



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
VICERRECTORÍA DE DOCENCIA
ESCUELA DE INGENIERÍA AGROPECUARIA ADMINISTRATIVA

**ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DE AGRO INSUMOS AGRÍCOLA LA TROJA DE CARTAGO, S.A.
GRUPO PARAÍSO AGRÍCOLA**



**Proyecto de Graduación presentado como requisito parcial para optar
al grado de Bachiller en Ingeniería Agropecuaria Administrativa
con énfasis en Empresas Agropecuarias**

Luis Fernando Ceciliano Piedra

Cartago, Costa Rica

Setiembre del 2004

Constancia de aprobación

**ANÁLISIS DE SITUACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA DE AGRO INSUMOS AGRÍCOLA LA TROJA DE CARTAGO, S.A.
GRUPO PARAÍSO AGRÍCOLA**

**Proyecto de Graduación presentado como requisito parcial para optar
al grado de Bachiller en Ingeniería Agropecuaria Administrativa
con énfasis en Empresas Agropecuarias**

Tribunal Evaluador

**Ing. Sonia Barboza Flores, M.B.A.
Profesora Directora del Proyecto**

**Ing. Rodolfo Aníbal Fallas Castro, M.A.E.
Profesor Asesor**

**Ing. Luis Alberto Monge Villalobos, M.Sc.
Profesor Asesor**

**“Algunas veces es necesario caer
para volver a levantarse”**

Fabrizio Galimberti

**Execonomista en Jefe
Fiat Group**

**“La verdadera pregunta no es cuán bien lo estás
haciendo hoy respecto del pasado, sino cuán
bien lo estás haciendo contra tus competidores”**

Donald Kress

**“Nada mejor para enfocar la mente que la
alerta constante de un competidor
que quiere borrarle del mapa”**

Wayne Calloway

**Exoficial Ejecutivo en Jefe
PepsiCo**

**“Las estrategias son
intelectualmente simples;
su ejecución no”**

Lawrence A. Bossidy

**Exoficial Ejecutivo en Jefe
Allied – Signal**

DEDICATORIA

A mami por tu ilimitado amor, por escucharme siempre, por empujarme cuando ya no podía más, por persignarme cada mañana antes de salir de la casa, por renunciar a muchas cosas por mí, por recordarme a cada rato lo mucho que me querés, por chinearne tanto, por consolar mis desdichas, por arrullarme en tantas noches de llanto y desconsuelo. Te amo muchísimo mamita, sos la mejor del mundo.

A papi, al estratega más brillante que he conocido, al empresario exitoso que me enseñó que una compañía debe siempre regirse por el trabajo duro, la honradez y la solidaridad; al romántico que no abandona jamás sus ideales, al jalador de almuerzos que nunca se avergüenza de sus raíces, al emprendedor atarantado, medio desgarbado y poco convencional que empezó un sueño maravilloso en una esquina de Paraíso de Cartago hace casi veinticinco años y que hoy me comprometo a continuar. No tenés idea el orgullo que siento al escribir estas líneas.

A mi flaca divina, a la mujer que me hizo volver a creer en el amor sincero y puro, a la chiquilla malcriada y chineada con la que no puedo pasar un día sin hablar aunque sea por mensajes. Mi cielo: gracias por entenderme, por acoplarte a mi vida atípica, por todo el tiempo que te robé mientras hacía este proyecto y el que te sigo robando por mi trabajo. Gracias por cambiarme la vida.

A mis amigos, socios y ahora colegas: Esteban Martínez, Erick Masís, Bernier Coto y Eduardo Lewis. Muchas gracias por su ayuda y sus consejos valiosos.

A Fio, a mi cubita, a mi bebida de pies inquietos y sonrisa pícara. Aunque estuviste con nosotros nada más ocho meses, fue un tiempo inolvidable que viviría una y otra vez, un tiempo en el que te quise como a una hija, un tiempo que hoy valoro como nunca. Cada vez que te recuerdo se me salen las lágrimas, pero es que todavía no entiendo por qué Dios te llevó con Él tan pronto. Cuidá por favor siempre de mí y de los que me rodean. Este trabajo también es para vos.

RECONOCIMIENTO

A los profesores Sonia Barboza , Rodolfo Fallas y Luis Alberto Monge por su desinteresado y gentil asesoramiento en la elaboración de este proyecto. Un millón de gracias por sus todas sus enseñanzas.

A todos los funcionarios del Grupo Paraíso Agrícola, quienes, muchas veces sin saberlo, hicieron valiosos aportes que se plasman de una u otra forma en este documento. Deseo agradecer de sobremanera a los ingenieros Antonio Ceciliano, Rodrigo Jiménez, Eduardo Esquivel, José Francisco Acevedo, Mario Urcuyo, Jorge Orozco, Gerardo Jiménez y Alberto Naranjo; a la licenciada Ana Lucrecia Madriz; a los licenciados Javier Leandro, Carlos Castillo y Manuel Esquivel; a los señores German Araya y Rafael Mena; a todos ellos mi eterno agradecimiento e imperecedera admiración por sus sabias y oportunas orientaciones no solamente en la preparación de este trabajo, sino en mi diario quehacer como estudiante de la *Universidad de la Vida*.

A la licenciada Lucrecia Ceciliano por su apreciada colaboración en la obtención del material bibliográfico necesario para este proyecto. Gracias por todo tía.

A Marielitos Arce, secretaria de la Escuela de Ingeniería Agropecuaria Administrativa, por los innumerables favores que me hizo durante toda mi vida estudiantil; perdón por haberla puesto a correr tantas veces, aunque sé que lo hizo con mucho gusto.

CUADRO DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
A. ASPECTOS GENERALES	3
I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	3
II. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1 OBJETIVO GENERAL.....	5
2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
III. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	5
B. MARCO TEÓRICO	8
I. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	8
II. LOS CINCO PASOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	9
1 DESARROLLO DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA.....	10
2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS	11
3 MANUFACTURA DE UNA ESTRATEGIA	12
3.1 <i>Análisis interno</i>	15
3.1.1 Fortalezas.....	15
3.1.2 Debilidades	16
3.2 <i>Análisis externo</i>	17
3.2.1 Oportunidades.....	17
3.2.2 Amenazas	18
3.3 <i>Análisis del sector industrial</i>	18
3.3.1 Rivalidad entre competidores	19
3.3.2 Ingreso potencial de nuevos competidores.....	21
3.3.3 Presiones competitivas de los productos sustitutos	23
3.3.4 Presiones competitivas de los suplidores.....	24
3.3.5 Presiones competitivas de los consumidores.....	25
4 IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	26
5 EVALUACIÓN, RENDIMIENTO, MONITOREO DE NUEVOS ACONTECIMIENTOS, E IMPLEMENTACIÓN DE AJUSTES CORRECTIVOS.....	27
III. CRISIS Y RECUPERACIÓN: MANEJO DEL CAMBIO RADICAL.....	28
1 CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL PRODUCTIVA EN SHELL CHEMICALS	28
2 VUELCO EN MFI: DE VENTAS POR CORREO, EN CRISIS, A LÍDER EN EL MERCADO DE MUEBLES	29
3 ICL: CRISIS Y PRONTA RECUPERACIÓN.....	31
4 REGRESO DE FIAT A LAS CARRETERAS	32
C. PLAN ESTRATÉGICO.....	34
I. SITUACIÓN ACTUAL	34
1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	34
1.1 <i>Antecedentes</i>	34

1.1.1	1982 - 1992.....	34
1.1.2	1993 - 2003.....	36
1.2	<i>Naturaleza</i>	37
1.3	<i>Estructura organizativa</i>	38
1.3.1	Agrícola La Troja de Cartago y el Grupo Paraíso Agrícola.....	39
1.4	<i>Direccionalidad aparente</i>	41
2	ANÁLISIS INTERNO	41
1.1	<i>Administración, organización y control</i>	42
1.1.1	Fortalezas.....	42
1.1.2	Debilidades	44
1.2	<i>Finanzas y contabilidad</i>	46
1.2.1	Estado de situación financiera	46
1.2.2	Estado de pérdidas y ganancias	52
1.2.3	Razones financieras	55
1.2.4	Cartera crediticia	57
1.2.5	Debilidades	58
1.2.6	Fortalezas.....	60
1.3	<i>Mercadeo</i>	63
1.3.1	Política de producto	63
1.3.1.1	Fortalezas.....	65
1.3.1.2	Debilidades	67
1.3.2	Política de precio	68
1.3.2.1	Fortalezas.....	68
1.3.2.2	Debilidades	69
1.3.3	Política de distribución	70
1.3.3.1	Fortalezas.....	70
1.3.3.2	Debilidades	71
1.3.4	Política de promoción.....	71
1.3.4.1	Fortalezas.....	72
1.3.4.2	Debilidades	72
II.	ANÁLISIS EXTERNO	74
1	ENTORNO	74
1.1	<i>Apertura comercial, acuerdos de libre comercio y globalización</i>	74
1.1.1	Apertura comercial	74
1.1.2	Acuerdos de libre comercio y globalización	77
1.1.3	Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA) .	80
1.1.3.1	Sector agropecuario	80
1.1.3.2	Propiedad intelectual	82
1.2	<i>Entorno político</i>	83
1.3	<i>Entorno tecnológico</i>	84
1.4	<i>Entorno económico</i>	85
1.4.1	Inflación.....	86
1.4.2	Tipo de cambio	87
1.4.3	Tasa de interés	89
1.5	<i>Entorno social</i>	90
1.6	<i>Oportunidades</i>	91

1.7	<i>Amenazas</i>	92
2	MERCADO Y COMPETENCIA	93
2.1	<i>Mercado internacional</i>	93
2.1.1	Situación actual.....	93
2.1.2	Tendencias.....	98
2.2	<i>Mercado local</i>	98
2.2.1	Situación actual.....	98
2.2.2	Competencia.....	102
2.2.2.1	Rivalidad entre competidores.....	102
2.2.2.2	Ingreso potencial de nuevos competidores.....	105
2.2.2.3	Presiones competitivas de los productos sustitutos.....	106
2.2.2.4	Presiones competitivas de los suplidores.....	107
2.2.2.5	Presiones competitivas de los consumidores.....	108
2.2.3	Tendencias.....	108
2.3	<i>Oportunidades</i>	109
2.4	<i>Amenazas</i>	110
III.	PERFIL ESTRATÉGICO	112
1	DESCRIPCIÓN DEL PERFIL ESTRATÉGICO	112
1.1	<i>Definición del negocio y su posición competitiva</i>	112
1.2	<i>Concepto de sí misma</i>	113
2	ANÁLISIS DE BRECHAS	113
2.1	<i>Productos deseados</i>	114
2.1.1	Brechas de productos.....	114
2.2	<i>Brechas de procesos</i>	114
2.3	<i>Brechas de insumos</i>	115
IV.	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO	116
1	MISIÓN	116
2	VISIÓN	116
3	DECISIONES ESTRATÉGICAS	117
3.1	<i>Asuntos estratégicos</i>	117
3.2	<i>Factores claves de desempeño</i>	117
4	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	118
5	POLÍTICAS	119
6	OPCIONES ESTRATÉGICAS	120
7	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	120
8	PLAN DE ACCIÓN	121
8.1	<i>Administración, organización y control</i>	121
8.1.1	Objetivo estratégico 1.....	121
8.1.1.1	Justificación.....	122
8.1.1.2	Objetivos específicos.....	122
8.1.1.3	Acciones.....	122
8.1.1.4	Responsable.....	122
8.1.1.5	Recursos.....	123
8.1.2	Objetivo estratégico 2.....	123
8.1.2.1	Justificación.....	123
8.1.2.2	Objetivos específicos.....	123

8.1.2.3	Acciones	123
8.1.2.4	Responsable	124
8.1.2.5	Recursos	124
8.2	<i>Mercadeo</i>	124
8.2.1	Objetivo estratégico 1	124
8.2.1.1	Justificación	124
8.2.1.2	Objetivos específicos	124
8.2.1.3	Acciones	125
8.2.1.4	Responsable	125
8.2.1.5	Recursos	125
8.2.2	Objetivo estratégico 2	126
8.2.2.1	Justificación	126
8.2.2.2	Objetivos específicos	126
8.2.2.3	Acciones	126
8.2.2.4	Responsable	127
8.2.2.5	Recursos	127
8.2.3	Objetivo estratégico 3	127
8.2.3.1	Justificación	127
8.2.3.2	Objetivos específicos	127
8.2.3.3	Acciones	128
8.2.3.4	Responsable	128
8.2.3.5	Recursos	128
8.2.4	Objetivo estratégico 4	129
8.2.4.1	Justificación	129
8.2.4.2	Objetivos específicos	129
8.2.4.3	Acciones	129
8.2.4.4	Responsable	130
8.2.4.5	Recursos	130
8.3	<i>Finanzas y contabilidad</i>	130
8.3.1	Objetivo estratégico 1	130
8.3.1.1	Justificación	130
8.3.1.2	Objetivos específicos	131
8.3.1.3	Acciones	131
8.3.1.4	Responsable	131
8.3.1.5	Recursos	131
8.3.2	Objetivo estratégico 2	132
8.3.2.1	Justificación	132
8.3.2.2	Objetivos específicos	132
8.3.2.3	Acciones	132
8.3.2.4	Responsable	133
8.3.2.5	Recursos	133
D.	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	135
E.	ANEXOS	137
	ANEXO 1: ORGANIZACIÓN DEL GRUPO PARAÍSO AGRÍCOLA	138
	ANEXO 2: PONDERACIÓN DE LOS GASTOS OPERATIVOS DE AGRÍCOLA LA TROJA DE CARTAGO	139

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Análisis vertical del estado de situación financiera de Agrícola La Troja de Cartago, S.A.	47
Cuadro 2.2: Análisis horizontal del estado de situación financiera de Agrícola La Troja de Cartago, S.A.....	50
Cuadro 2.3: Análisis vertical del estado de pérdidas y ganancias de Agrícola La Troja de Cartago, S.A.....	52
Cuadro 2.4: Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias de Agrícola La Troja de Cartago, S.A.....	54
Cuadro 2.5: Razones financieras de la empresa Agrícola La Troja de Cartago, S.A.....	55
Cuadro 2.6 Estado de resultados no auditado de Agrícola La Troja de Cartago, S.A. para el semestre I del año fiscal en curso.....	61
Cuadro 2.7: Composición de las líneas como porcentaje del inventario total	64
Cuadro 2.8: Composición de las ventas según condición y línea de producto.....	65
Cuadro 3.1: Costa Rica: Evolución porcentual de la inflación	86
Cuadro 3.2: Costa Rica: Evolución porcentual del tipo de cambio	87
Cuadro 3.3: Costa Rica: Tasa básica pasiva porcentual para agricultura	89
Cuadro 3.4 Costa Rica: Macroindicadores de pobreza, ocupación, empleo y desempleo en el sector primario	90
Cuadro 3.5: Diez primeras empresas de agroquímicos del mundo (2002)	95
Cuadro 3.6: Diez primeras empresas de semillas del mundo (2002)	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Los cinco pasos de la gerencia estratégica.....	10
Figura 1.2: Las cinco fuerzas que mueven la competencia.....	19
Figura 2.1: Organigrama de Agrícola La Troja de Cartago, S.A.....	38
Figura 2.2: Composición porcentual de las cuentas por cobrar	57
Figura 3.1: Comercio mundial de pesticidas (miles de dólares)	95
Figura 3.2: Producción mundial y consumo de fertilizante granular al suelo (miles de toneladas métricas)	96
Figura 3.3: Costa Rica: Importaciones de pesticidas (miles de dólares).....	99
Figura 3.4: Costa Rica: Exportaciones de pesticidas (miles de dólares).....	99
Figura 3.5: Costa Rica: Consumo de fertilizante granular al suelo (miles de toneladas métricas)	101

RESUMEN

Este documento trata sobre el diseño de un plan estratégico que inicia con el análisis de la situación actual y la posterior propuesta de acciones estratégicas para la empresa comercializadora de insumos agrícolas denominada Agrícola La Troja de Cartago, S.A., la cual pertenece al Grupo Paraíso Agrícola, conglomerado dedicado a actividades comerciales directamente relacionadas con el sector primario. La empresa es de reducido tamaño, pero cuenta con más de veinte años de estar en el negocio de los agro insumos.

A partir de la información disponible y recopilada por el autor a lo interno de la empresa, se analizan detalladamente sus cuatro áreas funcionales: administración, organización, finanzas – contabilidad, y mercadeo; las dos primeras, por lo reducido de la organización, se ilustran conjuntamente; el análisis financiero – contable se centra en el estudio de la profunda información contable básica de la compañía, aunque los estados financieros no se publican por solicitud expresa del Grupo Paraíso Agrícola; el área de mercadeo se analizó de forma muy meticulosa, dada la naturaleza de la empresa, de manera que la sección se dividió según la mezcla de mercadeo. A partir de los resultados de lo anterior, se determinaron las fortalezas y debilidades.

Seguidamente, se recopiló información secundaria que estableciera las bases para el estudio del entorno de la empresa, enfatizándose en el libre comercio, particularmente el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA), así como en el entorno económico en general, y sin dejar de lado cuestiones políticas y sociales. El tema de la competencia se analizó por aparte, dada su importancia para la empresa, y se investigó la situación actual y las perspectivas del mercado internacional de los insumos agrícolas y el papel de la biotecnología, mientras que para el acápite del mercado nacional se aplicó, además, el enfoque de las cinco fuerzas que mueven la competencia, del Dr. Michael Porter. Todo ello desembocó en la determinación de las oportunidades y amenazas que el medio externo presenta a la entidad.

Finalizada toda la etapa de análisis, se definió el perfil estratégico del negocio a través de la definición del negocio, de su posición competitiva, del concepto que tiene el almacén de sí

mismo y de un análisis de las brechas que afectan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Se concluye con la propuesta de un plan estratégico, donde se hace hincapié en la direccionalidad de Agrícola La Troja de Cartago, sus decisiones estratégicas, objetivos de largo plazo, políticas y opciones estratégicas, para finalizar con la selección de una estrategia que combina el ofrecimiento de un mejor costo enfocado en la diferenciación por marca y servicios. Con base en ello, se propone un plan de acción por área funcional para el logro de dicha estrategia.

A. ASPECTOS GENERALES

I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

Las tareas de diseñar, implementar y ejecutar las estrategias de una compañía representan el corazón y el alma de la administración de negocios. Por medio de ellas, la gerencia es capaz de apostar por una posición en el mercado, conducir sus operaciones, atraer y satisfacer consumidores, competir exitosamente y alcanzar sus objetivos organizacionales (Thompson y Strickland, 2001).

Asimismo, debe reconocer su desempeño pasado y su situación actual con la finalidad de identificar sus fortalezas y debilidades para que éstas pueden ser mejoradas o eliminadas, según sea el caso. Sin embargo, no debe omitir dentro de sus expectativas al sector industrial al que pertenece y, por el contrario, debe identificar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente (Gómez, 1992).

Las empresas de agro insumos no son, de forma alguna, ajenas a esta realidad. Los profundos cambios acaecidos en el sector agropecuario costarricense, a la luz de las políticas de ajuste estructural, apertura de mercados, tratados de libre comercio y globalización, demandan un giro radical en el quehacer tradicional de las compañías encargadas de importar y distribuir insumos para la producción agroalimentaria. La competencia entre las empresas nacionales del ramo se ha intensificado enormemente en los últimos años y existe una tendencia irrefutable hacia la concentración de esta actividad en cada vez menos entidades.

El paralelismo de lo comentado en el párrafo anterior con el mercado internacional de la formulación, producción y distribución de productos para el agro es evidente: megafusiones, absorciones, quiebras, acuerdos de exclusión, guerras de precios y otros, son, solamente, algunos ejemplos de lo que está ocurriendo en la actualidad.

Lo anterior, aunado a las recurrentes y cíclicas crisis que afectan a todo el sector primario costarricense, muy especialmente al subsector olerícola, ha obligado a los proveedores de insumos a redefinir sus estrategias para poder sobrevivir en el mercado en que se

desenvuelven. Ya no es posible operar a la luz del concepto de *ventas*, donde lo único importante es vender tanto como sea posible sin importar lo demás; ahora, los agro servicios deben necesaria y urgentemente, incorporar, a su diario ejercicio, conceptos administrativos elementales e innovadores que les permitan desenvolverse como verdaderas empresas. En este contexto, la planeación estratégica constituye el eje fundamental sobre el cual debe cimentarse el desarrollo de estas entidades.

La administración a ciegas o “apagafuegos” ya no es factible en las condiciones actuales del entorno. Indudablemente, algunos agro servicios se verán favorecidos por la suerte (es decir, estar en el mercado correcto, con el o los productos apropiados, en el momento preciso y con el precio adecuado), pero la mayor parte de los éxitos se deberán a una estrategia acertada y a la habilidad de los directores y gerentes de la organización para pensar y actuar de acuerdo con dicha estrategia.

Ante toda esta compleja panorámica, la empresa Agrícola La Troja de Cartago, S.A., ubicada en el distrito San Nicolás del Cantón Central de la provincia de Cartago, está dedicada a la distribución al por mayor y al detalle de pesticidas, fertilizantes, semillas, herramientas y equipo agrícola en la provincia de Cartago desde hace más de quince años. Desde hace siete años, la misma pasó a formar parte de una corporación denominada Grupo Paraíso Agrícola, la cual cuenta con empresas agro ferreteras y veterinarias mayoristas y minoristas en las zonas norte, este, central y sur de Cartago y la zona sur de San José, incluyendo la llamada zona de Los Santos y el Cantón de Pérez Zeledón, así como con intereses en el sector de transporte terrestre de carga, arrendamiento de activos fijos, y producción agrícola y pecuaria. Después de ser una de las empresas más antiguas, rentables y respetadas en el campo de los insumos agrícolas, Agrícola La Troja de Cartago enfrentó, desde hace aproximadamente tres años, serios problemas de diversa índole derivados de una mezcla de coyunturas. De todas ellas, sobresalen, por un lado, la inexistencia de una adecuada planificación de largo plazo en todas las áreas funcionales de la empresa debido a que se mantuvo el esquema familiar, empírico y de improvisación que se heredó de los anteriores propietarios, y por otro, a una asombrosa apatía e ineficiencia de sus funcionarios; finalmente, un manifiesto descuido de sus directores en las labores de control de las operaciones no redundó en otra cosa que en una inminente quiebra de la empresa.

