http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v16n32/v16n32a6.pdf>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2018). Plan Operativo para el 2019. *Unidad de Planificación Institucional*.
<https://www.ict.go.cr/en/documents/instituto-costarricense-de-tur%C3%ADsmo-ict/planificacion/1208-ict-pao-2019/file.html>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2018). Capítulo 4 Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia. En IICA, *Gestión Empresarial Estratégica, Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas*. (p. 4).
<http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>

- Intendencia de Canelones., Agencia Nacional de Desarrollo., y Intendencia de Montevideo. (2020). Plan Estratégico de Enoturismo Metropolitano. *Desafíos pos escenario COVID 19*. https://coprofam.org/wp-content/uploads/2020/10/plan_enoturismo_digital-1.pdf
- ISO. (05de mayo, 2020). ¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- ISOTools Excellence. (2015). ISO 9001: La MPC de un Sistema de Gestión de la Calidad. <https://www.isotools.com.co/iso-9001-matriz-perfil-competitivo-sistema-gestion-calidad/>
- Maldonado, J. (2018). La Estrategia Empresarial. *Su Formulación, Planeación e Implantación*. Academia EDU. https://www.academia.edu/36936153/LA_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL
- Martínez, F. (s. f). Matriz de perfil competitivo (MPC). *Universidad de la Costa*. http://34.235.205.20/wikicolaborativa/index.php?option=com_easydiscuss&view=post&id=446
- Modelo Canvas. (2021). Modelo Canvas, qué es y cómo se aplica a tu negocio. <https://modelocanvas.net/>
- Ojeda-Ruiz, M.A., Bianchi-Estrada, S.A. y García de la Puente-Orozco, J.E. (2018). Plan estratégico para la reactivación económica de San Antonio, municipio de La Paz, Baja California Sur, México. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 7(2), 86-105. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2018.070234.86-105/>
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica*. (segunda edición). Ecoe Ediciones, Bogotá. https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Direccion-estrategica_-Segunda-Luis-Carlos-Palacios-Acero.pdf

- Rodríguez-Barquero, R. (2019). Administración Estratégica y de la Innovación: plantilla de trabajo. Tomado del curso de Estrategia Empresarial. MS Excel. San Carlos, Costa Rica.
- Rojas, I. (2012). Formulación de un Plan Estratégico con énfasis en la atracción y permanencia de asociados para la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de la Zona Norte. [Proyecto de Graduación, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3319/FORMULACI%
c3%93N%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRAT%
c3%89GICO%20CON%20%
c3%89NFASIS%20E
N%20LA%20ATRACCI%
c3%93N%20Y%20PERMANENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/3319/FORMULACI%c3%93N%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRAT%c3%89GICO%20CON%20%c3%89NFASIS%20EN%20LA%20ATRACCI%c3%93N%20Y%20PERMANENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Roncancio, G. (24 de mayo, 2018). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve?. *Pensemos*. <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Torres, M. (2019). Análisis PESTEL. Guadalajara, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad Virtual.
- Vega-Falcón, V. (setiembre-diciembre, 2018). Planeación estratégica: caso Hotel Saratoga S.A. *Retos Turísticos*, 17(3), 1-14. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.itcr.ac.cr/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=134654073&lang=es&site=ehost-live> (Número de acceso: 134654073).
- Zamora, Y. (2017). *Investigación de mercados para la Arenal Cámara de Turismo y Comercio*. [Trabajo Final de Graduación de grado]. Instituto Tecnológico de Costa Rica, San Carlos, Costa Rica.
- 2IM Marketing. (22 de noviembre, 2018). Evaluación de Factores Externos Matriz EFE MEFE. <https://2immarketing.com/factores-externos-matriz-efe-mefe/>

APÉNDICES

En el siguiente apartado se proporcionan los anexos correspondientes, mismos que fueron utilizados para recopilar la información necesaria y cumplir con el objetivo general del presente proyecto.