Visto lo anterior, la compañía se encuentra, actualmente, en un lento proceso de estabilización que ya ha arrojado sus primeros frutos, pero es muy claro que para no volver a enfrentar en el futuro una situación tan penosa como la descrita anteriormente, y conociendo la situación cada vez más competitiva del entorno, se hace urgente la formulación de un plan estratégico que pueda guiar de la manera más acertada posible el rumbo de la organización.

II. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1 OBJETIVO GENERAL

- Formular un plan estratégico que facilite el cumplimiento de la direccionalidad de la empresa por medio de metas plausibles, que redunden en una adecuada posición competitiva de la misma en el mercado local de insumos para la producción agrícola dentro de un marco de pertenencia corporativa.

2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los factores que afectan el entorno nacional e internacional en la comercialización de insumos agrícolas.
- Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las posibles oportunidades y amenazas que se le presentan.
- Desarrollar una estrategia genérica para la operación y consolidación de la organización de acuerdo con sus características particulares.
- Establecer las estrategias, planes y prácticas específicas para cada una de las áreas funcionales de la compañía.

III. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

Para el desarrollo del proyecto se procedió a lo siguiente:

- A. Efectuar una revisión bibliográfica para definir la estructura del plan y luego desarrollar los contenidos de cada acápite.
- B. Determinar la información necesaria para el desarrollo del trabajo.
- C. Definir las posibles fuentes de información.
- D. Efectuar comunicaciones personales con los funcionarios, gerentes de división y directores de la corporación a la que pertenece la organización objeto del proyecto, así como con personas que se desenvuelvan en el medio externo de interés.
- E. Sintetizar, analizar, mejorar, corregir y procesar la información obtenida.
- F. Diseñar, con base en la información y el análisis, el plan estratégico correspondiente en forma escrita.

De acuerdo con la estructura seleccionada, el acápite correspondiente a la situación actual de la empresa se basó en comunicaciones personales con los directores, gerentes y funcionarios de la corporación propietaria de la empresa objeto del estudio, así como en los puntos de vista y opiniones de los clientes regulares de la misma, y en los conocimientos adquiridos por el autor en los catorce meses de laborar para la compañía. No obstante, también se utilizó información interna de la empresa correspondiente, primordialmente, a cuestiones financieras.

La sección de análisis externo se desarrolló por medio de la recopilación y el análisis de información disponible en diversas organizaciones nacionales e internacionales, estatales y privadas, relacionadas con la actividad a que se dedica la empresa. Asimismo, las observaciones de los instructores del proyecto y de personas involucradas con los agro insumos también tuvieron una importante cuota de participación.

Para elaborar el tema del perfil estratégico, la información se basó mayoritariamente en la “estrategia” percibida por el administrador general de la empresa durante el tiempo que ha laborado para la compañía.

El último punto corresponde a la presentación de una propuesta de un plan estratégico que permita cumplir con la estrategia genérica elegida. En este caso, el análisis profundo de toda la información de los acápites anteriores se constituyó en el eje central de la propuesta, al tiempo que la incorporación de las observaciones y sugerencias atinentes a las

necesidades reales del proyecto por parte de los instructores del proyecto y de los miembros de la empresa pesaron fuertemente en la preparación de la propuesta final.

B. MARCO TEÓRICO

I. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A inicios de la década de los sesenta, cuando el pensamiento gerencial estaba orientado hacia funciones individuales tales como mercadeo, producción y finanzas, dos profesores de la Escuela de Negocios de Harvard, Kenneth Andrews y Roland Christensen, identificaron una apremiante necesidad por una forma de raciocinio holística acerca de las empresas y, a partir de ello, articularon el concepto de estrategia como una herramienta para lograrlo. Esos dos académicos vieron en la estrategia una idea unificadora que acoplaba las áreas funcionales de una compañía y relacionaba sus actividades con el ambiente externo (Montgomery y Porter, 1991). El formular una estrategia bajo esta premisa involucra una yuxtaposición de las fortalezas y debilidades de la organización, y de las oportunidades y amenazas presentadas por su entorno.

De tal forma, el concepto central de estos trabajos era una noción de encajar entre las capacidades únicas de una compañía y los requerimientos competitivos de una industria que la distinguiera de los demás (Montgomery y Porter, 1991). Según esos dos autores, el reto de la gerencia era elegir o crear un contexto ambiental donde la competencia distintiva y los recursos pudieran producir una ventaja competitiva relativa, de manera que tal estrategia, por tanto, sería entonces actualizada a través de un esfuerzo consistente que coordinara tres elementos esenciales: objetivos, políticas y planes funcionales de la firma.

Por lo tanto, se puede decir que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, al tiempo que establece una secuencia de acciones coherentes por desarrollar (Espinoza y Meza, 1996).

Relacionando lo esbozado en los dos párrafos anteriores, entonces es posible afirmar que la planeación estratégica consiste en administrar las ventajas competitivas de una organización, en planear a largo plazo y definir planes operativos de corto plazo para la

ejecución. Como lo dice Leñero¹ textualmente (citado por Espinoza y Meza, 1996): “su característica es definir lo que haremos mañana como una proyección (mejorada) de lo que hacemos hoy”.

Según Castillo, Hidalgo y Rojas (1998), la planeación estratégica surge en un contexto altamente competitivo, y responde a las necesidades de las organizaciones para enfrentar los retos de la actividad empresarial de manera flexible, espontánea, dinámica y práctica. De hecho, Ohmae² (citado por Bourrouett y Pineda, 1998) relaciona muy acertadamente el proceso de planeación estratégica con el concepto de ventaja competitiva de Porter, puesto que, de no existir competidores, no habría necesidad de establecer una estrategia mediante la cual se pueda obtener mayor eficacia y sostenibilidad en las compañías.

Es extremadamente importante que el plan estratégico sea formulado en términos comprensibles en todos los niveles de la organización, a fin de asegurar la implementación exitosa y oportuna del mismo.

II. LOS CINCO PASOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA³

El proceso de hacer – estrategia / implementar – estrategia comprende cinco tareas gerenciales interrelacionadas:

- A. Formación de una visión estratégica de hacia donde se dirige la organización.
- B. Fijación de objetivos.
- C. Manufactura de una estrategia para lograr los resultados deseados.
- D. Implementación y ejecución efectiva y eficiente de la estrategia elegida.
- E. Evaluación del rendimiento e implementación de medidas correctivas en la visión, dirección de largo plazo, objetivos, estrategia, o ejecución a la luz de la experiencia actual, condiciones cambiantes, nuevas ideas y nuevas oportunidades.

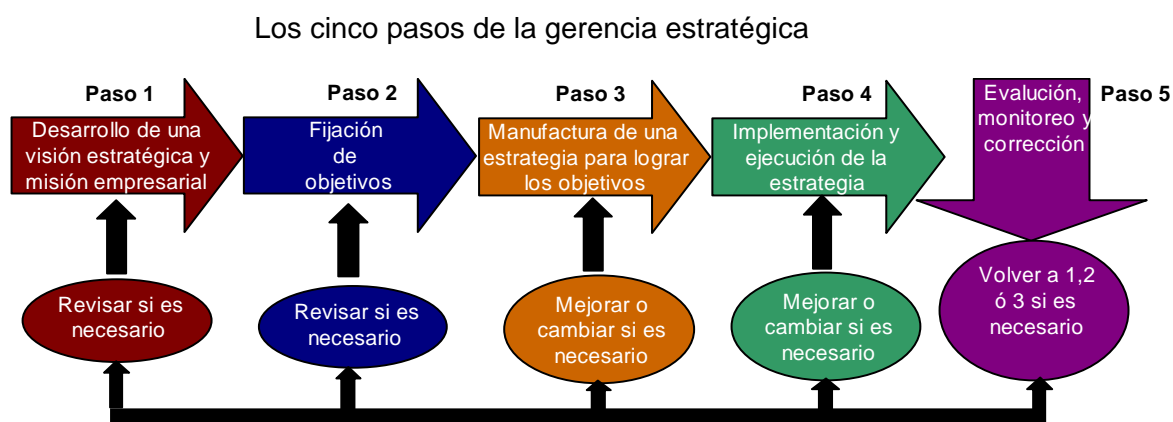
¹ Leñero, J. 1996. Planeamiento estratégico en la construcción. Revista de la Cámara Costarricense de la Construcción. 3 (14): 30.

² Ohmae, K. 1993. La mente del estratega. McGraw – Hill Interamericana. México.

³ Tomado íntegramente de la obra de Thompson y Strickland (2001)

En la figura 1.1 se puede observar este proceso. Juntos, estos cinco componentes comprenden lo que se ha definido como administración estratégica.

Figura 1.1



Fuente: Modificado de Thompson y Strickland (2001)

1 **DESARROLLO DE UNA VISIÓN ESTRATÉGICA**

Al inicio del proceso de hacer – estrategia, los gerentes necesitan preguntarse una serie de cuestiones tales como: ¿hacia dónde debe dirigirse la compañía, cuál debe ser su enfoque futuro de tecnología – producto – cliente, en qué tipo de empresa queremos convertirnos, qué posición dentro de la industria deseamos alcanzar en cinco años? El formarse una conclusión cuidadosamente razonada empuja al gerente a evaluar seriamente el ambiente interno y externo y a plasmar de manera muchísimo más clara cómo las necesidades presentes de su compañía cambiarán en los próximos cinco años y más allá.

Esta futura “proyección” del negocio constituye precisamente una visión estratégica de la organización. Ésta refleja las aspiraciones de la administración tanto para la empresa en sí, como para el negocio en el que se desenvuelve, lo cual proporciona una visión panorámica de “hacia dónde vamos”, así como cuestiones específicas acerca de futuros planes empresariales.

Mientras la visión estratégica se relaciona con el “hacia dónde vamos”, la misión de una empresa, de la forma en que se utiliza comúnmente, se relaciona más con el hoy, con el “quiénes somos y qué hacemos”. Esta declaración de misión, tan común en los reportes anuales y páginas web de las compañías, apunta hacia lo que sus productos y servicios actuales representan, al tipo de consumidores que atiende, y a las capacidades tecnológicas y empresariales con que cuenta. Típicamente dicen poco o nada acerca de dónde se dirige la organización, o sobre sus futuros planes y metas.

Algunas veces, existen casos de empresas cuyas declaraciones de misión combinan el “quiénes somos” con el “hacia dónde vamos”, de forma que los conceptos de misión y visión estratégica están en un mismo documento. En este esquema, se habla de una declaración de misión orientada al futuro, que sería lo mismo que una visión estratégica. En la práctica, no obstante, la gran mayoría de declaraciones de misión hablan solamente del hoy, por lo que la diferenciación entre ésta y la visión estratégica toma una relevancia pragmática.

Como comentario final, es innegable la tendencia gerencial de mirar más allá del presente y pensar estratégicamente acerca del impacto de nuevas tecnologías, de los cambios en los hábitos de los consumidores, de lo que se requerirá para doblegar a la competencia, etc. La necesidad de una visión estratégica no tiene escape; el ejecutivo armado con un plan claro y bien concebido tiene una guía invaluable para dirigir los recursos de su organización y una excelente base para manufacturar una estrategia y llevarla hacia donde necesite ir.

2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

El propósito de fijar objetivos reside exclusivamente en convertir las declaraciones gerenciales de visión estratégica en propósitos específicos que le permitirán a la organización, eventualmente, lograr los resultados esperados. Los jefes de las empresas más exitosas tienden a fijar objetivos que requieren un esfuerzo disciplinado y sacrificado. El reto de lograr “blancos” difíciles y agresivos estimula a toda la compañía a ser más inventiva, a exhibir cierta urgencia en mejorar tanto su rendimiento financiero como su posición empresarial, y a ser más pretenciosa y enfocada en sus actos.

La fijación de objetivos se requiere en todas aquellas personas con una posición jerárquica. Cualquier unidad dentro de una organización requiere de acciones concretas y medibles que contribuyan significativamente en la consecución de los objetivos corporativos. En este caso, lo ideal es realizar un trabajo en equipo donde cada unidad organizacional produzca resultados en su área de responsabilidad, de manera que colabore en el logro de los objetivos de la empresa.

Es necesario también realizar una diferenciación entre lo que es el rendimiento financiero y el rendimiento estratégico. Indudablemente, una compañía sin adecuada rentabilidad peligra en su visión, en su salud de largo plazo y, ultimadamente, en su supervivencia. Aún así, el logro de objetivos financieros, por sí mismo, no es suficiente. La gerencia debe también prestar atención a los asuntos estratégicos: su competitividad y posición en largo plazo dentro de su industria. A no ser que el rendimiento de una empresa refleje una mejora progresiva en sus fortalezas competitivas, así como una posición de mercado más fuerte en el largo, entonces su operación se volverá poco inspiradora y su capacidad de seguir entregando buenos rendimientos financieros será puesta bajo sospecha.

Mientras que los objetivos financieros conciernen a los resultados financieros que la gerencia desea que alcance la empresa, los objetivos estratégicos buscan incrementar la competitividad, la posición dentro de la industria y los prospectos de negocios en el largo plazo.

3 MANUFACTURA DE UNA ESTRATEGIA

La estrategia de una empresa representa las respuestas gerenciales a cuestiones fundamentales tales como concentrarse en un solo negocio o diversificarse, abarcar un gran número de consumidores o a enfocarse en un nicho en particular, desarrollar una línea amplia o reducida de productos, buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo o en un producto único, etc. Una estrategia refleja las elecciones de la jerarquía entre un número determinado de alternativas, y afirma el compromiso organizacional hacia un producto particular, mercados, aproximaciones competitivas y formas de operar la entidad.

La estrategia trae a colación la crítica cuestión de “cómo” lograr los resultados deseados a la luz de la situación y perspectivas de la organización. Los objetivos son los fines, y las estrategias son los medios para lograrlos.

Usualmente, la estrategia es más que lo propuesto y cuidadosamente planeado por los gerentes. Es normal que una estrategia preconcebida sea alterada y rediseñada por cambios inesperados en las condiciones del mercado, por alteraciones en los gustos y preferencias de los consumidores, por las maniobras estratégicas de los competidores, etc. Evidentemente, las condiciones futuras de los negocios son suficientemente inciertas e impredecibles como para que los administradores planeen cada cuestión estratégica sin considerar ningún aprendizaje o siquiera tomar en cuenta cualquier posibilidad de mejoría. El proceso de hacer – estrategia considera necesario hacer las adaptaciones pertinentes que lleven a enfrentar las situaciones no previstas.

La estrategia consiste entonces en cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo competir con los rivales, cómo responder a las cambiantes condiciones del mercado, etc. Esos “cómo” son específicos a la situación de cada organización y sus objetivos particulares. La estrategia presente de una entidad es una mezcla de suposiciones, acciones, reacciones y quizá un poco de movidas inesperadas y cambios que permanecen “envueltos” y en etapa de planeación.

Manufacturar una estrategia es, en parte, una forma de emprendedurismo. Cuanto más rápido cambia el entorno de una compañía, más crítico se vuelve para sus jefes el ser buenos emprendedores en cuanto a la realización de predicciones y ajustes estratégicos en el tiempo. Para que una empresa sea exitosa, se hace necesario que su estrategia y modelo de negocios sea consecuente con el entorno presente y futuro de la misma. Un buen hacer – estrategia es, por tanto, inseparable de un buen emprendedurismo; uno no puede subsistir sin el otro.

Todas las estrategias evolucionan. Debido a que el desarrollo de eventos externos y / o internos preparan el terreno para iniciar nuevas movidas estratégicas y aproximaciones de un tipo u otro, en una parte de la organización u otra, la estrategia de una compañía se reforma a través del tiempo en concordancia con la frecuencia de los cambios y adaptaciones necesarios. Es normal, y usualmente necesario, que la estrategia de una

empresa evolucione, algunas veces gradualmente y otras rápidamente, algunas veces reactivamente y otras proactivamente. Consecuentemente, el hacer – estrategia es un proceso continuo, no un evento circunscrito a cierto espacio temporal. Por ello, los jefes están inexorablemente obligados a reevaluar la estrategia regularmente, así como a refinarla y reformarla tan a menudo como sea necesario para adaptarse a las cambiantes circunstancias externas e internas de la organización.

Visto lo anterior, es claro que el desarrollo de una visión estratégica y una misión, el establecimiento de objetivos y la elección de una estrategia son tareas básicas en la dirección de una entidad. Muestran hacia dónde se dirige la organización, sus metas de corto y largo plazo, las movidas competitivas y las acciones internas que se utilizarán en la búsqueda de los resultados deseados. Juntos constituyen un plan estratégico. En compañías comprometidas con el desarrollo de planes estratégicos explícitos y sus revisiones regulares, éstos pueden tomar la forma de documentos escritos que describen la economía de la industria en que se desenvuelven, los factores claves de éxito y los motores de cambio.

Algunas entidades circulan el plan estratégico a prácticamente todos sus gerentes, y quizá ciertos empleados seleccionados, aunque muchas de las estrategias planeadas pueden ser expresadas en términos muy general u omitidas si son muy sensibles como para ser reveladas antes de ponerse en marcha. En otras organizaciones, el plan no se escribe en un papel para ser distribuido, sino que toma la forma de comunicaciones y compromisos orales entre los gerentes acerca de hacia dónde dirigirse, qué debe lograrse y cómo proceder; realmente, los objetivos organizacionales son la parte del plan estratégico que, por lo general, se comunica de la forma más explícita y amplia a los jefes y empleados.

Empero, tal y como se comentó en los párrafos anteriores, los planes estratégicos formales y escritos rara vez se anticipan a todas las variables estratégicamente relevantes que tomarán lugar en los meses y años futuros. Ellos fuerzan a los gerentes a modificar las acciones planeadas, a la vez que obligan a llevar a cabo reacciones “no planeadas”. El posponer la remanufactura de una estrategia hasta que sea tiempo de trabajar en el plan estratégico del próximo año es burdo e innecesario. La formulación anual de estrategias bajo condiciones de “tiene que pasar” no es una receta de éxito gerencial o empresarial. La estrategia es algo que debe ser modificado cuando sea conveniente hacerlo y ciertamente cuando los eventos inesperados lo dictan. Debido a la velocidad de los cambios en la nueva

“economía de la internet”, los ciclos de vida de las empresas se miden cada vez más en meses o en un año, no en décadas o aún períodos de cinco años.

3.1 Análisis interno

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades. Ninguna compañía tiene las mismas fortalezas o debilidades en todas sus áreas. Un agro servicio puede distinguirse por la buena relación costo – beneficio de sus productos y otro puede distinguirse por los servicios de valor agregado que brinda a sus clientes.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una firma provee un buen panorama de la posición de la misma en el negocio.

3.1.1 Fortalezas

Una fortaleza es aquello que una organización hace muy bien, o una característica que le brinda competitividad extra respecto de sus competidores. Una fortaleza puede tomar muchas formas:

- A. Una habilidad o conocimiento importante: capacidad manufacturera de bajo costo, conocimiento tecnológico, conocimientos sobresalientes en mercadeo masivo, talentos únicos en promoción y publicidad, etc.
- B. Activos físicos valiosos: plantas y equipos de última tecnología, localización geográfica atractiva, facilidades para distribución mundial, recursos naturales valiosos, etc.
- C. Activos humanos valiosos: fuerza de trabajo talentosa y experimentada, funcionarios motivados y enérgicos, emprendedurismo astuto y conocimiento gerencial, etc.
- D. Activos organizacionales valiosos: sistemas de control de calidad comprobados, patentes claves, una base de consumidores leales, informes contables sólidos, etc.

- E. Activos intangibles valiosos: marcas, imagen corporativa, buena voluntad de los consumidores, etc.
- F. Capacidades competitivas: red fuerte de distribuidores, tecnología de punta para negocios vía internet, investigación y desarrollo capaz de mantener la empresa delante de la competencia, etc.
- G. Logros o atributos capaces de poner a la empresa en una posición ventajosa: bajos costos de producción, productos superiores, servicio al cliente excepcional, etc.
- H. Alianzas y sociedades de cooperación: provechosos acuerdos con proveedores y aliados que incrementan la competitividad de la empresa.

Es posible, no obstante, que la fortaleza se origine de una combinación de dos o más de los anteriores enunciados. Tomadas conjuntamente, las habilidades y experiencias de una compañía, su capital intelectual, sus capacidades competitivas, sus competencias únicas, su colección de activos estratégicos y sus logros en el mercado determinan el total de recursos con que puede salir a competir.

3.1.2 Debilidades

Las debilidades, por otro lado, se refieren a algo con que una empresa no cuenta o realiza mediocrementemente. Las debilidades internas puede estar relacionadas con deficiencias en habilidades o conocimientos competitivamente importantes; con falta de activos físicos, organizacionales o intangibles que sean competitivamente necesarios; o con capacidades competitivas inexistentes o débiles en áreas claves..

Una debilidad puede o no volver a una organización competitivamente vulnerable, dependiendo de cuan importante sea la deficiencia en el mercado en que se opera y de la posibilidad de que la debilidad sea apalancada por los recursos y fortalezas con que dispone la entidad.

Una vez que los gerentes identifican las fortalezas y debilidades de la empresa, deben evaluarlas cuidadosamente a fin de conocer su valor competitivo y sus implicaciones en el

proceso de manufactura de la estrategia. Algunas fortalezas serán competitivamente más importantes que otras debido, por ejemplo, a su mayor peso ponderado dentro de la estrategia de organización. Mientras, ciertas debilidades pueden ser fatales si no se remedian, en tanto que otras son poco relevantes y fácilmente corregibles.

3.2 Análisis externo

Se refiere al estudio del entorno de la empresa. Si bien el control de éste se hace improbable para la empresa, sí es posible elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiarle y de amenazas que debería eludir.

Las compañías deben ser capaces de formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

El ambiente externo está representado, mayormente, por la economía, la sociedad, la cultura, la demografía, el medio ambiente, la política, el gobierno, la normativa, la tecnología y, por supuesto, la competencia, cuyo fundamento teórico se enunciará por aparte al final de este subtema en el marco del análisis de la industria.

3.2.1 Oportunidades

Los gerentes no pueden de ninguna manera elaborar la estrategia de una empresa sin antes identificar cada una de las oportunidades que el medio les ofrece y evaluar las posibilidades de crecimiento y rendimiento potencial que cada una encierra. Dependiendo de las circunstancias particulares, las oportunidades que se presentan pueden ser plenas o restringidas, así como ir de lo altamente atractivo a lo marginalmente interesante.

Al evaluar las oportunidades que se presentan en la organización y ponderar su atractivo, los estrategas deben tener cuidado en no confundir cada oportunidad que muestra la industria como una oportunidad intrínseca para empresa. No todas las compañías dentro de una industria cuentan con los recursos y capacidades financieras y organizacionales necesarias para capturar exitosamente cada oportunidad que le presenta el medio. La

adaptación deliberada de la base de los recursos de una entidad con la finalidad de ponerla en posición para pelear por una oportunidad atractiva es algo a lo cual el gerente debe prestar especial atención.

3.2.2 Amenazas

A menudo, el ambiente externo presenta amenazas para todas las compañías. Éstas puede ir desde la aparición de mejores y más baratas tecnologías hasta los cambios adversos en la política cambiara de los país, pasando por eventos naturales indeseados y cambios demográficos inesperados. Estas cuestiones pueden poseer no más que un grado moderado de adversidad, o pueden ser tan impositivas que obliguen a la empresa a llevar a cabo enormes cambios estructurales.

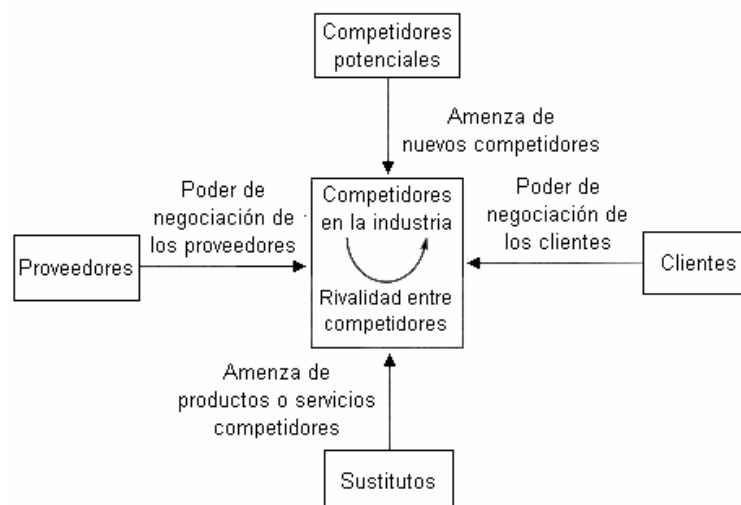
Es responsabilidad del estratega identificar los factores externos que atenten contra el bienestar de su compañía y evaluar cuáles acciones estratégicas deben ser tomadas para neutralizar o disminuir el impacto.

3.3 Análisis del sector industrial

Para esta sección del trabajo, se considera pertinente aplicar el modelo porteriano de las cinco fuerzas competitivas como herramienta para simplificar el análisis. Tal y como el profesor Michael Porter lo ha demostrado, el estado de competencia dentro de una industria está determinado por cinco fuerzas competitivas.

Figura 1.2

Las cinco fuerzas que mueven la competencia



Fuente: Modificado de Thompson y Strickland (2001)

El modelo mostrado en la figura anterior es una herramienta útil para el diagnóstico sistemático de las principales presiones competitivas dentro de un mercado y para cuantificar cuan fuerte e importante es cada una. No solamente constituye la técnica de análisis más utilizada para estos casos, sino que, además, es suficientemente simple de comprender y aplicar.

3.3.1 Rivalidad entre competidores

La más vigorosa de las cinco fuerzas que mueven la competencia es, por lo general, el intento de lograr una posición y el favor del comprador en detrimento de los vendedores rivales de un bien o servicio determinado. En ciertas industrias, la rivalidad se centra en competencia por precios, como en el caso de vendedores de bienes de consumo masivo o de bienes a través de Internet. Algunas veces la competencia es tan intensa que, temporalmente, los precios caen por debajo de los costos unitarios de producción, forzando pérdidas en algunos o en la mayoría de los contendientes.

En otras industrias la competencia por precios es mínima o moderada, y se centra en ofrecer al consumidor la más atractiva combinación de rendimiento, en ser el primero en el mercado con un producto innovador, en ofrecer productos de mejor calidad y durabilidad que los competidores, etc. Se considera que la intensidad de la rivalidad se relaciona directamente con el nivel de vigorosidad con que se emplean las tácticas antes mencionadas.

Existen varios factores que influyen directamente sobre la intensidad de la rivalidad entre competidores y que aplican independientemente del tipo de industria que se analice. Respecto de las empresas distribuidoras de agro insumos, se puede afirmar lo siguiente:

- La rivalidad es usualmente más fuerte cuando la demanda por los productos crece lentamente: en mercados de rápida expansión, siempre parece haber suficiente espacio para que todos crezcan; no obstante, cuando el ritmo de crecimiento del mercado disminuye, o bien cae inesperadamente, las empresas con exceso de capacidad (ociosas) a menudo tienden a abaratar los precios y a desplegar otras tácticas para incrementar las ventas que redundan en una batalla por el control de una mayor porción del mercado que, en última instancia, puede sacar del juego a las firmas más débiles y menos eficientes.
- La rivalidad es más intensa cuando las condiciones del mercado obligan a los competidores a usar cortes de precios u otras armas competitivas para catapultar el volumen unitario: cuando un producto es perecedero, estacional o costoso de mantener en inventario, o cuando la demanda cae, rápidamente las firmas deciden bajar los precios e inundar el mercado con el exceso de inventario. Igualmente, artículos con un componente importante de costo fijo, donde lo que interesa es producir el máximo volumen posible, también tienden a bajar rápidamente de precios para evitar capacidades ociosas.
- La rivalidad es más intensa cuando los costos del consumidor al cambiar de proveedor son menores: sin embargo, si se trata de un proveedor de productos ampliados, el cambio si sería más difícil.

- La competencia se incrementa cuando uno o más competidores no está satisfecho con su posición de mercado y realiza movimiento para mejorarla a costa de sus rivales: empresas que pierden terreno o están en problemas financieros a menudo reaccionan agresivamente adquiriendo rivales de menor tamaño, introduciendo nuevos productos, invirtiendo más en publicidad y reduciendo precios.
- La rivalidad tiende a ser más vigorosa cuando el costo de salirse del negocio es mayor del que representaría quedarse y competir: cuanto mayores sean las barreras de salida, mayor serán los incentivos para que las empresas se queden y compitan lo mejor que puedan, aún si sus utilidades son bajas o, inclusive, estén acarreado pérdidas.
- La rivalidad se vuelve más volátil e impredecible cuando los competidores son diversos en términos de sus visiones, intentos estratégicos, objetivos, recursos, estrategias y orígenes: las empresas que persiguen niveles de rendimientos muy disímiles entre sí crean ambientes competitivos poco predecibles.
- La rivalidad es mayor cuando empresas fuertes fuera de la industria adquieren firmas débiles dentro de la industria y lanzan movidas agresivas y bien respaldadas para transformar a su nueva filial en un competidor mayor: el incremento en la fortaleza y oferta de la empresa incrementa el interés de los consumidores y el probable aumento de su participación en el mercado puede poner presión agregada sobre los rivales.

3.3.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

Los nuevos competidores traen consigo nuevas capacidades productivas, el deseo de establecer una posición segura dentro del mercado, y recursos substanciales con los cuales competir. La amenaza de ingreso a un mercado particular depende de básicamente de dos factores: barreras de ingreso y reacción de los competidores ante el recién llegado.

- Economías de escala: fuerzan a los competidores potenciales a ingresar en una gran escala o a aceptar una desventaja de costo y, consecuentemente, una menor utilidad. Intentar superar las desventajas de un tamaño pequeño al ingresar a gran escala puede desembocar en problemas de sobrecapacidad durante un tiempo prolongado (en tanto

las ventas no crezcan), así como amenazar la posición dentro del mercado de las empresas existentes, las cuales reaccionarán agresivamente para mantener sus lugares.

- Desventajas de costos y recursos independientemente del tamaño: se refiere a ventajas de costo y recursos no disponibles para los nuevos entrantes. Por ejemplo: acuerdos con los mejores y / o más baratos proveedores, patentes, sociedades de colaboración, localizaciones geográficas favorables, instalaciones construidas y equipadas en años anteriores con un menor costo, etc.
- Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia: cuando los costos de producción unitarios más bajos son resultado parcial o total de la experiencia acumulada en fabricar el bien así como algunos otros beneficios derivados de la curva de aprendizaje, los nuevos entrantes enfrentan costos desventajosos potencialmente significantes respecto de las empresas existentes.
- Inhabilidad para igualar la tecnología y el conocimiento de las compañías establecidas: para un ingreso exitoso, puede ser necesario acceder a una tecnología que no está disponible para el nuevo contendor, o bien ciertas habilidades que no le serán fáciles de aprender o adquirir.
- Preferencia por marcas y lealtad del consumidor: los compradores usualmente están atados a marcas establecidas. De tal forma, los posibles competidores deben construir toda una red de proveedores claves que les permita ofrecer a sus clientes meta los productos que ellos requieren y a un precio competitivo. Crear un reconocimiento para una marca y construir la lealtad del consumidor puede ser un proceso lento y costoso.
- Requerimientos de capital: cuanto mayores sean las necesidades de inversión para ingresar en la industria, menor es la posibilidad de que ingresen nuevos competidores.
- Acceso a canales de distribución: en el caso de bienes de consumo masivo, al inicio puede ser muy difícil poder llegar al consumidor. Un mayorista puede estar reticente a introducir un producto que carece de reconocimiento por parte de los clientes. Los minoristas deben ser convencidos de abrir un espacio a la nueva marca, así como un período adecuado de prueba.

- Políticas regulatorias: las agencias gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada, al requerir licencias y permisos. Esto es común en industrias como la de TV cable, telecomunicaciones, licores, gas, electricidad, etc.
- Aranceles y restricciones al comercio internacional: se refiere a barreras arancelarias y no arancelarias que buscan proteger al productor local de competidores extranjeros.

Aún cuando los competidores cuenten con los recursos y competencias para intentar ingresar, también deben encarar la cuestión de cómo reaccionarán las firmas existentes.

En todo caso, la mejor prueba para verificar si los ingresos potenciales son o no una fuerza competitiva importante es preguntarse si el crecimiento y los prospectos de ganancias en la industria son atractivos como para impulsar a que entren nuevas empresas al mercado.

3.3.3 Presiones competitivas de los productos sustitutos

La intensidad de la presión competitiva de los productos de reemplazo depende de tres factores: que los sustitutos estén disponibles; que los compradores los consideren satisfactorios en términos de calidad, rendimiento, y otros atributos relevantes; y que los compradores puedan migrar fácilmente al bien o servicio sustituto.

Cuando los sustitutos son más baratos que un producto de la industria, los miembros de esta estarán bajo fuerte presión para bajar sus precios y buscar maneras de absorber la disminución mediante cortes en los costos de producción. Asimismo, los participantes incrementan sus esfuerzos para convencer al consumidor de que los atributos de sus productos son superiores a los sustitutos. Asimismo, si los costos de sustitución del bien o del servicio son elevados, los vendedores de sustitutos deberán empeñarse en brindar mejores beneficios en términos de costo o rendimiento.

De tal forma, cuanto a menor es el precio del sustituto, mayor será su calidad y rendimiento, y cuanto menor sea el costo de cambiarse para el usuario, mayor será la presión impuesta por los sustitutos.

3.3.4 Presiones competitivas de los suplidores

El hecho de que la relación proveedor – vendedor represente una débil o poderosa fuerza competitiva depende de si los suministradores de mercadería cuentan con suficiente poder como para influir en su favor sobre los términos y condiciones de compra, y de cuán importante, desde el punto de vista competitivo, son las sociedades estratégicas proveedor – vendedor dentro de la industria.

Los suplidores tienen poco o ningún poder o apalancamiento sobre sus rivales cuando los bienes y servicios que ofrecen que proveen están ampliamente disponibles en el mercado abierto a través de muchas empresas capaces de cumplir con lo requerido. En tales casos, es para todos los actores es relativamente simple acceder a lo que necesitan por medio de alguno de los muchos suplidores capaces, quizá hasta dividiendo las compras entre dos o más suministradores con el objeto de promover la libre competencia. Así, los proveedores logran algún tipo de poder únicamente cuando se da una escasez de producto en el mercado, de forma que los términos de negociación se vuelven más favorables para éstos en tanto existan demandantes ansiosos por asegurar el suministro de lo que requieren.

Los proveedores también quedan relegados a una posición débil cuando suministran bienes o servicios con buenos sustitutos directos, o cuando sus clientes son consumidores de grandes cantidades de productos. Lo opuesto ocurre cuando se trata de *proveedores mayores*, como es el caso de los productores de microchips para computadores, donde existe un oligopolio en el suministro de éstos a los fabricantes de computadores.

Por otra parte, se considera que los suplidores adquieren más poder cuando pueden suplir un componente a un menor precio de lo que los miembros de la industria pueden hacerlo por sí mismos. Así, fabricantes de podadoras adquieren los motores a otras empresas, pues les resulta más favorable que fabricarlos ellos mismos, por lo que el fabricante de la podadora mejora sus costos de producción y el suministrador del motor obtiene un buen margen de utilidad al lograr economías de escala.

Finalmente, las sociedades estratégicas proveedor – cliente buscan promover las entregas a tiempo, reducir los costos de inventario y logística, aligerar la disponibilidad de componentes de última generación, mejorar la calidad de las partes y componentes suplidos,

bajar los costos de producción del proveedor y buscar mejores precios de venta al socio cliente.

3.3.5 Presiones competitivas de los consumidores

Al igual que lo analizado en el acápite de suplidores, el hecho de que la relación vendedor – cliente represente una fuerte o frágil fuerza competitiva depende de si los compradores cuentan con suficiente poder como de negociación sobre los términos y condiciones de compra, y de cuan importante, desde el punto de vista competitivo, son las sociedades estratégicas vendedor – cliente dentro de la industria.

Existen diversos elementos que influyen directamente sobre la intensidad de las presiones competitivas de los consumidores:

- Si el costo de cambiar de proveedor es bajo, el poder del consumidor aumenta: consumidores con flexibilidad para satisfacer sus necesidades cambiando de marcas o abasteciéndose de diversos proveedores a menudo cuentan con buen poder de negociación con los suplidores, máxime si se trata de productos rivales con poca o ninguna diferencia entre sí.
- Si el número de clientes es pequeño o si cierto consumidor es particularmente importante para el vendedor, se incrementa la influencia del consumidor: cuanto menores son los clientes, menor es la posibilidad de que el vendedor encuentre alternativas ante la pérdida de un comprador. La posibilidad de perder a un cliente cuyo reemplazo es difícil generalmente vuelve al vendedor más abierto a realizar concesiones de uno u otro tipo.
- Si los consumidores están bien informados sobre los productos, precios y costos de los proveedores, el poder del consumidor se acrecienta: cuanto mayor sea la información con que cuente el comprador, mayor será su posición de negociación. La explosión de Internet ha resultado en un poder de negociación mayor para los individuos, pues es muy simple comparar precios y características de diversos productos y servicios.
- Si el comprador representa una amenaza creíble de integración vertical hacia atrás, su influencia aumenta: empresas de bebidas que se deciden a fabricar sus propios envases

logran una mejor posición ante sus otrora poderosos proveedores de envases en cuanto a las necesidades específicas para el envasado de sus productos.

Es indiscutible el hecho de que los consumidores que adquieren productos con poca frecuencia o en pequeñas cantidades, y que incurren en costos altos al cambiar de proveedor, son lo que cuentan con menor poder de negociación.

4 IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La labor gerencial de implementar y ejecutar la estrategia elegida conlleva asegurar lo que se requerirá el desarrollo de las capacidades organizacionales necesarias y para lograr los objetivos propuestos a tiempo. La habilidad gerencial reside en encontrar qué es lo que se debe hacer para poner la estrategia en su lugar, llevarla a cabo eficientemente y producir buenos resultados. Administrar la ejecución de la estrategia es una tarea práctica que incluye los siguientes aspectos principales:

- A. Construir una organización capaz de llevar a cabo exitosamente la estrategia.
- B. Distribuir los recursos de manera que las unidades encargadas de tareas críticas para el buen logro de la estrategia cuenten con suficiente personal y fondos para llevarlas a cabo.
- C. Establecer políticas de apoyo a la estrategia y procedimientos operativos.
- D. Poner la estrategia recién elegida en su lugar.
- E. Motivar a los miembros de la organización de manera que sean inducidos a alcanzar los objetivos enérgicamente y, si es el caso, modificar sus deberes y labores normales de manera que sean congruentes con las necesidades de ejecución de la estrategia.
- F. Construir una estructura que recompense el logro de los resultados esperados.
- G. Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo que canalice hacia una implementación y ejecución de la estrategia.
- H. Instalar sistema de información, comunicación e información que permitan al personal de la entidad llevar a cabo sus roles estratégicos efectivamente.
- I. Instaurar buenas prácticas y programas para el mejoramiento continuo.
- J. Forjar el liderazgo interno necesario para conducir la implementación y para mantener el mejoramiento de la ejecución de la estrategia.

Una buena ejecución de la estrategia demanda la creación de un vínculo fuerte entre la forma en que se hacen las cosas y lo que se necesita para que la estrategia tenga éxito. Cuanto mejor sean el “enganche” entre los métodos de implementación y los requerimientos de la estrategia, mayores serán las posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos, a la vez que une a toda la organización en pos del logro de la estrategia.

La implementación y ejecución de la estrategia es, por mucho, la parte más complicada y demandante de tiempo dentro de la administración estratégica. Cada gerente debe preguntarse: “¿qué debe hacerse en mi área para ejecutar mi parte del plan estratégico y cómo puedo lograrlo de la mejor manera?”. Dependiendo del tamaño de la compañía y la complejidad del plan, la implementación total y la ejecución eficiente puede tomar desde pocos meses hasta varios años.

5 EVALUACIÓN, RENDIMIENTO, MONITOREO DE NUEVOS ACONTECIMIENTOS, E IMPLEMENTACIÓN DE AJUSTES CORRECTIVOS.

La evaluación del rendimiento y progreso de las empresas es siempre una de las tareas gerenciales básicas. Es deber de la jerarquía estar al tanto de la situación de la empresa, decidir si las cosas van bien en el ámbito interno, así como monitorear de cerca los acontecimientos externos. Bajo rendimiento o progreso muy pequeño, así como nuevas circunstancias externas importantes, requerirá acciones y ajustes correctivos en la direccionalidad de largo plazo, objetivos, modelo de negocios y / o estrategia de una organización.

Es perfectamente normal que uno o varios aspectos de la ejecución de la estrategia no esté resultando como se ha preconcebido. La revisión de presupuestos, cambio de políticas, reorganización, cambios de personal, construcción de nuevas competencias y capacidades, etc. son acciones gerenciales típicas que pueden requerirse para potenciar la implementación o mejorar la ejecución de la estrategia. Una ejecución eficiente de la estrategia invariablemente es el producto de un gran aprendizaje organizacional. Revisiones de progreso, búsquedas constantes de formas para mejorar continuamente, así como ajustes correctivos son cuestiones normales.

III. CRISIS Y RECUPERACIÓN: MANEJO DEL CAMBIO RADICAL

En esta último apartado correspondiente al tema del marco teórico, se presenta una sinopsis de la experiencias de algunas empresas importantes que han enfrentado problemas muy graves que, incluso, han amenazado su existencia misma, y que han podido ser superados gracias a la implementación de cambios radicales a través de una estrategia bien diseñada.

Los casos se tomaron íntegramente de la obra de Taylor y Harrison, quienes los compilaron directamente de los jefes de las mismas compañías. Para el autor, dada la situación de crisis que vive actualmente la organización objetivo de este proyecto, es de gran importancia el conocimiento y el análisis de los casos que se presentan a continuación; su correcta y oportuna utilización como guía para el proyecto, considerando las grandes diferencias de contexto, puede convertirse en una herramienta invaluable en la proyección del camino de la entidad.

1 CREACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL PRODUCTIVA EN SHELL CHEMICALS⁴

A pesar de cinco años continuos de restricción y bajas en los costos, la sede de la Carrington Shell Chemicals en el Reino Unido todavía debía reducir sus costos fijos y disminuir la fuerza laboral. Evidentemente, los métodos convencionales para disminuir la planilla serían insuficientes; la tradición no bastaba, por lo que se hacía necesario un cambio de cultura. La alta gerencia creía que la ventaja competitiva de Carrington radicaba en el conocimiento y el compromiso de su gente. Por ello, se identificó la consistencia de valores y sistemas que desembocó en una brillante estrategia para lograr un ambiente productivo.