1. APÉNDICE N°1

A continuación, se muestra el instrumento elaborado y utilizado en la técnica de entrevista de manera virtual, con el fin de recopilar la información respecto a la situación actual de la Cámara.

Reunión Virtual

Plataforma ZOOM

Día: jueves 02 de septiembre, 2021

Hora: 4:00PM

Preguntas para ACTC

Objetivo: Abordar la situación actual de la ACTC.

Partiendo del hecho de que la Arenal Cámara de Turismo y Comercio no cuenta con un Plan Estratégico, tampoco ha realizado planificación estratégica, se plantean las siguientes interrogantes:

- 1) Actualmente, ¿cuáles son las prioridades de la Cámara?
- 2) ¿Cuáles son las metas de la Cámara para los próximos cinco años?
- 3) ¿Con base a qué criterios se toman las decisiones en la Cámara?
- 4) Hasta el día de hoy, sin planificación estratégica ¿Qué resultados ha obtenido la Cámara?
¿Puede enumerar los resultados concretos?
- 5) ¿Qué acciones concretas se han implementado para el alcance de los objetivos o metas que se han planteado?

2. APÉNDICE N°2

En el presente apartado se expone el instrumento elaborado y aplicado en la técnica de entrevista de forma virtual, con el propósito de obtener información referente a la dirección estratégica de la Cámara.

Reunión Virtual

Plataforma ZOOM

Día: viernes 24 de septiembre, 2021

Hora: 2:00PM

Preguntas para ACTC

Objetivo: Recopilar información necesaria para iniciar con el desarrollo de la propuesta del Plan Estratégico.

A raíz del avance del proyecto y, dado que éste se encuentra en la tercera y última fase, la cual corresponde el desarrollo del Plan Estratégico para la Cámara, se plantean las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece la Cámara?
- 2) ¿De qué forma mantiene contacto o relación con sus clientes/afiliados?
- 3) ¿Cuáles son los principales canales que utiliza la Cámara para comunicarse con sus clientes/afiliados?
- 4) ¿Cuáles son los principales aliados de la Cámara?
- 5) ¿Cuáles son las actividades sustanciales o principales que realiza la Cámara para cumplir con su propósito?
- 6) ¿Cuáles son los principales recursos que requiere la Cámara?
- 7) ¿Cuáles son los costos en los que incurre la Cámara?

- 8) Con respecto a los ingresos de la Cámara ¿de dónde provienen éstos?
- 9) ¿Cuáles son los valores que reflejan la cultura de la Cámara?
- 10) ¿Cuáles son las principales Cámaras con las que ACTC puede compararse para detectar mejoras?

3. APÉNDICE N°3

Seguidamente, se procede a mostrar el instrumento elaborado y utilizado para recopilar la información respecto a los elementos de la cadena de valor de la Cámara, le cual se implementó en la técnica del cuestionario.

Reunión Virtual

Plataforma ZOOM

Día: jueves 14 de octubre, 2021

Hora: 9:30AM

Preguntas para ACTC

Objetivo: Recopilar información necesaria para continuar con el desarrollo de la propuesta del Plan Estratégico.

Considerando el avance del proyecto y, dado que éste se encuentra en la tercera y última fase, la cual corresponde el desarrollo del Plan Estratégico para la Cámara, se plantean las siguientes interrogantes considerando el recurso de la plantilla:

- 1) En el ámbito de recursos económicos ¿en caso de requerir recursos adicionales, es posible hacerlo rápidamente?
- 2) ¿Se cuenta con un presupuesto bien elaborado y útil para el quehacer?
- 3) ¿Los ingresos recaudados cubren los gastos de la Cámara?
- 4) ¿Se maneja adecuadamente la información contable y financiera?