Se cerraron las plantas que no eran rentables, se consultó con los propios empleados, y la sede se transformó completamente en una nueva, basada en cuatro centros de producción responsables del desempeño donde se hicieron millonarias inversiones en

⁴ Thornley, I.A. Director de personal. Shell UK, Ltd.

entrenamiento de personal. Se abolieron las demarcaciones laborales operativas, y los nuevos técnicos multidisciplinarios ahora se hacían cargo de la operación y el mantenimiento de los centros de producción en equipos coordinados por un gerente de cambio.

El proceso de cambio tuvo cinco grandes aspectos: un elevado grado de resolución unido a una gran integridad; atención prioritaria a las necesidades del empleado a través de consejería e información constante; comunicación precisa y concisa en todos los niveles de la organización; un programa estricto; y un notorio liderazgo de la gerencia mediante su función de mando. Se estableció, incluso, una unidad de reemplazo de tiempo completo que proporcionó todo el apoyo posible a quienes debían dejar Carrington.

Las acciones tomadas para reestablecer y mejorar la posición competitiva de la empresa se resumen seguidamente:

- A. Reducción de la fuerza laboral de 1 150 a menos de 500 personas (57%).
- B. Reducción de la estructura organizacional de seis a cuatro estratos.
- C. Eliminación de barreras funcionales operativas.
- D. Activo flujo de información en todos los niveles.
- E. Entrenamiento con base en estándares de excelencia.
- F. Acuerdo sindical para cada nivel técnico.
- G. Primacía del individuo. "Carrington es apoyo, no palabras".
- H. Unidad de reemplazo que ubicó al 76% de los cesantes en otras labores.

2 VUELCO EN MFI: DE VENTAS POR CORREO, EN CRISIS, A LÍDER EN EL MERCADO DE MUEBLES⁵

Fundada por dos amigos, MFI se había dedicada por muchos años a la venta de artículos por correo al contado y al crédito. La compañía había florecido bastante, pero de repente los márgenes de utilidad estaban bajo presión y la respuesta de la empresa de reducir los precios y extender el crédito solo empeoró las cosas y, en cuestión de un año, las utilidades se redujeron en un 96%. Dichosamente, la compañía había estado abriendo cada vez más tiendas detallistas, las cuales, en principio, se concibieron para colocar a precios de

⁵ Seabright, J.W. Cogerente General. MFI Furniture Group.

descuento los artículos que no se podían vender por correo, y que de repente se convirtieron en el principal sostén de la misma. De hecho, dos años después de iniciada la crisis, se cerró el negocio de ventas por correo e, increíblemente, se recuperó más del 80% de la cartera morosa.

MFI tenía fortalezas y debilidades y había identificado un segmento de mercado que podía explotar: el de los muebles ármelo – usted – mismo. Además, tenía una trayectoria de buena publicidad, bajo nivel de gastos generales y efectivo para invertir. Deseaba convertirse en el líder de la política de “buen valor por el dinero” dentro de la industria mobiliaria. La única forma de lograrlo era haciendo un vuelco total.

Se retiraron a los fundadores de la organización de la gerencia cotidiana, de forma que el “empresario” y el “gerente” se separaron definitivamente. Se establecieron cuatro grupos de política como subcomités del directorio, cuyos miembros eran directores y gerentes de línea. La organización estaba concebida para ser eficiente: flexible, al tiempo que permitía un control detallado.

Entrenar y formar gerentes se consideró clave, lo mismo que una cuidadosa selección y control de la mercancía. Las decisiones sobre precio se agilizaron gracias al uso de la informática, y el control de calidad y el servicio al cliente se mantuvieron en los más altos modelos de superioridad.

Seguidamente se presenta un compendio de las principales acciones estratégicas tomadas por MFI para lograr sus objetivos:

- A. Clara diferenciación de funciones entre la junta directiva y la gerencia general. La fijación de políticas debía estar totalmente separada de las funciones ejecutivas de los gerentes.
- B. Concienciación acerca de las responsabilidades y límites de autoridad de los empleados.
- C. Creciente importancia a las comunicaciones ascendentes y descendentes dentro de la entidad.
- D. Gran inversión en entrenamiento y formación.
- E. Selección y control riguroso de mercancía. Promociones de ventas para sacar productos con baja rotación.
- F. Política de precios basada en una disminución del costo de insumos mediante el uso de la altísima capacidad de negociación con los proveedores.

- G. Riguroso control de calidad y creciente atención al cliente.
- H. Gente conciente y comprometida con la estrategia.
- I. “El vuelco total se moldea en torno a la gente con que ya se cuenta”.

3 ICL: CRISIS Y PRONTA RECUPERACIÓN⁶

Después de abrazar por años una estrategia basada en un alto incremento en los ingresos para cubrir una creciente base de costos y permitir una progresión sostenida en las utilidades, el mercado de ICL no estaba creciendo lo suficientemente rápido, los costos estaban tomando la delantera y la competencia estaba afectando seriamente los márgenes.

Después de cerrar sucesivamente dos plantas y prohibir nuevas contrataciones, ICL seguía rumbo a la debacle, al punto que el gobierno británico tuvo que tomar cartas en el asunto para proteger sus intereses, ya que toda su plataforma informática estaba basada en equipos de ICL. Un nuevo grupo gerencial se abocó a encontrar una manera de detener las pérdidas, restaurar la confianza de los inversionistas y asegurar la supervivencia independiente de ICL.

Se redujo sustancialmente el número de empleados, se expandió la línea de productos, se formalizaron acuerdos de colaboración con otras empresas del sector y se emitieron títulos dirigidos a captar nuevos inversionistas que redujeron sustancialmente las pérdidas y garantizaron la supervivencia de la organización. Posteriormente, se emitieron de nuevo títulos y la compañía empezó a involucrarse activamente en programas de primer orden. Cuatro años después de que la sirena de emergencia sonó, las utilidades ICL alcanzaron niveles insospechados. El crecimiento se reestableció y la base financiera se aseguró.

Pero más importante aún, se implantó una estrategia de nuevas formas de pensar, de cambios y de actitudes.

La asombrosa recuperación de ICL se basó en una arriesgada y agresiva estrategia que tardó menos de cuatro años en revertir la debacle y hacer de ICL una empresa aún más poderosa y rentable que antes de la crisis. Veamos por qué:

⁶ Marwood, D.C.L. Secretario General. International Computer, Ltd.

- A. Renovación del equipo gerencial.
- B. Reestablecimiento de la confianza del cliente y la moral del empleado.
- C. Programa paulatino de reducción de 5 200 empleados y programas de incentivos para retiro voluntario.
- D. Emisión de títulos para aumentar el capital social y mejorar la posición del balance.
- E. Nueva estrategia de productos, ya no solamente se ofrecerían servidores sino toda la gama de productos posibles de hardware con mejoras sustanciales.
- F. Acuerdos de colaboración con proveedores cuya posición competitiva dentro de la industria permitiría a ICL utilizar las últimas y muy avanzadas tecnologías antes que sus competidores y reducir sus gastos en investigación y desarrollo.
- G. Consecución de créditos bajo condiciones especiales que despejarían el camino para la refinanciación.
- H. Reorientación del talento interno y aseguramiento del talento externo. Eliminación de la complacencia, falta de motivación y actitud de “no se puede”.
- I. Reorganización de las actividades comerciales globales en cinco divisiones.
- J. Incentivos y mejoras en los beneficios de los fondos de pensión.
- K. Participación en diversos programas de primer orden en conjunto con instituciones de gobierno y de investigación que, eventualmente, le producirían ventajas valiosas respecto de la competencia.
- L. “1. Supervivencia 2. Utilidades 3. Crecimiento”

4 REGRESO DE FIAT A LAS CARRETERAS⁷

Los acontecimientos han demostrado a Fiat que a veces las cosas tienen que ponerse peor antes de mejorar, y que para sobrevivir, es esencial recortar costos. Fiat, sin duda alguna, es representante de un selecto grupo de organizaciones cuya importancia y notoriedad trasciende el campo meramente empresarial y traslapan su influencia en la vida política y social de sus áreas de presencia. Fiat, por así decirlo, es Italia, e Italia es Fiat.

⁷ Galimberti, F. Economista en jefe. Fiat Group.

Debido a problemas en el entorno económico, donde el crecimiento era raquítico, una empresa diseñada para una alta producción y crecimiento, como Fiat, se vio seriamente afectada. Cuando se anunció el despido de 23 000 empleados y una masiva inyección de capital, se generó conmoción. Afortunadamente, las largas y hasta violentas peleas con los sindicatos se ganaron, en buena medida, gracias a lealtad de la mayoría de los trabajadores hacia la compañía.

La recapitalización se realizó con el propósito de reequipar extensivamente las líneas de producción y se replanteó radicalmente la estrategia. Los costos debían reducirse de inmediato, a niveles menores que los de la competencia, y era esencial la innovación en el producto: el auto a la medida se convirtió en una posibilidad real. Los salarios no podían bajarse, así que se debió cesar gente. Se modernizó y automatizó gran parte del proceso productivo.

Además, se reconoció que el grupo estaba extendido más allá de sus posibilidades, de forma que se salió del mercado estadounidense y se recortaron operaciones en Latinoamérica, al tiempo que se concentró en mercados claves de Europa. Asimismo, se revisaron inventarios, representantes, proveedores y finanzas. En ese mismo sentido, se redujo sustancialmente el capital de trabajo.

La estrategia del grupo Fiat se resume seguidamente:

- B. Recapitalización.
- C. Reducción de costos.
- D. Automatización.
- E. Concentración en mercados claves. "No competir de frente con quien no se puede".
- F. Partir de una base fuerte (doméstica).
- G. Explotar el enorme poder de negociación.
- H. Innovar constantemente.
- I. Racionalización.

C. PLAN ESTRATÉGICO

I. SITUACIÓN ACTUAL

1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

Resulta bastante difícil, y hasta contraproducente, analizar la situación presente de cualquier organización si no se cuenta con información básica acerca de la misma, ya que las interpretaciones que se den en el proyecto deben, necesariamente, estar ligadas a lo que la empresa representa, hace y quiere en el futuro. De no ser así, indudablemente la validez del estudio será cuestionable, dado que no existirá un parámetro de peso que sustente nuestras afirmaciones.

1.1 Antecedentes⁸

1.1.1 1982 - 1992

A inicios de la década de los ochenta, un reconocido empresario ferretero cartaginés, don Antonio Mora (q.d.D.g.) en conjunto con su yerno, un joven administrador agropecuario y perito bancario llamado René Arrieta, reconocieron la existencia de una necesidad insatisfecha para los agricultores cartagineses, particularmente para aquellos que cultivaban la tierra en las zonas noroeste y sur de la provincia: aparte de dos agro servicios en el corazón del cantón central, no existía ninguna otra opción donde los productores pudieran adquirir sus insumos.

Dado que, para esa época, el Estado, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería y de diversas instituciones autónomas y bancarias, incentivaba fuertemente la producción de granos básicos y productos olerícolas para el mercado interno, el agricultor cartaginés se encontraba en una posición económica más o menos holgada. De tal forma, era cosa de

⁸ Con apoyo de Esquivel, M. 2004. Comunicación personal. Instalaciones de Agrícola La Troja de Cartago. Cartago.

todos los días ver grandes extensiones de cultivos como papa, cebolla, chile dulce y tomate, por citar algunos.

Lógicamente, ese manifiesto y continuo estímulo repercutía también de manera favorable en la demanda de agroquímicos, fertilizantes, semillas y equipos para la producción. Por todo ello, los señores Mora y Arrieta no lo pensaron mucho para decidirse a establecer un pequeño negocio que pudiese proveer de tales insumos al productor olerícola. El nombre de la empresa era, simplemente, “La Troja” y se ubicó en la “Avenida del Comercio”, en el centro de Cartago.

Por las diversas obligaciones laborales y de negocios de ambos propietarios, la pequeña compañía nunca tuvo la atención debida, de manera que jamás pudo ganar una posición adecuada dentro del mercado al que se dirigía y pronto empezó a afrontar problemas de diversa índole que hacían apremiante su cierre.

A finales de 1982 e inicios de 1983, un contador cartaginés de nombre Manuel Esquivel, con más de veinte años de experiencia en el área de los agro negocios, vio un enorme potencial en la empresa “La Troja, y en conjunto con un agricultor, don Bernardo Gómez, adquieren la empresa.

El inventario inicial era de apenas 50 mil colones. Se cambió el nombre de la empresa a “Agrícola La Troja de Cartago, S.A.” y dispusieron que el señor Esquivel se encargaría de la administración y la contabilidad el negocio, mientras que el señor Gómez se limitaría a participar en el nivel de socio y presidente de la junta directiva.

La empresa inició un vertiginoso crecimiento y expansión en todos sus niveles. Se convirtió en una de las empresas de agro insumos más grandes, sólidas y respetadas de Costa Rica, sobre todo por los horticultores y caficultores cartagineses y las organizaciones del sector. Debido a eso, en el año 1989, iniciaron un proceso de expansión con la apertura de una enorme bodega en la zona sur del casco central de Cartago.

Sin embargo, con el crecimiento y la expansión se incrementaron también los problemas: faltantes de caja y mercadería, problemas de rotación de inventario, ausencia de controles

administrativos, etc, lo que condujo al cierre de la bodega apenas tres años después de haberse abierto.

1.1.2 1993 - 2003

A pesar de las dificultades existentes, la empresa siguió funcionando en el mismo local donde originalmente inició sus operaciones en 1981, manteniendo excelentes niveles de ventas de la mano de una muy buena rentabilidad. Alrededor de 1993, se llegó a un acuerdo entre los socios por el cual don Manuel Esquivel se convirtió en el único propietario de la empresa.

Así, el señor Esquivel pasó a comandar completamente a Agrícola La Troja de Cartago. A pesar de que los niveles de ventas eran magníficos y la clientela muy fiel y selecta, la administración familiar basada en el empirismo y la improvisación promovió que los problemas del pasado volvieran y se intensificaran. A mediados de 1996 la situación financiera de la empresa se volvió insostenible y, después de agotar todas las vías para enderezar la barca, se procedió a vender la empresa. Así, el Grupo Paraíso Agrícola logró un acuerdo preliminar por el cual el señor Esquivel vendía a la corporación todos los activos de Agrícola La Troja de Cartago, pero descontando el monto correspondiente a los pasivos con los proveedores. Para finales de 1996, Agrícola La Troja de Cartago se convirtió en una división del Grupo Paraíso Agrícola.

Pactados ya los arreglos de las deudas con los proveedores y realizados los cambios lógicos que una operación como estas conlleva, la organización empezó y, dado el poder de negociación que había adquirido al volverse una subsidiaria del Grupo Paraíso Agrícola, incrementó su rentabilidad de manera importante.

Sin embargo, posteriormente empezaron a surgir diversas situaciones problemáticas que no se atendieron con la prontitud y la seriedad necesaria, lo cual creó de manera progresiva una “bola de nieve” cuya magnitud, a mediados del año 2003, auguraba una inminente quiebra de la compañía. Las ventas, desde mediados del año 2000, empezaron a bajar de manera alarmante, la cartera de crédito con más de 90 días, a mediados del 2003, ocupaba más del 60% de todas las cuentas por cobrar, y casi la mitad de esas cuentas se clasificaban

como incobrables; lógicamente, la recuperación era deficiente, las relaciones con los proveedores se estaban deteriorando rápidamente y las utilidades brutas no alcanzaban siquiera para cubrir los costos de operación. El traslado a un nuevo edificio trajo consigo una ola de robos donde se perdieron cientos de miles de colones en mercadería y otros activos. Los últimos tres años fiscales fueron nefastos, y las pérdidas acumuladas alcanzaron varios millones de colones.

Evidentemente, los mecanismos de control fallaron: los propietarios y directores de la empresa no atendieron el problema desde el principio, pensaron que el nombre “La Troja” se vendería solo por siempre y que los problemas presentados eran circunstanciales y no representaban ninguna amenaza importante para la entidad. Los empleados de la misma exhibían apatía, ineficiencia y poca identificación con la empresa.

En junio del 2003, después de evaluar todas las opciones posibles para mantener la operación del negocio, se decidió aplicar medidas: se liquidó a todo el personal y se contrató a un estudiante avanzado de Ingeniería Agropecuaria Administrativa, a quien se le dio completa libertad de decisión y de acción, con el compromiso de presentar mensualmente un informe completo de la operación de la organización y de someterse, sin condiciones, a un proceso de auditoria corporativa continua.

Después de once meses de haberse iniciado el cambio, la empresa, afortunadamente, ha reestablecido y fortalecido lazos con la mayoría de sus proveedores, ha incrementado sus ventas en un 10 - 15% respecto de la administración anterior, ha empezado a generar utilidades, ha bajado a un 45% la cartera morosa a más de 90 días, ha recuperado o negociado arreglos de pago prendarios e hipotecarios en casi el 65% de las cuentas incobrables, y ha disminuido el monto de las cuentas por cobrar globales en un 11%.

1.2 Naturaleza

Agrícola La Troja de Cartago desempeña una labor minorista de intermediación entre las casas productoras e importadoras de insumos para la producción agropecuaria y el consumidor final; también cuenta, por medio de sus empresas hermanas del Grupo Paraíso Agrícola, con una línea exclusiva de fertilizantes foliares, herbicidas y fungicidas importados y de procedencia local que se distribuyen tanto al por mayor como al detalle. Asimismo, se

ofrecen diversos servicios de valor agregado como asistencia técnica, consultoría en fitoprotección y fertilidad foliar y de suelos, entregas en finca y constante capacitación mediante la gerencia técnica del grupo.

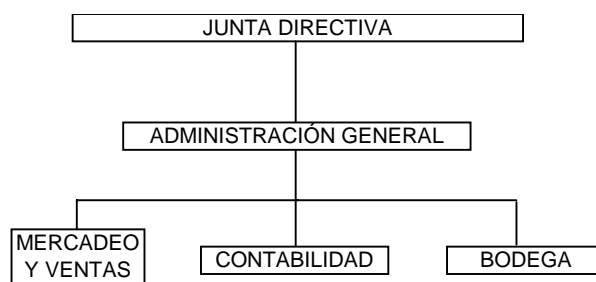
El objetivo general de la empresa es proveer al productor agropecuario de todos los insumos y herramientas necesarias para lograr óptimos rendimientos, de la mano con la utilización de adecuados criterios técnicos, económicos y ambientales.

1.3 Estructura organizativa

Por tratarse de una entidad de reducido tamaño en todas sus áreas funcionales, Agrícola La Troja de Cartago cuenta con una estructura de organización bastante simple y que se presenta seguidamente:

Figura 2.1

Organigrama de Agrícola La Troja de Cartago, S.A.



Fuente: Datos propios del autor, mayo del 2004

La junta directiva es la máxima autoridad en la empresa. Está conformada por un presidente, un secretario, un tesorero, un vocal y un fiscal. Tres de los directores son los propietarios registrales de la empresa.

La administración general es la responsable de la realización de todo el proceso administrativo. Está a cargo de un estudiante avanzado de Ingeniería Agropecuaria Administrativa, quien responde tanto a la junta directiva de la empresa, como a la dirección general y al directorio corporativo del Grupo Paraíso Agrícola.

La sección de mercadeo y ventas es la encargada de las compras de productos, manejo de inventarios, promociones, fijación de precios, etc. está a cargo del administrador general, quien cuenta con la ayuda de un subalterno.

La parte contable es manejada por un contador privado que labora un cuarto de tiempo para la empresa. Sus reportes e informes son revisados por el administrador, quien hace las observaciones y / o aclara las dudas del caso y los hace del conocimiento de la junta directiva de la compañía y de la auditoria corporativa.

Finalmente, la sección de bodega es la responsable del adecuado manejo y almacenamiento de los fertilizantes. El responsable directo es también el administrador general, quien lleva a cabo los inventarios físicos, las requisiciones de producto a la planta de producción, la coordinación del transporte, el registro de salidas hacia distribuidores, los traslados entre bodegas y las salidas al mostrador. Se cuenta con la ayuda de un subalterno, quien lleva el control diario de movimientos y se encarga de la carga y descarga con el montacargas.

1.3.1 Agrícola La Troja de Cartago y el Grupo Paraíso Agrícola

Fundado en el año de 1981, en el cantón de Paraíso, en la provincia de Cartago, el Grupo Paraíso Agrícola se erige como una de las corporaciones agrocomerciales más importantes del país, con presencia en toda la Meseta Central, la Zona de Los Santos, Pérez Zeledón, el Pacífico Sur y la Zona Atlántica. La actividad más importante es, sin duda alguna, la provisión de insumos para la producción agropecuaria y la construcción, que representa aproximadamente un 70% de la operación del grupo; el restante 30% se reparte en las áreas de fabricación de agro insumos, transporte de carga, manejo de activos fijos y producción agrícola y pecuaria.

Dentro del área agro ferretera, el mercado principal del grupo es el sector cafetalero, que representa más o menos el 60% de las ventas anuales de la corporación, aunque poco a poco el sector olerícola va adquiriendo una creciente importancia en el volumen de operación total, así como la reciente incursión en el negocio de la formulación de fertilizantes hidrosolubles . Esto por cuanto el sector cafetalero experimentó, entre el año 2000 y el 2003, una crisis sin precedentes que se tradujo en una baja alarmante en las colocaciones del

grupo, lo cual causó una virtual paralización de las divisiones de las zonas cafetaleras y prácticamente echó por la borda todos los planes y proyecciones de crecimiento que se habían trazado para ese período. Así, el sector de las hortalizas incrementó fuertemente su participación porcentual y absoluta dentro del mercado que atiende el Grupo Paraíso Agrícola, a pesar de que ese subsector productivo también atravesó por una situación de extrema dificultad, pero no tan ruinoso como la de los caficultores.