- 5) ¿Se cuenta con el equipo necesario para la operación adecuada de la organización?
- 6) ¿Se cuenta con sistemas informáticos para la adecuada operación de la organización?
- 7) ¿La Cámara presenta soluciones innovadoras a sus afiliados?
- 8) ¿Se realizan esfuerzos continuos de innovación de los procesos de la organización?
- 9) ¿Se realizan prácticas de gestión ambiental en la organización?
- 10) ¿Se realiza control de calidad en la organización?
- 11) ¿Se cuenta con procedimientos definidos y documentados para la realización de las labores de la organización?
- 12) ¿El personal con el que se cuenta es suficiente?
- 13) ¿El personal es evaluado en su quehacer de manera adecuada?
- 14) ¿Las actividades desarrolladas en las operaciones son eficientes?
- 15) ¿El mantenimiento del equipo utilizado en las operaciones es el adecuado?
- 16) ¿Las instalaciones físicas en que se desarrollan las operaciones son adecuadas?
- 17) ¿Se analiza con frecuencia la fijación de cuotas de afiliación?
- 18) ¿Se realiza investigación sobre la aceptación de los productos y servicios de la organización?
- 19) ¿Se tienen mecanismos para aclarar dudas sobre los productos o servicios de la organización?

4. APÉNDICE N°4

En el presente apartado se expone el instrumento elaborado y aplicado por medio de la técnica del cuestionario, con el fin de obtener la información necesaria para la elaboración del análisis PESTEL de la Cámara.

Reunión Virtual

Plataforma ZOOM

Día: martes 19 de octubre, 2021

Hora: 10:30AM

Preguntas para ACTC

Objetivo: Recopilar información necesaria para continuar con el desarrollo de la propuesta del Plan Estratégico.

Considerando el avance del proyecto y, dado que éste se encuentra en la tercera y última fase, la cual corresponde el desarrollo del Plan Estratégico para la Cámara, se plantean las siguientes interrogantes considerando el recurso de la plantilla:

- 1) ¿De qué manera afecta la política fiscal a la Cámara?
- 2) ¿De qué manera afecta la estabilidad del gobierno?
- 3) ¿De qué manera afecta la política de comercio exterior y los aranceles? (Positiva o negativamente).
- 4) ¿De qué manera afecta el comportamiento del PIB? (Positiva o negativamente).
- 5) ¿De qué manera afecta la tasa de interés pasiva? (Positiva o negativamente).
- 6) ¿De qué manera afecta el comportamiento de la inflación y el tipo de cambio? (Positiva o negativamente).
- 7) ¿Afecta en gran medida el recurso de las instalaciones? (si éstas no son las adecuadas).
- 8) ¿De qué manera afecta el desempleo, calidad y costo de la fuerza laboral?

- 9) ¿Las diferencias entre pequeñas, medianas y grandes empresas afectan a la Cámara?
- 10) ¿La educación y cultura afecta a la Cámara?
- 11) ¿De qué manera afecta el desarrollo tecnológico reciente a la Cámara?
- 12) ¿Cuál es el impacto de la tecnología en la oferta de productos y servicios?
- 13) ¿Las emisiones y residuos afectan a la Cámara?
- 14) ¿El consumo de energía y agua afecta a la Cámara?
- 15) ¿Se realiza reducción, reciclaje y reutilización?
- 16) ¿Las normativas de precios afectan a la Cámara? (cuotas de afiliación).
- 17) ¿Los impuestos y exoneraciones son factores que afectan a la Cámara?
- 18) ¿La legislación laboral afecta a la Cámara?
- 19) ¿La legislación sobre sectores específicos afecta a la Cámara (por ejemplo, legislación técnica)?

ANEXOS

En el presente apartado se exponen los anexos correspondientes y referenciados en este documento.

1. ANEXO N°1

En este apartado se muestra la herramienta utilizada como método de análisis para la elaboración y análisis del presente proyecto, misma que corresponde a la plantilla diseñada por el Ph. D Rony Rodríguez Barquero (2019).

Figura 27. Plantilla Administración Estratégica y de la Innovación



Fuente: Tomado de Rodríguez-Barquero (2019).