La formulación de hidrosolubles es un negocio en el que se incursionó hasta mediados del 2004, por lo que todavía no es posible cuantificar su participación dentro de la operación global del grupo, aunque las perspectivas son alentadoras, pues la cartera de clientes ya es bastante respetable y se están haciendo negocios con productores de San Carlos, Parrita y Guanacaste.

Por otro lado, la empresa proveedora de fertilizantes, principal socia comercial del consorcio, estaba en una situación financiera comprometida desde el año 2001, y en el 2002 entró en serias dificultades con sus acreedores. Ello llevó a una paralización en el suministro de fertilizantes que no solo afectó al grupo, sino a todo el sector primario costarricense, por varios meses. Por supuesto, las ventas de fertilizante se interrumpieron y hubo que recurrir a un proveedor en el extranjero que transitoriamente proveyó el abono. Se dejaron de vender decenas de millones de colones en fertilizante. La situación de parálisis del aliado estratégico tradicional de la corporación terminó a finales del 2002, lo cual le permitió salir a flote y reanudar la producción.

Actualmente, los precios internacionales del café muestran una reservada tendencia hacia la recuperación, y el país hace ingentes esfuerzos para que el café de Costa Rica sea reconocido en el mundo como de altísima calidad, particularmente aquel de las áreas geográficas de influencia de la empresa, de manera que se obtengan mejores precios por la diferenciación. Así, el panorama para los próximos años se muestra alentador para el mercado principal que atiende el área agro ferretera del grupo.

En cuanto a las otras áreas de negocios del grupo, la división de transporte terrestre de carga ha crecido bastante durante los últimos años, de la mano con el incremento en el volumen de transacciones efectuadas por el área agro ferretera de la corporación, ya que ésta constituye su principal cliente, de forma que más del 90% de los despachos se hacen a

las divisiones del área agro ferretera. La sección del grupo dedicada al manejo de activos fijos se dedica únicamente prestar sus servicios a todas las demás subsidiarias del grupo mediante el arriendo de edificios, terrenos y vehículos. Por último, el área de producción agropecuaria agrupa a varias divisiones que se dedican íntegramente al cultivo de bienes agrícolas tradicionales y no tradicionales, y a la ganadería.

En el Anexo 1 se muestra en detalle el organigrama del Grupo Paraíso Agrícola.

1.4 Direccionalidad aparente

Tal y como se discutió en el subtema de antecedentes, Agrícola La Troja de Cartago no cuenta con un planeamiento formal en todos sus niveles de funcionamiento. Así, no existe ninguna misión ni visión explícita que marque la dirección de la empresa.

Sin embargo, existe una cierta direccionalidad que es percibida por los miembros de la organización, y que se sintetiza seguidamente:

MISIÓN: Agrícola La Troja de Cartago es una empresa proveedora de soluciones de alta calidad en protección de cultivos y nutrición vegetal para todos los productores agrícolas de su área de influencia y de todo el país, a través de un amplio inventario de productos a precios muy competitivos, en conjunto con diversos servicios de valor agregado como asesoría técnica en fertilidad foliar y de suelos, fitoprotección y capacitación continua.

VISIÓN: Adquirir una posición de liderazgo en el área de influencia de la empresa, en absoluta concordancia con las capacidades de la compañía, los objetivos del grupo al que se pertenece y las oportunidades que el mercado ofrezca.

2 ANÁLISIS INTERNO

Conocidos los antecedentes, la naturaleza y la estructura organizativa de la empresa, así como el marco de pertenencia corporativa en que opera, es posible enfocar el análisis en las cuatro áreas macro que se consideran vitales para la operación adecuada y eficiente de la misma, a saber: administración, finanzas – contabilidad, mercadeo, y organización.

1.1 Administración, organización y control

En vista de que las labores dentro las áreas funcionales de organización y control se enmarcan dentro del proceso administrativo y, dado que el tamaño de la compañía es bastante reducido, se considera conveniente fundir el análisis de las fortalezas y las debilidades de la organización referentes a la administración en general, en un único acápite.

1.1.1 Fortalezas

- Las labores administrativas dentro de la compañía recaen íntegramente sobre un administrador general, quien además vela por el cumplimiento de las directrices de los socios de la empresa, y del directorio corporativo y del director general del Grupo Paraíso Agrícola. Existe una cadena de mando bien definida y un constante flujo de información ascendente y descendente.
- La compañía es de tamaño relativamente reducido. Las plazas existen para satisfacer las necesidades básicas de la organización y hay un estrecho vínculo entre el administrador general y su subalterno, lo que mejora la eficiencia operativa en todos sus niveles y mantiene al mínimo los costos. Asimismo, las relaciones con los ejecutivos y directores de la corporación llegan a un nivel casi familiar, lo que ha simplificado la función gerencial.
- El administrador cuenta con adecuada formación académica y experiencia. Los conocimientos adquiridos en sus estudios superiores en el ramo, así como el bagaje producto de la práctica, han facilitado significativamente los procesos iniciales del cambio radical y de toma de decisiones estratégicas, que ya de por sí son difíciles dadas las condiciones de la empresa.
- Retroalimentación provechosa. A pesar de las situaciones vividas en el pasado, la organización ha sido capaz de facilitar la gestión empresarial gracias a las experiencias acumuladas.

- Existencia de una política de incentivos para los trabajadores. Aunque esto no está bien definido y en forma escrita, se ofrecen facilidades para seguir estudios y capacitaciones, así como oportunidades para asistir a seminarios, congresos, charlas, etc. relacionados con la actividad de la empresa.
- Inducción personalizada y capacitación continua. El administrador, en conjunto con la gerencia técnica del grupo, se encarga de ello, de manera que se “aprende haciendo” dada la constante interacción jefe – subalterno y a la provisión de material técnico especializado que facilita el diario quehacer.
- Baja rotación de personal. En los contados casos en que se ha presentado desde que el Grupo Paraíso Agrícola adquirió la entidad, el patrón responde más a problemas de actitud, compromiso e identificación con la empresa, que a deseos de superación o a la posibilidad de conseguir un trabajo mejor pagado.
- Cultura organizacional donde, a pesar de las graves consecuencias que trajo el mantenimiento de los esquemas familiares y de improvisación, siguen imperando valores como el compañerismo, identificación, honradez y solidaridad, los cuales se deben en, buena medida, a ese modo de dirigir la empresa.
- Grados importantes de participación en la toma de decisiones. Gran parte de las decisiones estratégicas de la organización son tomadas después de que el administrador realiza las consultas del caso y escucha las opiniones de su subalterno y del contador, e inclusive del director general del consorcio en algunos casos de especial trascendencia, quienes aportan valiosos elementos de juicio que contribuyen de manera determinante a que lo decidido sea lo más acertado posible.
- Existencia de un sistema informático de registros cuantitativos que permite acceder de manera rápida y sencilla a toda la información que genera la compañía en cuanto al área financiero – contable, uso de vehículos, movimiento de fertilizante, etc.

- Estricto control de la mercadería para la venta mediante un sistema informático de ventas – inventario permanente, concebido específicamente para las divisiones agro ferreteras del Grupo Paraíso Agrícola. Se puede conocer diariamente el estado del inventario bajo la modalidad de valoración PROM (promedio), y el último día hábil de cada trimestre se realiza un conteo físico completo de la mercadería, de forma que se ejerce un control cruzado contra lo que muestra el sistema.
- Control sencillo del personal, por el reducido tamaño de la organización. El registro de horas de apertura y cierre del almacén se hace con apoyo de los reportes de la empresa de seguridad que monitorea el sistema de alarma.
- Autoevaluación del desempeño. El administrador general lleva una bitácora en la que registra en detalle todo lo que se ha realizado durante el día; el libro también está a disposición del gerente técnico y del director general del Grupo Paraíso Agrícola.
- Informes mensuales. Se entrega un documento que detalla los resultados mensuales del giro de la empresa en todas sus áreas funcionales a la auditora corporativa, quien se encarga del análisis y de la formulación de observaciones y recomendaciones con base en ello, al tiempo que lo hace del conocimiento del director general del grupo y del directorio corporativo.
- Cumplimiento estricto de toda la normativa que atañe a empresas de agro insumos. Después de ocho meses de trámites e importantes erogaciones, la empresa cuenta con todos los permisos y patentes en regla y al día.

1.1.2 Debilidades

- Tendencia a la desunión entre las divisiones del Grupo Paraíso. De haber un mayor ligamen entre las empresas hermanas, las crisis del pasado se habrían superado menos dolorosamente y se habrían finiquitado acuerdos y alianzas comerciales con proveedores y clientes que habrían proporcionado grandes ventajas comparativas.

- Inexistencia de una asignación clara de tareas. Ello provoca ciertos inconvenientes en lo que se refiere a la delimitación de las funciones de los miembros de la organización.
- Remuneración relativamente baja. La empresa cancela honorarios por debajo del promedio de la industria, lo cual puede incidir en inconformidad o desmotivación por parte de los empleados, de manera que se afectaría la operación normal del negocio y, además, personal valioso podría dejar la organización en busca de mejores oportunidades.
- Falta de un procedimiento claro respecto de la contratación de personal. Aunque se mencionó que la rotación de personal es baja y la empresa pequeña, las veces que se ha tenido que recurrir a nuevos empleados no se ha realizado un proceso sistemático; la selección estriba mayoritariamente en referencias por parte de terceros y en el hecho de contar con alguna experiencia en el área, pero no en criterios preestablecidos.
- Excesiva confianza por parte del director general del grupo propietario de la entidad en cuanto al manejo de la misma. El anterior y el actual administrador han tenido una relación muy cercana con el director general, quien en ambos casos les ha dado plenos poderes para que dirijan la compañía, lo cual, visto el análisis de la gestión del anterior jerarca, ha sido nefasto para el almacén.
- Poco personal para realizar las visitas de campo. Ciertos días de la semana, especialmente en la época lluviosa, la actividad comercial del almacén se incrementa notoriamente, lo cual obliga al encargado de la asesoría técnica a retrasar o cancelar de plano las visitas programadas anteriormente
- Mala imagen de la empresa en las instituciones y otros organismos. En junio del 2003, la empresa no estaba cumpliendo con los requisitos legales para operar, lo cual trajo una gran cantidad de problemas con el Ministerio de Salud, la Municipalidad de Cartago, el Colegio de Ingenieros Agrónomos y otros que casi llevaron al cese de operaciones de la empresa. Aunque todo se resolvió, la imagen de la compañía no es todavía la mejor.

1.2 Finanzas y contabilidad

La responsabilidad en esta área es compartida entre el administrador general y el contador. El segundo se encarga de llevar a cabo todo el proceso contable con base en la información global que genera la operación de la compañía; mientras, el administrador se encarga de los libros bancarios, de la caja chica, de los depósitos, de los giros de cheques a proveedores, de las cuentas por cobrar y del pago de planilla y demás gastos operativos.

Conocidos los problemas por los que atravesó la empresa en el nivel operativo, es conveniente hacer notar que la veracidad de los documentos en que se basa el siguiente análisis no está totalmente asegurada, precisamente porque no se contaba con un sistema de información atinente a las necesidades reales de la compañía.

1.2.1 Estado de situación financiera

En vista de que la empresa no desea publicar sus informes contables, lo que se procederá a mostrar son las variaciones porcentuales del estado de situación financiera para las distintas cuentas a través del tiempo, tanto vertical como horizontalmente.

Cuadro 2.1

Análisis vertical del estado de situación
financiera de Agrícola La Troja de Cartago, S.A.

ANÁLISIS VERTICAL - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AGRÍCOLA LA TROJA DE CARTAGO, S.A.			
al 30 de Setiembre de 2001, 2002 y 2003			
	Porcentaje		
ACTIVO	2001	2002	2003
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>			
CAJA Y BANCOS	7,23%	5,04%	2,00%
CUENTAS POR COBRAR - CLIENTES	59,03%	47,05%	61,86%
CUENTAS POR COBRAR - SOCIOS	1,51%	18,83%	1,68%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	0,69%	0,76%	0,93%
INVENTARIOS	31,54%	28,32%	33,53%
Total Activo circulante	97,17%	97,59%	97,49%
<u>ACTIVO FIJO</u>			
MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	100,00%	100,00%	100,00%
Total Activo fijo	2,83%	2,41%	2,51%
Total de ACTIVO	100,00%	100,00%	100,00%
<u>PASIVO</u>			
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>			
CUENTAS POR PAGAR	90,10%	100,00%	100,00%
PRÉSTAMOS POR PAGAR	9,90%		
Total Pasivo circulante	88,11%	96,21%	112,96%
Total de PASIVO			
<u>CAPITAL CONTABLE</u>			
<u>CAPITAL</u>			
CAPITAL SOCIAL	13,48%	35,93%	-12,93%
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	94,23%	230,68%	-35,99%
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL PERÍODO	-7,71%	-166,61%	148,92%
Total de CAPITAL	11,89%	3,79%	-12,96%
Total de PASIVO más CAPITAL	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia del autor con base en los datos suministrados por el contador de la empresa.

En el nivel macro, al observar los rubros de activo fijo y circulante, es claro que la empresa es eminentemente comercial, pues el 97,49% del activo corresponde al rubro circulante, mientras que el fijo representa apenas un 2,51% del total.

En la sección de pasivo y capital, se puede afirmar que actualmente los pasivos están financiando completamente a la empresa, y el capital más bien arroja un saldo negativo dadas las fuertes pérdidas del último año fiscal. Esto es extremadamente serio, pues el 112,96% de la empresa está en manos de acreedores externos (proveedores de mercadería para la venta), de manera que el activo no es suficiente para cubrir siquiera la totalidad de los pasivos. A pesar de la gravedad de lo anterior, es importante hacer notar el hecho de que no existen actualmente préstamos bancarios ni hipotecas por honrar, por lo que no hay cargas financieras que afecten a la empresa, lo cual se considera ventajoso en esta situación, pues se pueden redireccionar recursos a la atención de las deudas con los proveedores y al sostenimiento de los gastos operativos.

Respecto del activo circulante, las cuentas más importantes están representadas por caja y bancos, cuentas por cobrar – clientes e inventarios. En cuanto al efectivo, es claro que las fuertes pérdidas al cierre del año fiscal 2003 incidieron en la disponibilidad de dinero, pues es factible que el gran incremento en el costo de ventas absorbiera gran parte del mismo; en el 2002 la disminución se debió muy probablemente al incremento de los gastos operativos, como se verá en el análisis de estado de pérdidas y ganancias. En cuanto a las cuentas por cobrar, el aumento en su importancia se debe básicamente a la gran disminución que registraron las cuentas por cobrar – socios, de manera que el incremento en términos absolutos no varió grandemente, tal y como se verá en el análisis horizontal. Referente a los inventarios, ocurre lo mismo: la baja de las cuentas por cobrar – socios redundó en un incremento en la participación de esta cuenta dentro del total de activo circulante, aunque en números cerrados más bien disminuyó, posiblemente porque el incremento en las ventas netas registrado en el último año fiscal podría estar ligado a una mayor rotación de la mercadería para la venta y al hecho de que el fertilizante, a partir de ese año, se empezó a vender bajo la modalidad de consignación. Para terminar, la estructura del activo circulante no ha experimentado cambios importante a través del tiempo, pues el incremento en la participación del inventario y de las cuentas por cobrar – clientes ocurrió en detrimento de las cuentas por cobrar – socios.

En cuanto al activo fijo, es poco lo que se puede comentar: se trata del renglón correspondiente al mobiliario y equipo que necesita la empresa para operar, y su participación permanece bastante constante a través de los tres años en estudio, lo que demuestra que la organización se ha especializado en la actividad comercial, que es en

realidad para lo que se concibió. Es pertinente recalcar que las instalaciones físicas que ocupa la compañía son rentadas, y el montacargas que opera en la bodega es facilitado por una empresa hermana de la división agro ferretera del Grupo Paraíso Agrícola que se dedica al mayoreo de agro insumos y que retira todo el fertilizante de la bodega de Agrícola La Troja de Cartago.

En el acápite de pasivos, los cuales son únicamente de corto plazo, se nota un incremento sostenido de la participación de los mismos dentro de la estructura del activo total (en detrimento del capital): en el año 2002 el incremento rondó el 8%, y en el 2003 subió casi un 17%, debido posiblemente a que en el 2002 los gastos operativos se incrementaron notablemente respecto del 2001, mientras que en el 2003, aunque los gastos bajaron, el costo de ventas subió exageradamente, lo cual impidió, en ambos casos, cumplir adecuadamente los compromisos con los acreedores. A manera de conclusión, la empresa está sumamente endeudada con sus proveedores, lo cual pone en peligro el suministro oportuno y eficiente de mercadería para la venta y la propia supervivencia de la compañía.

Toda la problemática anterior se refleja de manera inequívoca en el capital de la empresa, donde las pérdidas de los últimos tres años fiscales dejaron a la entidad sin utilidades retenidas y, lo más grave, sin capital social al final del período fiscal 2002 – 2003. De tal forma, la participación del capital dentro del activo es negativa en un 12,96%, que no significa otra cosa que la empresa debe recapitalizarse de forma urgente, sea mediante su operación normal, o a través de aportaciones extraordinarias de sus socios o de nuevos inversionistas.

Análisis horizontal del estado de situación financiera
de Agrícola La Troja de Cartago, S.A.

ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
AGRÍCOLA LA TROJA DE CARTAGO, S.A.		
al 30 de Setiembre de 2001, 2002 y 2003		
	2001 - 2002	2002 - 2003
ACTIVO	Variación Porcentua	Variación Porcentual
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		
CAJA Y BANCOS	-17,57%	-210,94%
CUENTAS POR COBRAR - CLIENTES	-5,81%	6,30%
CUENTAS POR COBRAR - SOCIOS	1373,79%	-1281,40%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	----	
INVENTARIOS	6,10%	-4,04%
Total Activo circulante	18,17%	-23,19%
<u>ACTIVO FIJO</u>		
MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	0,00%	-17,88%
Total Activo fijo	0,00%	-17,88%
Total de ACTIVO	17,66%	-23,05%
PASIVO		
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>		
CUENTAS POR PAGAR	42,59%	-4,80%
PRÉSTAMOS POR PAGAR	-100,00%	-----
Total Pasivo circulante	28,48%	-4,80%
Total de PASIVO	28,48%	-4,80%
CAPITAL CONTABLE		
<u>CAPITAL</u>		
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	-8,18%	-130,68%
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL PERÍODO	710,60%	59,74%
Total de CAPITAL	-62,49%	135,99%
Total de PASIVO más CAPITAL	17,66%	-23,05%

Fuente: Elaboración propia del autor con base en los datos suministrados por el contador de la empresa.

Con base en los resultados del análisis vertical, es posible ahora discutir respecto de las diferentes partidas que conforman el balance general. Para ello, se tomarán las mismas cuentas que se analizaron anteriormente.

Respecto del activo circulante, es claro que el incremento registrado entre los años fiscales 2001 y 2002 se debe mayoritariamente al incremento en las cuentas por cobrar –

socios, pues el efectivo y las cuentas por cobrar – clientes más bien disminuyeron; el inventario de ese mismo período, por otro lado, incrementó discretamente su participación en 6,1% respecto del año anterior. Ya para las variaciones entre el 2002 y el 2003, se nota una disminución en todas las cuentas, especialmente en el renglón de efectivo (caja y bancos) y de cuentas por cobrar socios, exceptuando las cuentas por cobrar – clientes, que se incrementaron en un 6,3% lo cual hace pensar que parte del incremento en el inventario ocurrido entre el período 2001 y 2002 se transformó en cuentas por cobrar para el período siguiente (2002 – 2003).

En el activo fijo, la única variación registrada (período 2002 – 2003) se debe fundamentalmente a la depreciación del mobiliario y equipo, por lo que no procede realizar un análisis detallado en este caso.

De tal manera, se puede afirmar que el incremento en el activo total para el período comprendido entre el año fiscal 2001 y el años fiscal 2002 se debió casi en su totalidad al aumento de las cuentas por cobrar socios; mientras, en el caso del período 2002 – 2003, la disminución alcanzó el 23,05% por causa de la baja en el efectivo disponible, en las cuentas por cobrar – socios (o bien cuentas por cobrar – otros) en los inventarios y en el mobiliario y equipo.

En el caso de los pasivos, el incremento registrado entre los años fiscales 2001 y 2002 se debe al gran aumento registrado en las cuentas por pagar, a la par del considerable crecimiento de las ventas en ese mismo período. Considerando el hecho de que el aporte de las cuentas por cobrar decreció en ese mismo período, se esperaba que eso redundara en un buen flujo de efectivo para la organización, así como adecuados niveles de utilidades o al menos una baja en las pérdidas; sin embargo, los gastos operativos se incrementaron grandemente para ese período, por lo que la disponibilidad de efectivo bajó y se registraron aumentos importantes en el nivel de pérdidas. En el período comprendido entre los años fiscales 2002 y 2003 las cuentas por pagar disminuyeron discretamente (4,8%), de forma que se nota un intento de la administración por mejorar las relaciones con los proveedores, pero el enorme incremento en el costo de ventas para ese período trajo consigo más pérdidas, como se verá seguidamente.

Finalmente, en cuanto al capital, es innegable que todo lo visto anteriormente ha redundado en un incremento en las pérdidas registradas entre los años fiscales 2001 – 2002 (710,6%) y 2002 – 2003 (59,74%). Parece ser que los problemas no obedecen tanto a las variaciones en las cuentas de activo y de pasivo, sino más bien a un problema de costos y gastos que afectan precisamente los niveles de dinero disponible y la atención de las cuentas por pagar, aunque también es categórico el hecho de que las cuentas por cobrar se manejaron de manera muy deficiente, por lo visto en los temas anteriores; así, si la recuperación fuese adecuada, la disponibilidad de efectivo se incrementaría y se podrían destinar dichos recursos a las cuentas por pagar. Empero, en este nivel, no se puede asegurar que esto sea del todo correcto, por lo que se hace necesario analizar el estado de resultados de la compañía para poder o no confirmar lo anteriormente expuesto.

2.2.2 Estado de pérdidas y ganancias

Al igual que en el acápite anterior, se muestran las variaciones para las distintas cuentas a través del tiempo, tanto vertical como horizontalmente.

Cuadro 2.3

Análisis vertical del estado de pérdidas y ganancias
de Agrícola La Troja de Cartago, S.A

ANÁLISIS VERTICAL - ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
AGRÍCOLA LA TROJA DE CARTAGO, S.A.			
Para los períodos terminados el 30 de setiembre de 2001, 2002 Y 2003			
	Porcentaje		
	2001	2002	2003
Ventas netas			
Costo de ventas	72,60%	78,78%	90,34%
UTILIDAD BRUTA	27,40%	21,22%	9,66%
Gastos	28,04%	24,74%	17,70%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-0,64%	-3,51%	-8,04%
UTILIDAD DEL PERÍODO	-0,64%	-3,51%	-8,04%

Fuente: Elaboración propia del autor con base en los datos suministrados por el contador de la empresa.

En relación con el costo de ventas, se puede palpar cómo su participación se ha incrementado sostenidamente a través del tiempo, en detrimento de la utilidad bruta. Mientras que en los años fiscales 2001 y 2002 el excedente bruto es bastante alto, en el 2003 su importancia bajó abultadamente respecto de las ventas netas, debido al gran incremento experimentado en el costo de ventas, que normalmente, para este tipo de empresas, no debería superar el 85% de las ventas netas. Lo anterior supone que la empresa, eventualmente, redujo de manera importante sus márgenes de utilidad con el objeto de mantener o incrementar las ventas, aunque también podría tratarse de un problema en el inventario (pérdidas y/o robos de mercadería). Otra explicación podría ser el hecho de que la empresa estuviese comprando caro. Aunque la mayoría de los proveedores de la organización mantienen sus inventarios en dólares y el nivel de inflación del último año superó el 10%, no se considera que ello sea un factor decisivo en cuanto al incremento discutido, pues el aumento es muy elevado como para considerar esa posibilidad, pero cabría la probabilidad de que, dados los recurrentes atrasos en la atención de los pasivos con los proveedores, éstos estuvieran facturando sus envíos a un precio mayor como medida compensatoria.

El renglón de gastos muestra un comportamiento hacia la baja en el sentido de que éstos representaron el 28,04% de las ventas en el 2001, el 24,74% en el 2002 y el 17,70% en el 2003. En el 2003, la baja se registró en más de 7%, debido fundamentalmente a la reducción de la planilla de la empresa, que pasó de cinco funcionarios a finales del 2002, a solamente dos en el 2003. Sin embargo, el nivel no debería superar el 12% para esta industria.

Para terminar, respecto de las pérdidas del período, éstas se incrementaron debido a lo explicado anteriormente

Se puede concluir que la estructura de costos de la organización sufrió importantes cambios desde el 2001, dado que se registraron grandes aumentos en la participación del costo de ventas, en perjuicio de la importancia del excedente bruto. En este sentido, la disminución en la importancia de los gastos a través del tiempo es insuficiente para paliar las bajas en la utilidad bruta. Aunque en el 2002 se registró un incremento de la utilidad bruta, el aumento en las ventas tampoco fue capaz de mantener la ponderancia de ese rubro.

Cuadro 2.4

Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias de
Agrícola La Troja de Cartago, S.A.

ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
AGRÍCOLA LA TROJA DE CARTAGO, S.A.		
Para los períodos terminados el 30 de setiembre de 2001, 2002 Y 2003		
RUBRO	2001 - 2002	2002 - 2003
	Variación porcentual	Variación porcentual
Ventas netas	47,88%	8,51%
Costo de ventas	60,46%	24,44%
UTILIDAD BRUTA	14,54%	-50,63%
Gastos	30,45%	-22,38%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	710,60%	148,37%
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL PERÍODO	710,60%	148,37%

Fuente: Elaboración propia del autor con base en los datos suministrados por el contador de la empresa.

Primeramente, el incremento en las ventas de la organización registrado en todos los años fiscales ocurrió en menor proporción que el costo de ventas. A pesar de ello, entre los años fiscales 2001 y 2002 la utilidad bruta subió en 14,54%, pero entre el 2002 y el 2003 cayó en más del 50%, lo cual valida lo afirmado en el análisis vertical en cuanto al hecho de que el incremento en el costo de ventas perjudicó seriamente este rubro.

En cuanto a los gastos, para el período comprendido entre el 2001 y 2002, se registró un incremento del 30,45%, lo cual provocó un incremento en la pérdida en el período, que llegó a la cifra de 1,22 millones de colones (710,6%). Por otro lado, en el 2002 – 2003 se logró disminuir los gastos en un 22,38%, aunque desdichadamente no pudo cubrir la exagerada disminución en el excedente bruto, lo cual redundó en un incremento del 148,37% (2,06 millones de colones) en la pérdida del período.

Es relativamente sencillo inferir que la baja sostenida en la cuenta de utilidad bruta, debido al aumento en el costo de ventas, conjuntamente con un nivel de gastos inadecuado para el tamaño y las capacidades de la organización, son los principales responsables de las pérdidas afrontadas por la empresa en los tres últimos años fiscales. No obstante, también surge la interrogante de si verdaderamente se está vendiendo todo lo que se podría vender,

pues es claro que los problemas de disponibilidad de mercadería limitan las colocaciones del negocio.

2.2.3 Razones financieras

Se presenta un cuadro que resume los resultados de las razones financieras de la empresa para los tres años fiscales anteriores.

Cuadro 2.5

Razones financieras de la empresa Agrícola La Troja de Cartago, S.A.

PERIODO	2001	2002	2003
LIQUIDEZ			
Razón Circulante	1,10	1,01	0,86
Prueba del Ácido	0,76	0,73	0,57
ENDEUDAMIENTO			
Razón de la Deuda	88,11%	96,21%	112,96%
Razón de Endeudamiento	7,41	25,38	-8,71
ACTIVIDAD			
Rotación del Activo Total	1,43	1,80	2,40
Rotación del Activo Fijo	50,49	74,67	95,51
Rotación del Activo Circulante	1,47	1,84	2,46
Rotación de Inventario	3,39	5,13	6,64
Días que cubre el Inventario	106,19	70,22	54,23
Rotación de Cuentas por Cobrar	N/A	3,80	4,11
Período Medio de Cobro	N/A	94,75	87,56
Rotación de Cuentas por Pagar	N/A	1,75	1,86
Período Medio de Pago	N/A	205,64	193,11
RENTABILIDAD			
Rendimiento de la Inversión Total	-0,92%	-6,32%	-19,31%
Margen de Utilidad Bruta	27,40%	21,22%	9,66%
Rendimiento del Capital	-7,71%	-166,61%	148,92%

Fuente: Elaboración propia del autor con base en los datos suministrados por el contador de la empresa..

Todo lo discutido en los anteriores subtemas se refleja de manera clara y precisa en el anterior cuadro. Evidentemente, la situación financiera de la empresa es sumamente comprometedor y, técnicamente, se puede afirmar que está en quiebra.

La liquidez de la compañía se ha deteriorado con el correr del tiempo, y ya en el 2003 se volvió incapaz de cumplir con los compromisos de corto plazo (pagos a proveedores en este

caso), a pesar de que el inventario no parece ser un factor sobre el cual descansa la solvencia de la empresa.

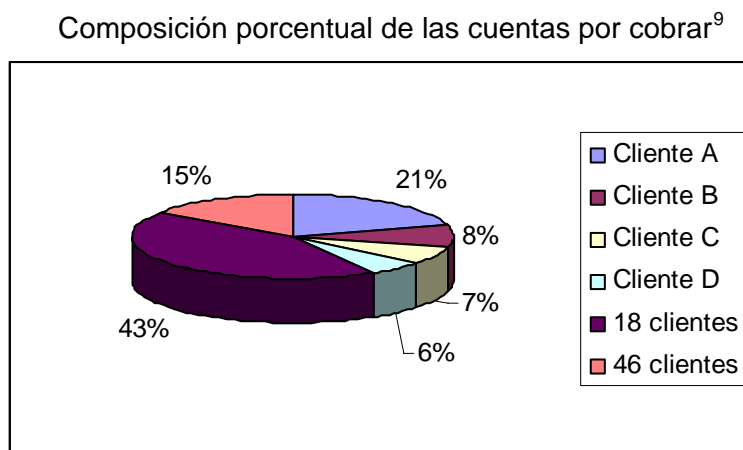
En cuanto al endeudamiento, la empresa, clara y progresivamente, ha pasado a manos de sus acreedores externos, a la par de un respaldo inexistente del pasivo por parte del capital. Aunque es normal que una empresa comercial, por su naturaleza, esté altamente endeudada, es definitivo que los índices arriba reflejan niveles alarmantes de endeudamiento, pues se ha llegado al extremo de que los pasivos superan los activos dado que el capital contable ya no existe.

En el caso del giro normal del negocio, se nota un incremento sostenido en la rotación del activo: en el caso del total, cada colón invertido produjo 2,40 en el 2003, donde el fijo produjo 95,51 y el circulante 2,46; en este caso sí se puede decir que hay un comportamiento medianamente satisfactorio aunque en el caso del activo fijo el resultado se debe a la poca significancia de éste dentro del total del activo. La rotación del inventario también se ha incrementado paulatinamente, de forma que la acumulación de éste ha bajado, lo que ha evitado pérdidas por inmovilización de dicha inversión. En el caso de las cuentas por cobrar ocurre algo similar, pero es innegable el hecho de la rotación es todavía muy insatisfactoria, pues una empresa como la que se está analizando no puede operar con cuentas que tardan casi 88 días en ser recuperadas. Respecto de las cuentas por pagar, la gestión de éstas ha sido ruinoso, lo cual justifica el hecho de que la empresa no tenga liquidez y que las relaciones con los proveedores estuvieran tan deterioradas y, en algunos casos, terminadas; aunque en el 2003 hubo una leve mejoría respecto del 2002, es preocupante que se tarde, en promedio, casi 7 meses en atender las obligaciones con los proveedores.

Todo lo anterior no puede desembocar en otra cosa que una pésima rentabilidad para la empresa. El margen de utilidad bruta ha disminuido a través del tiempo, y el rendimiento del capital refleja cómo los propietarios de la compañía han cedido el terreno a los acreedores externos. Por ello, es imposible hablar de rendimiento de la inversión total, ya que en los tres años de análisis lo que ha ocurrido son “pérdidas” de la inversión total, de ahí el coeficiente negativo de la razón.

1.2.4 Cartera crediticia

Figura 2.2



Fuente: Datos propios del autor

Referente a la cartera crediticia, la empresa no desea que se publique el reporte de las cuentas por cobrar, de forma que únicamente es posible realizar un análisis macro al respecto, que, no obstante, es de mucha utilidad. En general, el 41% de las cuentas por cobrar está en manos de cuatro clientes: el primero de ellos concentra el 21% del crédito de la empresa desde el 17 de mayo del 2003. El segundo deudor representa actualmente el 8% del crédito de la empresa y los otros dos deudores, uno productor de papa y otro de fresa, acaparan el 7% y el 6% de la cartera, respectivamente. El resto del crédito está repartido de la siguiente manera: el 42% está en manos de 18 clientes, y el restante 15% se divide entre 46 clientes; de esta manera, se puede afirmar que la mayoría de clientes con acceso a financiamiento lo hacen en pequeña escala, por lo que posiblemente se trata de pequeños agricultores y parceleros para los que el crédito resulta indispensable para producir

⁹ Al 31 de mayo del 2004

1.2.5 Debilidades

- La compañía es incapaz de enfrentar los compromisos con sus acreedores. No existe liquidez, y, vista la descapitalización que sufre, es sencillo darse cuenta de que la empresa está totalmente en manos de los proveedores.
- La utilidad bruta obtenida en el último año fiscal es inadecuada para un negocio de agro insumos. En apariencia, se vendió excesivamente barato con el objeto de incrementar las ventas, cosa que se logró, aunque ello no generó un nivel de utilidad capaz de cubrir los gastos operativos.
- La rotación del inventario y de las cuentas por cobrar es sumamente lenta. A pesar de que hay una leve y sostenida mejoría al comparar los períodos en análisis, hay una mala gestión de cobro y acumulaciones innecesarias de producto para la venta.
- Escasa disponibilidad de información detallada. Hasta hace casi un año se contaba apenas con registros financieros elementales como reportes muy generales de ventas, compras a proveedores, costos operativos y, lógicamente, los informes financieros exigidos por la normativa tributaria. Esto, por supuesto, no representaba una gran asistencia para los directores y la administración en la toma de decisiones, lo cual incidía negativamente en el desempeño de la organización.
- Los dos mayores deudores de la empresa tenían prescritas la totalidad de sus facturas a junio del 2003. Aunque se logró un arreglo prendario con el primero y el segundo firmó una letra de cambio que se pasó a cobro judicial, existe todavía una posibilidad de que la totalidad de dichas cuentas por cobrar no se recuperen, lo cual sería altamente perjudicial para el frágil equilibrio de Agrícola La Troja de Cartago.
- La labor del contador de la empresa no está sometida a auditoría. La evaluación del desempeño se realiza solamente a los informes que suministra el administrador, pero cuestiones propias del proceso contable en sí no están

bajo escrutinio, por lo que no hay una certeza exacta de que, primeramente, la labor está correcta y, segundo, si hay concordancia entre los datos del administrador y los del contador.

- Inexistencia de relaciones crediticias con proveedores claves. A pesar de los ingentes esfuerzos por reestablecer o mantener la relación comercial bajo tal condición, las negociaciones no fructificaron con dos de los suplidores y aún no se cuenta con acceso a sus productos de otra forma que no sea de contado; con uno de ellos no existe relación desde hace bastante tiempo, y el otro canceló el suministro de productos durante el proceso de transición ocurrido en junio del 2003. Esto es una consecuencia de la pésima rotación de las cuentas por cobrar.
- A pesar de los buenos resultados de la campaña de cobro emprendida, se considera que actualmente el 11% de la cartera crediticia es incobrable. Si ese monto se recuperara, se podría solucionar casi en su totalidad el problema de disponibilidad de mercadería para la venta.
- El 90% de los créditos no están respaldados por ningún documento formal (letra de cambio, pagaré, etc.). Hasta marzo del 2004 que se inició la ejecución de un programa que pretende poner a derecho la situación de todos los clientes. La falta de garantías que respondan por las deudas es sumamente peligroso para la organización, pues aunque actualmente el crédito se está manejando relativamente bien, no existe una garantía real de que el cliente vaya a honrar sus compromisos.
- No existe conciliación de las cuentas bancarias. Ello, alrededor de agosto del 2003, provocó un inconveniente serio con la empresa que suministra el fertilizante, pues se le giró un cheque sin fondos que, según el libro de bancos, sí contaba con suficiente dinero disponible para hacer el pago, lo cual comprometió la imagen de la empresa e inclusive la provisión del producto.

1.2.6 Fortalezas

Con el cambio de administración, a mediados del 2003, se aplicaron medidas radicales en cuanto al establecimiento de sistemas de información eficientes y pertinentes, y a la reducción de los gastos operativos, la recuperación de cuentas por cobrar, la atención de pasivos con los proveedores y el mejoramiento de las ventas y del flujo de efectivo de la organización. A continuación se resume las principales fortalezas encontradas:

- Reciente adopción de un sistema de informático de registros. Permite consultar de inmediato datos actualizados diariamente y muy específicos como ventas por sección (insecticidas, fungicidas, fertilizantes, semillas, etc.), descuentos y bonificaciones sobre compras, variaciones de inventario, ponderación de costos operativos y sus cambios respecto de períodos anteriores, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, ingresos por alquiler de bodega a la empresa proveedora de los fertilizantes, etc. Ello ha simplificado bastante la toma de decisiones por parte del administrador; dado que él mismo es el encargado de introducir los datos genéricos para su clasificación y procesamiento, así que dispone casi inmediatamente de criterios muy amplios que le asisten en su diario quehacer.
- Proceso de auditoría corporativa continua. Se pretende monitorear detalladamente el desempeño financiero de la empresa y conocer realmente el cumplimiento o no de los objetivos trazados para esta área funcional. Actualmente, existe un control cruzado entre las áreas administrativa y financiero – contable y la auditoría corporativa. También, se elabora mensualmente un informe detallado de la operación de la compañía que sigue el mismo proceso que el informe financiero y que incluye, en cuanto al área financiera, el estado de las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y en general todo lo que genera el sistema de registros financiero - contable. De esta manera, se mide cuantitativamente el desempeño mensual de la organización.
- Las pérdidas de los tres últimos años fiscales han cesado. Entre octubre del 2003 y marzo del 2004, la compañía generó utilidades por primera vez en tres años.

Cuadro 2.6

Estado de resultados no auditado de Agrícola La Troja de
Cartago, S.A. para el I semestre del año fiscal en curso

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
AGRÍCOLA LA TROJA DE CARTAGO, S.A.	
Del 01 de octubre del 2003 al 31 de marzo del 2004	
en colones costarricenses (CRC¢)	
<u>MERCADERÍA VENDIDA</u>	
VENTAS	31.744.581,00
Ventas netas	31.744.581,00
<u>COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA</u>	
INVENTARIO INICIAL	5.850.205,00
COMPRAS	27.574.910,00
Total compras	27.574.910,00
MERCADERÍA DISPONIBLE	33.425.115,00
INVENTARIO FINAL	4.960.812,00
Costo de ventas	28.464.303,00
UTILIDAD BRUTA	3.280.278,00
<u>GASTOS</u>	
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS	2.808.340,00
Total gastos	2.808.340,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	471.938,00
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	141.581,40
UTILIDAD NETA DEL PERÍODO	330.356,60

Fuente: Datos suministrados por el contador de la empresa

- Pasivos al día con todos los proveedores externos. Las relaciones crediticias en este momento son excelentes; había una deuda vencida con la empresa proveedora de fertilizantes por casi siete cifras que fue asumida por uno de los propietarios registrales de la compañía, de forma que se pudo reanudar el suministro del fertilizante y acceder a una nueva cuenta por dicho rubro, la cual también se mantiene al día. Esta cuestión es particularmente clave para

la empresa, pues el fertilizante es el rubro de ventas más importante para el almacén.

- Inexistencia de gastos financieros. Los pasivos adquiridos tanto con los proveedores externos como con las empresas hermanas y el representante legal de la empresa no están sujetos al pago de intereses, lo cual permite direccionar recursos a otras cuestiones importantes dentro de la entidad.
- Atención de pasivos con empresas hermanas del área agro ferretera del grupo. Algunas facturas databan de finales de 1999 e inicios del 2000 y el monto ascendía a varios millones de colones; casi un año después, se adeuda poco más del 50% del monto original.
- Reestablecimiento y mantenimiento de relaciones crediticias con varios proveedores. Se obtuvo acceso al crédito de dos suplidores muy importantes con quienes no existía relación desde hace varios años, y se logró mantener tal condición con tres de ellos que estaban por cortar el suministro de mercadería justamente en el momento del cambio de administración.
- Niveles mínimos de gastos operativos. A pesar de lo observado en los estados de situación financiera, el cambio de administración ha traído una reducción de casi un 50% en este rubro (ver Anexo 2), aún cuando, desde enero del 2004, el área de manejo de activos fijos del Grupo Paraíso Agrícola empezó a cobrar un monto razonable por alquiler del edificio que ocupa la empresa.
- Arreglos prendarios e hipotecarios en gran parte de los créditos morosos. Ello ha permitido a la empresa asegurarse el pago de obligaciones que, en todos los casos, ya habían prescrito desde el punto de vista legal.
- Establecimiento de nuevos requisitos para créditos nuevos y existentes. Para las aperturas de cuentas nuevas, se exige llenar una solicitud que venga acompañada de una letra de cambio firmada por el solicitante y uno o dos fiadores; para créditos existentes, se está solicitando a cada cliente de forma

muy sutil y paulatina la firma de una letra de cambio que pueda responder por su deuda (los fiadores se solicitan dependiendo del caso particular de cada cliente).

1.3 Mercadeo

Agrícola La Troja de Cartago nunca ha contado con una estrategia de mercadeo formal. Sin embargo, es posible inferir ciertas cuestiones que, aunque no estén escritas, reflejan las pautas que han regido a esta área funcional de la compañía.

Desde sus inicios, la empresa se concentró básicamente en dos segmentos sociogeográficos: el de los pequeños y medianos productores de hortalizas de la zona noroeste de Cartago (Angelina, Quercua, Banderillas y Llano Grande), quienes se especializaban básicamente en producir papa, cebolla, repollo, zanahoria y remolacha; y el de los pequeños y medianos productores de toda la zona sur de Cartago (Tejar, Agua Caliente, Dulce Nombre, Higuito, Guatuso, Guadalupe, Barrancas, Tobosi, etc.), los cuales básicamente se dedicaban al cultivo de lechuga, culantro, apio, tomate, chile dulce y café.

Se ha considerado conveniente mantener concentrados los esfuerzos de mercadeo en los segmentos sociogeográficos existentes, pues en este momento éstos son los más acordes con las capacidades de la empresa.

1.3.1 Política de producto

Agrícola La Troja de Cartago se dedica a la venta y distribución de aproximadamente 950 productos terminados que se concibieron básicamente para la protección y la nutrición de cultivos. Éstos se dividen en doce líneas de bienes agrupados según afinidad, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.7Composición de las líneas como porcentaje del inventario total¹⁰

Rubro	Composición relativa
Abonos foliares	16%
Fungicidas y bactericidas	24%
Insecticidas, acaricidas y nematocidas	20%
Herbicidas	9%
Adherentes y reguladores de pH	1%
Semillas	9%
Herramientas agrícolas	4%
Repuestos	3%
Cuerdas y mecates	3%
Equipo agrícola	5%
Otros	6%
TOTAL	100%

Fuente: Datos internos de la empresa

La composición de la mercadería se concentra en cinco rubros principales que representan juntos el 78% del total del inventario: abonos foliares, fungicidas y bactericidas, insecticidas y afines, herbicidas y semillas. La experiencia práctica indica que esta composición no es constante a través del año, debido básicamente a la estacionalidad de las épocas de siembra y al clima; así, por ejemplo, para los meses más lluviosos del año, la importancia absoluta y porcentual de los fungicidas y bactericidas se incrementa enormemente, mientras que lo inverso ocurre con los fertilizantes foliares. Empero, sí se considera casi invariable el hecho de que las tres cuartas partes del inventario siempre estén ocupadas por esas cinco líneas de producto, aunque varíe de manera importante el aporte individual de cada una de las líneas por lo mencionado anteriormente.

Es necesario hacer notar que el fertilizante y las enmiendas de suelo no se presentan en el anterior cuadro por cuanto éstas se manejan bajo la modalidad de consignación, por lo que no forman parte del inventario.

¹⁰ Al 31 de mayo del 2004

Cuadro 2.8Composición de las ventas según condición y línea de producto¹¹

Rubro	Composición relativa	
	Contado	Crédito
Abonos foliares	2%	3%
Fungicidas y bactericidas	4%	8%
Insecticidas, acaricidas y nematocidas	6%	6%
Herbicidas	3%	2%
Adherentes y reguladores de pH	1%	1%
Semillas	3%	1%
Herramientas agrícolas	1%	1%
Repuestos	0%	0%
Cuerdas y mecates	0%	0%
Equipo agrícola	1%	0%
Otros	2%	1%
Fertilizantes de suelo	38%	12%
Enmiendas de suelo	4%	1%
TOTAL	65%	35%

Fuente: Datos propios del autor

Al observar detenidamente el cuadro 2.8, se confirma lo discutido a lo largo de este documento en el sentido de que el fertilizante de suelo representa el rubro de ventas más importante de la empresa, concentrando exactamente la mitad del total de las transacciones.

En cuanto al resto de la línea de productos, debe hacerse notar que las ventas de abonos foliares, fungicidas y bactericidas, insecticidas y afines, herbicidas y semillas representan conjuntamente un 38% del total de las colocaciones, lo cual explica el hecho de que acaparen más del 75% del inventario de la empresa. Así, el fertilizante de suelo y las otras cinco líneas llamadas “básicas” para la producción agrícola, constituyen casi el 80% de todas las ventas de la empresa.

1.3.1.1 Fortalezas

- El inventario es el factor crítico de éxito en una comercializadora. La nueva administración realizó y sigue realizando ingentes esfuerzos por corregir y erradicar los problemas de disponibilidad de inventario, especialmente de productos estratégicos cuyo posicionamiento en la mente de los consumidores

¹¹ Promedio de octubre del 2003 a mayo del 2004 inclusive

es muy fuerte. Se trata al máximo de tener todo lo que el cliente necesita y, si no es posible, se hace lo mejor que se puede por conseguirlo, pero a veces el tiempo es un factor limitante de enorme peso, pues los cultivos, como seres vivos que son, no pueden esperar mucho.

- Ningún competidor directo de la empresa cuenta con una o varias líneas de productos exclusivos ni con un programa de asesoría técnica permanente. Esto le da a la organización una ventaja competitiva extra, pues a través de la asistencia en finca se recomiendan dichos productos, cuya calidad es excelente, de forma que se induce al consumidor a crear un cierto tipo de dependencia por ese bien.
- Se ofrece un producto ampliado al consumidor. La empresa no se limita a la venta del insumo, sino que ofrece el servicio de entregas en finca, conjuntamente con las recomendaciones en cuanto a fitoprotección y nutrición vegetal que ya se han discutido con anterioridad.
- El reestablecimiento de relaciones de crédito con proveedores claves ha sido de enorme importancia para mitigar parte del problema; además, las demás divisiones agroferreteras del Grupo Paraíso Agrícola geográficamente cercanas a Agrícola La Troja de Cartago se han convertido en una verdadera salvación, pues es corriente el préstamo de productos que urgen a algún cliente, o bien la venta de los mismos a la compañía en condiciones muy favorables para su posterior reventa.
- La sólida relación existente entre el Grupo Paraíso Agrícola y la empresa proveedora de fertilizantes ha permitido a Agrícola La Troja de Cartago obtener y consolidar una posición altamente competitiva en este rubro de productos dentro de su área de influencia. El hecho de contar con el fertilizante bajo la modalidad de consignación y de recibir excelentes facilidades crediticias y bonificaciones muy atractivas ha redundado en la posibilidad de ofrecer fertilizante a un precio unitario bastante más bajo que el de los competidores directos, al tiempo que se obtienen excelentes márgenes de utilidad. Esto no solamente ha incrementado los volúmenes de ventas de la

entidad, sino que también ha permitido atender adecuadamente los pasivos con las demás divisiones del Grupo Paraíso Agrícola.

- Una gran porción de la rentabilidad de la empresa depende del fertilizante de suelo. Las condiciones favorables con que se cuenta actualmente permiten que la empresa ofrezca un mejor trato al consumidor final sin desmejorar sus utilidades.
- Solamente la tercera parte de las colocaciones se realizan bajo la modalidad crediticia. De acuerdo con las observaciones del director general del Grupo Paraíso Agrícola, para una empresa de agro insumos se considera como “adecuado” que las ventas al crédito ronden el 50%.

1.3.1.2 Debilidades

- El rubro más importante de las ventas al crédito es el fertilizante de suelo. A pesar de las ventajas con que se cuenta actualmente, históricamente el fertilizante vendido al crédito es un negocio riesgoso, por lo que no es conveniente que esta línea de producto ocupe una porción tan importante dentro de los créditos.
- Las otras cuatro líneas básicas de insumos ocupan actualmente el 20% de las colocaciones al crédito, mientras que al contado llegan al 18%. Se sabe que la empresa todavía enfrenta problemas serios de disponibilidad de producto para la venta, así que sería sano limitar un poco este tipo de colocaciones y direccionarles hacia las ventas al contado.
- La catastrófica caída en las ventas desde el año 2001 y hasta mediados del año 2003 se debió, en gran medida, a la ausencia de producto disponible para la venta. Es una constante el hecho de que todos los consumidores, no solamente agricultores, prefieran hacer todas sus compras en un solo lugar, de manera que muchos clientes de la empresa migraron hacia otros agro servicios donde sí encontraban todo lo que necesitaban.

- El inventario de producto para la venta se ha incrementado en apenas 4,5% entre octubre y mayo del año en curso, lo cual no ha permitido suplir de manera determinante las demandas de los compradores existentes y potenciales.
- Inestabilidad en el suministro oportuno de fertilizante al suelo. Aunque la empresa suplidora logró salir del bache en que se encontraba, todavía ocurren con cierta frecuencia serios retrasos en la aprobación y entrega de requisiciones de producto, lo cual afecta grandemente la oportunidad de las colocaciones de la empresa, pues, como se ha visto, el tiempo es oro para un agro servicio.
- Los competidores cuentan con sistemas de entrega eficientes y oportunos. A pesar de que Agrícola La Troja de Cartago ofrece el servicio de fletes de producto a fincas, el tiempo entre la requisición del producto y su entrega es bastante mayor del que brindan sus competidores, lo cual le deja en desventaja, máxime cuando la urgencia por el bien es alta por parte del agricultor.
- Existen aún grandes dificultades para conseguir algunos productos distribuidos por casas comerciales con las que no existe relación crediticia, de manera que la única forma de adquirirlos, cuando no pueden ser cedidos por las empresas hermanas, es a través de la modalidad de pago al contado, lo cual a veces se hace imposible porque el flujo de efectivo de la organización no es suficiente para cubrir erogaciones de esa naturaleza, máxime si se compra al contado para vender al crédito.

1.3.2 Política de precio

1.3.2.1 Fortalezas

- Agrícola La Troja de Cartago vende sus productos con márgenes de intermediación considerados “estándar” dentro del comercio de agro insumos.

Empero, existen determinados artículos genéricos donde se utilizan márgenes mayores que el obtenido con el insumo “de marca”. Igualmente, hay varios convenios informales, en el marco del Grupo Paraíso Agrícola, donde los volúmenes transados permiten obtener mejores precios para un bien o grupo de bienes, lo cual incide positivamente tanto en las utilidades del almacén, como en el precio final de venta; el mejor ejemplo de esto, como se ha visto, es el del fertilizante.

- Existe en la empresa una política de crédito establecida. Se establecieron lineamientos que permiten abrir nuevas cuentas únicamente a clientes de reconocida solvencia, y se solicita una garantía real con uno o dos fiadores. El plazo otorgado oscila entre los 30 y los 45 días, pues los proveedores ofrecen sesenta días de tiempo para pagar; asimismo, a aquellos clientes con un historial sin problemas se les puede extender hasta tres o cuatro meses, . El fertilizante queda excluido dentro de las ventas fiadas, aunque se permiten excepciones en clientes con antecedentes impecables y en agro servicios a quienes se les provee para su reventa.
- Existe también una política de descuentos. Éstos se otorgan sólo si son solicitados por el cliente, y aplican únicamente en las compras al contado en el caso de consumidores finales. En el caso de las ventas a otros agro servicios y a las empresas hermanas del grupo, se les otorga cierto descuento que ronda el 5% en compras a crédito, y el 8% si es al contado para el caso de los productos en inventario; para los fertilizantes, el descuento en fórmulas físicas es de aproximadamente un 7%, independientemente si es al contado o al crédito, y en fórmulas químicas no supera el 3%, igualmente al crédito o al contado, siempre dentro del plazo acordado. Para las otras divisiones de la corporación depende de cada caso.

1.3.2.2 Debilidades

- Inexistencia de una política de financiamiento. Esto se debe, en parte, a que los clientes se niegan a cancelar intereses cuando hay atrasos, por lo que se ha optado por incrementar un poco el precio de los artículos, de manera que

la utilidad bruta de ventas que se sabe no serán recuperada antes de treinta días, se incrementa entre 2,5% y 5%, dependiendo del producto y del récord crediticio del cliente, lo cual no es del todo deseable por cuanto lo ideal es mantener el precio normal del producto para no afectar la posición competitiva del negocio.

1.3.3 Política de distribución

Agrícola La Troja de Cartago utiliza dos canales de distribución entre la empresa y el consumidor final: al detalle y al por mayor. El primero, sin ninguna duda, es el principal y concentra aproximadamente el 90% de las ventas; el segundo está en una etapa de desarrollo, de manera que su participación dentro de la distribución es relativamente bajo, precisamente por ser de reciente adopción.

El canal detallista está conformado por las ventas en el establecimiento, que es el punto principal, y por las ventas en finca. Mientras, el canal mayorista se centra mayoritariamente en el rubro de los fertilizantes y las enmiendas de suelo.

1.3.3.1 Fortalezas

- Se cuenta con un vehículo de carga liviana todoterreno para las entregas; si el volumen de producto es considerable, se dispone de los servicios del área de transporte terrestre de carga del Grupo Paraíso Agrícola a muy bajo costo.
- Capacidad para distribuir fertilizante a agro servicios y organizaciones que requieren de altos volúmenes de producto y que no son atendidos directamente por la empresa fabricante del fertilizante. Existen algunas experiencias con varios productores de culantro coyote de la Zona Atlántica, donde los resultados han sido excelentes; actualmente, se están iniciando contactos con agro servicios y organizaciones de productores de Puntarenas, Guanacaste y el cantón de Escazú, en San José para intentar iniciar alguna posible relación comercial.

1.3.3.2 Debilidades

- Ausencia de producto para la venta. Como se ha visto, este es un problema que afecta a todas las áreas funcionales de la organización, y en el caso de la distribución, se afecta la imagen de la empresa y se compromete la retención del cliente, ya que el despacho del almacén no cuenta aún con toda la variedad de productos que se desearía tener.
- No es posible visitar religiosamente a todos los clientes existentes y potenciales, sean individuos o establecimientos. Es claro que eso se debe a la en gran medida a la escasez de tiempo y al costo que las visitas implican, pero la experiencia práctica indica que con ello se pierden oportunidades de negocios y, nuevamente, se pone en riesgo la fidelidad del cliente hacia la empresa.

1.3.4 Política de promoción

Por el tipo de consumidor meta al que se dirige la compañía, se considera que ciertas formas tradicionales de promoción, como la publicidad masiva por ejemplo, pueden no ser muy efectivas. La relación entre el cliente y la empresa es muy estrecha y personalizada, así que otros mecanismos promocionales como la propaganda y la promoción de ventas parecen ser los más indicados.

Los resultados de esa promoción de ventas se relacionan bastante con la propaganda, pues es costumbre en los productores conversar informalmente acerca de los insumos que les dan los mejores resultados en sus cultivos, y se presta particular atención a las opiniones de los colegas líderes. Este tipo de promoción es un medio poderosísimo, y pareciera ser de las mejores formas de que un agro servicio incremente sus transacciones y capte nuevos clientes; sin embargo, puede convertirse en un arma de doble filo si el producto o el grupo de productos no arroja los resultados esperados o induce algún efecto adverso en el cultivo.

1.3.4.1 Fortalezas

- La nueva administración ha tenido una relativa ventaja en la implementación de una política informal de promoción de ventas, la cual, al igual que en lo discutido en el acápite de precio, está muy ligada con la asistencia técnica. Los esfuerzos se han centrado en la promoción de insumos exclusivos del Grupo Paraíso Agrícola. Así, se eligen agricultores líderes y se les obsequian muestras del producto para que ellos mismos comprueben la efectividad del producto. El éxito no ha sido el esperado, posiblemente por la corta edad y la inexperiencia de los miembros de la organización encargados de la labor, aunque los resultados con productos únicos son alentadores.

- Agrícola La Troja de Cartago ha sido bastante cuidadosa respecto de la promoción de ventas, debido a lo mencionado en la introducción a este acápite de promoción. A pesar de ello, conciente de que hay que definir urgentemente una política formal en cuanto a la propaganda y a la promoción de sus productos en general, pero en consonancia con sus limitadas capacidades actuales.

- El programa informal de promoción de ventas también busca recuperar a los productores que se sabe eran compradores del almacén y que, por diversas razones, ya no lo hacen. Este punto, sin embargo, se ha manejado con mucha precaución, pues hay que recordar que el inventario actual de mercadería para la venta del almacén no permitiría satisfacer las fuertes demandas de algunos de esos agricultores, por lo que la labor se está realizando progresivamente en conjunto con el crecimiento y diversificación del inventario.

1.3.4.2 Debilidades

- Las capacidades y recursos actuales con que cuenta la entidad no permiten realizar campañas o actividades promocionales que incentiven las ventas en grandes proporciones. Se está saliendo de una situación bastante delicada,

de forma que la mayor parte de tales recursos se destina a otras actividades de mayor prioridad.

II. ANÁLISIS EXTERNO

1 ENTORNO

1.1 Apertura comercial, acuerdos de libre comercio y globalización

1.1.1 Apertura comercial

Según Fernández (2004), apertura comercial no significa otra cosa que un proceso que tiende a abrir los mercados de un país determinado, de forma que los productos que vienen de afuera puedan entrar más fácilmente y pagando menos impuestos de importación.

La economía costarricense se caracteriza por su elevado grado de apertura comercial, y es posible cuantificarla como el cociente de la suma de sus importaciones y exportaciones entre su producto interno bruto. Así, de acuerdo con Monge *et al* (2002), para el año 2000, las exportaciones de este país representan el 34,4% de su producción, y las importaciones el 37,8%, lo que resulta en un índice de apertura del 72,2%.

Después del fracaso del Modelo de Sustitución de Importaciones adoptado por Costa Rica entre la década de los sesenta y principios de los ochenta que desembocó en una crisis sin precedentes para la nación, los gobernantes de turno, siguiendo las recomendaciones de instituciones financieras internacionales, decidieron orientar el desarrollo del país a través de un esquema neoliberal basado en la promoción de las exportaciones de productos no tradicionales, especialmente del sector primario, a terceros mercados, en el marco de nuevas tendencias que involucraban, según Fernández (2004), dos elementos centrales: la reforma del Estado costarricense y los procesos de desregulación económica.

Dicho modelo se adoptó por cuanto, en teoría, nuestro país poseía ventajas comparativas que le permitirían insertar con éxito productos como piña, sandía, melón, raíces, tubérculos, flores y follajes en el mercado mundial. Sin embargo, como suele ocurrir en esos casos, a la par de esas nuevas medidas, se aplicaron una serie de disposiciones que debilitaron fuertemente el sector agropecuario tradicional: se reducía el tamaño y el

papel de las instituciones del Estado encargadas de atender al sector, se desincentivaba la producción para consumo interno, se eliminaba el papel del Estado como regulador de precios, se restringía el crédito para granos básicos y hortalizas, y se eliminaban o reducían los aranceles y trabas a la importación de productos alimentarios de primera necesidad. Según Fernández (2004), ya no existe requisito previo o licencia de importación y exportación para arroz, frijoles, azúcar, tabaco, sal, productos porcinos, leche y derivados, café y se eliminaron prácticamente todos los subsidios existentes. De tal forma, se está aplicando, de manera radical y a un ritmo mayor del exigido por la normativa internacional, un modelo de desarrollo sustentado en el apoyo irrestricto a exportación de bienes no tradicionales mediante toda clase de exoneraciones e incentivos, y en el desestímulo casi absoluto a las actividades tradicionales, donde el sector olerícola tiene un papel preponderante.

Así, arroceros, frijoleros, paperos, cebolleros, tomateros, chileros y demás productores para el consumo interno vieron sumamente afectada su actividad particular, especialmente aquellos que vegetan en la llamada “frontera agrícola” (Monge *et al*, 2002). A partir de ese momento, se inició un período de gran incertidumbre para el pequeño y mediano productor agropecuario costarricense, el cual se mantiene hasta nuestros días.

La pérdida de la soberanía alimentaria del país es evidente, cada vez quedan menos productores para consumo interno y, a los que se retiran de la actividad, se les hace sumamente difícil cambiar a cultivos no tradicionales debido a las abismales asimetrías económicas, tecnológicas y culturales que el proceso conlleva. Por otro lado, las ineficientes cadenas de comercialización dejan ingresos ridículos al productor y las importaciones de excedentes provenientes del extranjero crean una sobreoferta que disminuye sensiblemente, y a veces hasta anula, el beneficio que el agricultor recibe sobre su cosecha, aunque ello no siempre se traduce en un beneficio palpable para el consumidor final. El fenómeno se vuelve más extraño al observar que el país, en el año 2000, no fue autosuficiente en la producción de papa y cebolla, donde se logró satisfacer solamente el 95% y el 58% de la demanda, respectivamente (Monge *et al*, 2002); se esperaría que ese faltante de oferta redundara en un mejor precio para el agricultor, pero al remitirse a la situación del subsector olerícola durante ese año, se evidencia que ocurrió todo lo contrario: los cierres de carreteras, las manifestaciones y la represión policial son reflejo del desastroso año por el cual atravesaron miles de horticultores costarricenses.

Desde luego, todo lo anterior ha afectado enormemente el desempeño de las empresas distribuidoras de insumos para la producción agropecuaria que atienden al sector hortícola y de granos básicos, puesto que la mala situación del productor se traslada irremediablemente a todos los eslabones de la cadena agroproductiva. Por ende, los agro servicios sufren toda una serie de fenómenos que incluyen bajas en las colocaciones, problemas de recuperación de la cartera crediticia, imposibilidad de cumplir los compromisos adquiridos con los proveedores y demás acreedores y, en general, una marcada pérdida en la rentabilidad del negocio.

No se puede negar, empero, que el resultado del modelo aplicado hasta la fecha haya sido del todo catastrófico. Hay casos de productos que han sido sumamente exitosos, como la piña y los follajes, pero al analizar con más detalle lo que ocurre con las divisas que estas actividades generan, es relativamente sencillo inferir que la mayor parte se fugan del país para ser repartidas a los accionistas de las transnacionales propietarias de las empresas que se establecen en el país y que se aprovechan de los incentivos que éste ofrece para producir y exportar dichos productos, donde se llegó al punto de subsidiar el equivalente al 15% de las exportaciones FOB de tales entidades privadas (Monge *et al*, 2002); en otras palabras: por muchos años, el Estado costarricense, con o sin conocimiento, pagó, por citar solo un ejemplo, la planilla de una transnacional piñera o melonera.

Aún así, nuestra nación sigue aplicando la receta del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial, y es claro que el sector primario tradicional ha sido el más golpeado, aunque se hagan ingentes esfuerzos por redireccionar a los pequeños y medianos productores hacia las actividades más “rentables” mediante programas especializados como es el caso del Programa Reconversión Productiva que, lamentablemente, ha fracasado en la mayor parte de los proyectos que ha gestado. Lo más curioso es que la teoría neoliberal pregona que las fuerzas del mercado son las que deben dominar el intercambio de bienes y servicios, de forma que el Estado ha de limitar su papel al de “asegurador” del dominio de mercado; en la práctica, se aplica a medias, pues, como se vio anteriormente, los productores no tradicionales son objeto de asistencia técnica, créditos preferenciales, exenciones a importaciones de maquinaria e insumo y al pago de tributos, entre ellos los Certificados de Abono Tributario (CATs).

Actualmente el panorama sigue siendo poco alentador, pues el estancamiento del subsector olerícola es evidente, excepto en los casos de horticultores ornamentales y ciertos fruticultores, por lo apuntado anteriormente. Asimismo, si bien algunos de los incentivos otorgados a exportadores se han venido eliminando progresivamente, como el caso de los CATs, a fin de tratar de “equiparar” las condiciones del juego, es evidente que el pequeño y mediano productor de granos básicos y hortalizas para consumo interno difícilmente podrá salir de ese limbo en tanto el país no defina una verdadera política de soberanía alimentaria donde participen activamente todas las instituciones, empresas y gremios involucrados en el sector primario, de manera que, sin dejar de lado los beneficios que el modelo aperturista ha traído al país, se pueda encontrar alguna fórmula “a la tica” que convierta a los campesinos en verdaderos empresarios agrícolas, una vez conocidas y aceptadas las necesidades especiales de cada sector agroproductivo en particular. Sea que, como lo apuntan muy acertadamente Monge *et al* (2002), puedan mantenerse en su actividad histórica mediante un palpable mejoramiento de su condición competitiva, o bien que puedan trasladarse efectivamente a una nueva actividad productiva que les ofrezca la posibilidad de una mejor calidad y nivel de vida

Hay que entender que, en definitiva, el proceso de apertura comercial es impulsado por grandes potencias económicas, dentro de una estrategia que persigue que el mercado internacional se estructure aún más a sus intereses, y no es un proceso que parta de los países subdesarrollados (Fernández, 2004). De acuerdo con el mismo autor, ello no significa que no se puedan obtener algunos beneficios de estos procesos, mas, en lo fundamental, lo que simboliza es que cada vez más los países subdesarrollados tienen que desenvolverse dentro de las reglas del juego que han impuesto las grandes potencias y compañías internacionales, en un campo de batalla en el que lo primordial que se dirime son las contradicciones entre esas transnacionales y potencias económicas.

1.1.2 Acuerdos de libre comercio y globalización

A la par del modelo de promoción de exportaciones, Costa Rica no ha quedado exenta de forma alguna del fenómeno de la globalización. Aunque existen decenas de definiciones, el concepto más simple se refiere a que el orbe avanza hacia la eliminación de todas las fronteras existentes, reales y virtuales, en materia política, económica, social, científica, tecnológica y cultural, de manera que todos los seres humanos nos convirtamos en

miembros de una única aldea global. Los acuerdos de libre comercio y la conformación de grandes bloques económicos constituyen el eje central de este fenómeno, pues es en el campo del comercio donde la globalización se ha manifestado de una manera más marcada. Según Fernández (2004), se tiende a la conformación de un mercado mundial de productos y servicios, comandado por grandes empresas transnacionales que necesitan de este mercado mundial integrado para su desarrollo.

Nuestro país inició su participación en el proceso de globalización económica al adoptar el modelo de apertura comercial, tal y como se discutió en el acápite anterior. No obstante, se puede afirmar que la adhesión al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) en 1990 y las posterior ratificación del Acuerdo de la Ronda Uruguay en diciembre de 1994 para la incorporación de Costa Rica a la Organización Mundial del Comercio (OMC), marcaron la inserción formal del Estado en el fenómeno.

Con su incorporación a la OMC, Costa Rica se comprometió a eliminar progresivamente los subsidios a todos los niveles de su producción, a adherirse a mecanismos estándar de valorización, a la armonización de precios y a reducir las barreras arancelarias a las importaciones de productos como frijoles, azúcar, huevos, pollos vivos, lácteos, tabaco, maíz blanco, trigo, sorgo, grasa hídrica y semillas, cuyo arancel, según Monge *et al* (2002), oscila entre un 55% y un 274%. Igualmente, la mayor parte de las barreras no arancelarias, es decir, cuotas, licencias, precios mínimos de importación, etc. se transformaron a un equivalente arancelario fijo (Monge *et al*, 2002). Esto último se conoce como proceso de arancelización, y en el caso particular de nuestro país, se le dio una utilización extendida a las licencias o permisos de importación, que impedían en ciertos casos el ingreso de algunos productos con la finalidad explícita de proteger la producción nacional, al tiempo que se limitaba la entrada de otros únicamente en situaciones de desabastecimiento nacional (Fernández, 2004).

Es necesario aclarar que, si bien todavía los productos de consumo básico gozan de un arancel promedio del 40%, ello no implica que la situación de los sectores productores sea de absoluta protección. Debe recordarse que la mayoría de los subsidios (ayudas directas) a dichas actividades ya se han eliminado, por lo que los aranceles a las importaciones

constituyen la última medida proteccionista de la cual gozan, a excepción de ciertas salvaguardias que se aplican a un producto determinado ante una situación dada.

No obstante, según Fernández (2004), la realidad del comercio mundial “globalizado” se compone de un mercado que tiende a estar cada vez más dividido en bloques económicos, donde se privilegia el intercambio entre los miembros del bloque en detrimento de los que no lo son, de forma que el avance en la eliminación de los esquemas proteccionistas ha sido sumamente reducido, por los conflictos existentes en el seno de los países desarrollados (entre Estados Unidos y la Unión Europea, principalmente), que, de paso, han reducido a los países subdesarrollados a meros espectadores de las negociaciones, por lo que la esperanza de reglas de juego más justas son mínimas. Claramente, en el campo agrícola se da todavía un amplio predominio de políticas proteccionistas y de fuertes subsidios a la producción en los países desarrollados, por lo que el planteo de políticas de apertura unilaterales en economías con un alto grado de apertura como la nuestra, parece representar un auténtico suicidio económico.

A pesar de ello, nuestro país ha suscrito ya acuerdos de libre comercio con México (1994), Canadá (2001), Chile (2001), República Dominicana (2002), las pequeñas naciones que integran la Comunidad del Caribe (CARICOM) (pendiente de ratificar por parte de la Asamblea Legislativa), y el más reciente y polémico de todos: con Estados Unidos en conjunto con los demás países de Centroamérica. El mismo, se analizará por separado en el siguiente subtema. Dado lo reciente de casi todos los tratados, no se puede cuantificar aún de manera objetiva el impacto de los mismos en la producción agropecuaria nacional, sin embargo, en el caso de México si es posible enumerar algunas cuestiones que reflejan claramente las consecuencias que tal acuerdo ha traído al sector primario de Costa Rica.

Por un lado, los productores de aceite de palma, usualmente empresarios propietarios de grandes extensiones del cultivo con acceso a condiciones diferenciadas en maquinaria, insumos y asistencia técnica, en conjunto con empresas mexicanas establecidas en el país que se encargan de su exportación, se han beneficiado espectacularmente del acceso a un mercado de millones de consumidores, existentes y potenciales; por otro, productores de subsectores tradicionales como el avícola y el lácteo todavía enfrentan impedimentos de diversa índole, que no son otra cosa que barreras no arancelarias, para el ingreso efectivo de sus productos al mercado del norte. En otro sentido, de acuerdo con Fernández (2004),

es irrefutable el incremento de las importaciones de productos mexicanos, especialmente en el campo de los productos terminados de la industria alimentaria y de materias primas para esa industria.

1.1.3 Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA)

Este acuerdo comercial, el más reciente suscrito por Costa Rica, se firmó en conjunto con los demás países de Centroamérica el 28 de mayo del 2004 después de diez rondas de negociación ordinarias y dos extraordinarias. Su ratificación, no obstante, está pendiente en la Asamblea Legislativa.

Las discusiones se dividieron en cinco mesas de negociación, en la cuales se trataron los temas de acceso a mercados, servicios e inversión, resolución de controversias y asuntos institucionales, laboral y ambiental, y otros temas. Lo referente al sector agropecuario y a propiedad intelectual, que son los puntos de interés para este proyecto, quedaron incluidos dentro de la mesa de acceso a mercados y la mesa de otros temas, respectivamente.

1.1.3.1 Sector agropecuario

Como era de esperarse, los grandes ganadores con el acuerdo fueron, sin duda, los sectores no tradicionales, especialmente los piñeros y los floricultores, quienes ampliaron y extendieron los beneficios ya otorgados por los estadounidenses mediante la Iniciativa de la Cuenca del Caribe. Igualmente, los productores de café, banano, azúcar y carne también lograron grandes concesiones, fundamentalmente en lo referente a cuotas de exportación y eliminación de aranceles de ingreso. Los arroceros, pareciera, representan el gremio más afectado, ya que se aprobó el ingreso de importantes cuotas de arroz estadounidense, ampliamente subsidiado, y el plazo de desgravación arancelaria que se dio al productor nacional parece ser inadecuado para las condiciones actuales.

Respecto del subsector hortícola, las posiciones son encontradas. Según Coto¹² (2004), representante del Ministerio de Comercio Exterior, los horticultores costarricenses salieron

¹² Coto, Á. 2004. Representante de COMEX. Comunicación personal. Municipalidad de Cartago. 27 de mayo

generosamente beneficiados del acuerdo, en tanto que se les excluyó del acuerdo por un período de quince años, a fin de que cuenten con suficiente tiempo para prepararse para la competencia. Su posición es respaldada por Masís¹³ (2004), representante de la Corporación Hortícola Nacional, quien afirmó que se logró la mejor negociación posible para el sector; inclusive, se obtuvo una “exclusión total” de la papa fresca y la cebolla, aunque debe permitirse anualmente el ingreso de un contingente de 300 toneladas de cada producto, lo cual pareciera no ser significativo en tanto tal cifra representa menos del 1% de la producción nacional papera y cebollera; igualmente, hortalizas como el chayote lograron condiciones de acceso irrestrictas al mercado del norte. Con todo ello, provincias como Cartago, cuya actividad comercial depende en un 78% del sector primario, verían grandemente beneficiados sus economías, donde los agro servicios no serían la excepción.

Sin embargo, para Carazo¹⁴ (2004), de la Mesa Campesina, el CAFTA representa la ruina para el pequeño y mediano productor costarricense, en particular el horticultor y el de granos básicos, así como la pérdida total de la soberanía alimentaria del país. Su posición se basa en las experiencias de países como México, donde la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) cuadruplicó su déficit comercial agropecuario solamente tres años después de entrar en vigor el acuerdo; así, considera como un hecho que los excedentes de productos norteamericanos, receptores de 180 000 millones de dólares en subsidios a través del llamado *Farm Bill*, inundarán el mercado local en perjuicio del agricultor nacional. Asimismo, el tratado tendrá un efecto “cadena” en el sentido de que la apertura de telecomunicaciones y seguros a las empresas trasnacionales impactarán negativamente al agro. Su posición es secundada por varios sectores campesinos y organizaciones sindicales, quienes, por medio de diversos documentos, se manifiestan opuestos al CAFTA en tanto las condiciones competitivas de nuestros agricultores no sean las mismas de sus homólogos del norte para un mismo producto.

¹³ Masís, G. 2004. Presidente de la Corporación Hortícola Nacional y Director de la Cámara de Productores de Genéricos. Comunicación personal. Municipalidad de Cartago. 27 de mayo

¹⁴ Carazo, E. 2004. Directora de la Mesa Campesina. Comunicación personal. Municipalidad de Cartago. 27 de mayo

1.1.3.2 Propiedad intelectual

Este tema es también bastante polémico, y el análisis girará en torno a los agroquímicos, que es tema que interesa para los propósitos de este trabajo. Oficialmente, según COMEX (2004), se establece que si una parte exige, como condición para aprobar la comercialización de nuevos productos químicos agrícolas, la presentación de datos no divulgados sobre la seguridad y eficacia, dicha parte deberá proteger esos datos por diez años. Asimismo, se establece un sistema de protección de datos cuando se apruebe la comercialización de un producto con base en un visto bueno otorgado en otro territorio, exigiéndose que la persona que provea la información solicite la aprobación de la parte dentro de un plazo máximo determinado después de haber obtenido el consentimiento de comercialización en el otro territorio, con lo cual se garantiza al país el acceso a nuevos productos en un periodo corto.

De acuerdo con Masís¹⁵ (2004), quien también es miembro del directorio de la Cámara Costarricense de Productores de Genéricos, a la par de la cuestión de los datos de prueba, también se establece el otorgamiento de patentes para estos productos por un período de veinte años, aunque extrañamente esta información no está consignada en ningún boletín de COMEX. Así, las empresas productoras de químicos agrícolas costarricenses están imposibilitadas de producir y comercializar sustancias químicamente equivalentes a aquéllas protegidas por una patente de invención otorgada a empresas de los Estados Unidos y / o del resto de América Central, y viceversa.

Para algunos, esto traerá un grave perjuicio al pequeño y mediano productor agrícola, por cuanto se limitará su acceso a productos genéricos, los cuales usualmente son entre un 30 y un 60% más baratos que los de "marca". Para otros, más bien se tendrá acceso casi inmediato a los últimos avances en control de plagas y enfermedades a un precio razonable, por cuanto estos productos ingresarán libres de cualquier clase de aranceles y barreras, lo cual desembocaría en un menor precio para el consumidor final.

¹⁵ Masís. G. 2004. Comunicación personal. Municipalidad de Cartago.

1.2 Entorno político

Costa Rica se ha caracterizado por una gran estabilidad política desde hace varias décadas. Esta particularidad ha permitido que las empresas locales de agro insumos instauren fuertes nexos comerciales con fabricantes y distribuidores extranjeros, las cuales, en muchos casos, se han establecido en el país aprovechando los incentivos a la inversión externa que ofrece el gobierno.

Actualmente, el país está entrando en los llamados “años electorales”, donde se inicia la pugna que desembocará en la elección de un nuevo mandatario en el año 2006. Independientemente del ganador, es claro que si proviene de alguna de las dos fuerzas políticas dominantes, no habrá grandes cambios en cuanto al modelo de conducción neoliberal que ha seguido Costa Rica desde los años ochenta, por lo que se puede afirmar que un cambio de líder no afectará de manera determinante las políticas aplicadas al subsector olerícola ni a los agro negocios.

Asimismo, es importante hacer notar que el gobierno tramita en el parlamento el Plan de Reforma Fiscal, el cual cambiaría radicalmente la estructura fiscal del país a partir del año 2010, que en última instancia pretende mejorar e incrementar la recaudación de dinero por parte del Estado, al tiempo que se pone límite al gasto público. A grandes rasgos, se pretende gravar fuertemente los salarios superiores a 1,5 millones de colones y suavizar las cargas sobre los que ganan menos de 400 mil colones, bajar el impuesto sobre la renta de las empresas privadas a un 25% a partir del 2010, aplicar un impuesto de 15% a las ganancias de las empresas bajo régimen de zona franca y crear el impuesto al valor agregado (IVA) (Murillo, 2004)

Finalmente, se espera que el CAFTA sea ratificado por el congreso durante el próximo año, aunque es claro que la discusión será lenta y muy difícil por la anunciada oposición de diferentes actores sociales y políticos al acuerdo, y porque la campaña electoral estará en pleno apogeo.

1.3 Entorno tecnológico

Las empresas de agro insumos, por su naturaleza comercial, requieren contar con medios adecuados que faciliten su gestión operativa y de control. En ese sentido, se ha vuelto crítico la automatización de los procesos de facturación, control de inventarios, manejo de bodegas, ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, mantenimiento de vehículos, etc. mediante paquetes de cómputo especializados.

Igualmente, la utilización de maquinaria (vehículos de reparto y montacargas) es clave para satisfacer las necesidades de los clientes de la manera más oportuna y rápida posible.

Igualmente, la producción olerícola bajo ambientes controlados se ha incrementado notoriamente en nuestro país. Las áreas de influencia de Agrícola La Troja de Cartago no escapan a esta tendencia, particularmente los distritos de Quebradilla, Tobosi y Tablón de El Guarco, y el distrito de Llano Grande de Cartago. En el caso de El Guarco, los productores se han abocado a la siembra de chile dulce y tomate, mientras que en Llano Grande predominan los ornamentales y las fresas.

El uso de estos métodos de producción procura obtener elevadas producciones por unidad de área mediante el uso intensivo de los recursos disponibles. Así, por un lado, se utilizan grandes cantidades de agua y de fertilizante, particularmente hidrosolubles, mientras que, por el otro, disminuye ostensiblemente el empleo de pesticidas si se compara con cultivos a campo abierto. Esto se debe a que el ambiente controlado minimiza los daños por plagas y enfermedades, de manera que los daños raramente superan umbrales que justifiquen la aplicación de químicos para su control.

Es imperativo, además, considerar la creciente importancia que ha adquirido la biotecnología agrícola. Sus prácticas no están exentas de polémica, de manera que han surgido grupos que la defienden a ultranza y la consideran la solución definitiva al problema del hambre en la humanidad, mientras que otros pregonan que constituye la más reciente arma de las grandes multinacionales de agro insumos interesadas en apropiarse completamente del negocio y destruir el equilibrio ecológico. En todo caso, la discusión de tales cuestiones no corresponde a este trabajo, por lo que el análisis se circunscribirá a las opciones que presenta la agrobiotecnología para los productores agrícolas.

Básicamente, el negocio se enfoca, por el momento, en la producción de semillas transgénicas, es decir, semillas a las que se les adicionó un gen de otra especie que le permite expresar alguna o varias características que la hagan sobresalir por encima de las plantas convencionales. De tal manera, a la fecha, se han producido plantas de tabaco resistentes al antibiótico bromoximil , plantas de tomate que producen frutos de gran tamaño y mayor vida en anaquel (el tomate Flavr Savr[®]), plantas de maíz resistentes a aplicaciones del herbicida glifosato (el maíz RoundUp Ready[®]) y plantas de arroz que incorporan un gen que potencia la producción de vitamina A (el arroz Golden Rice[®]), por citar solamente algunas. Asimismo, la transnacional Monsanto trabaja en el desarrollo de las denominadas semillas Terminator, las cuales incorporan un gen que hace inviable a la segunda generación (F2), de manera que las semillas extraídas de los frutos cosechados de plantas Terminator (F1) no pueden germinar.

Aunque el uso de transgénicos en nuestro país todavía no está legalmente autorizado, ni existen intenciones de crear una legislación clara que regule su uso y venta, ya se han realizado prueba del maíz RoundUp Ready[®] con la venia de las autoridades agropecuarias, a pesar de que los resultados aún no se han hecho públicos. Las empresas fabricantes han centrado sus esfuerzos en la reproducción de maíz, trigo y soya transgénica, que son cultivos de poca importancia productiva en Costa Rica, de ahí que difícilmente el asunto se volverá de trascendencia para los agro servicios, a no ser que se empiece a aplicar esta tecnología en los cultivos de importancia para el país, tanto tradicionales como no tradicionales.

1.4 Entorno económico

A pesar de los vaivenes a que nuestra economía está sometida, debido primordialmente a las deficiencias estructurales propias del modelo de desarrollo adoptado por el país, ampliamente discutido en los anteriores subtemas, donde destacan el incontrolable crecimiento del déficit fiscal y un estancamiento de la producción y las exportaciones, no se puede negar que el país ha gozado de una relativa estabilidad durante los últimos años. Ello ha permitido mantener los números macroeconómicos en un ámbito aceptable para el país, en comparación con otros países subdesarrollados y en consonancia con las disposiciones de los organismos financieros internacionales.

No obstante la reactivación experimentada en el 2003, donde el Producto Interno Bruto creció un 5,6%, se espera que la economía crecerá a un menor ritmo en el 2004 (PIB = 3,8%), de manera que posiblemente se logre una situación de estabilidad. Ello se debe, básicamente, a tres factores: alto precio de algunas materias primas, caída en el consumo de bienes y servicios, e incertidumbre por la discusión del Plan de Reforma Fiscal (Rojas, 2004).

Según el mismo autor, el sector agrícola, que creció 4,7% en el 2003 potenciado por la mejora en los precios del café y del melón, tampoco muestra el mismo dinamismo este año.

Lo anterior fue confirmado por el jerarca del Banco Central de Costa Rica, quien apuntó, en la revisión del programa monetario en julio del 2004, un menor crecimiento de la producción, mayor inflación, aumento en las tasas de interés, mayor devaluación e incremento del encaje mínimo legal (Leal, 2004). Las alzas en las materias primas importadas, las menores exportaciones de alta tecnología y la parálisis en la aprobación del plan fiscal influyeron decisivamente en el ajuste de las proyecciones

1.4.1 Inflación

Cuadro 3.1

Costa Rica: Evolución porcentual de la inflación

Mes	2000		2001		2002		2003	
	Mensual	Acumulada	Mensual	Acumulada	Mensual	Acumulada	Mensual	Acumulada
Enero	1,78	1,78	1,39	1,39	1,12	1,12	0,65	0,65
Febrero	1,45	3,25	1,15	2,56	0,45	1,57	0,81	1,47
Marzo	0,68	3,95	1,71	4,31	0,78	2,34	0,65	2,12
Abril	-0,35	3,59	1,25	5,62	0,17	2,54	0,96	3,11
Mayo	-0,08	3,58	0,68	6,34	0,63	3,19	0,52	3,65
Junio	1,35	4,91	0,28	6,64	0,64	3,84	0,67	4,34
Julio	1,23	6,29	0,61	7,29	1,47	5,37	0,80	5,18
Agosto	0,66	6,99	0,8	8,14	1,19	6,62	0,41	5,62
Setiembre	0,38	7,4	0,61	8,8	0,4	7,04	0,13	5,73
Octubre	0,63	8,08	-0,01	8,79	0,66	7,74	1,17	6,99
Noviembre	0,83	8,97	0,89	9,76	1,03	8,86	1,42	8,51
Diciembre	1,17	10,25	1,09	10,96	0,73	9,68	1,25	9,87

Fuente: Elaboración propia del autor con datos de BCCR (2004)

El índice de precios al consumidor se ha mantenido relativamente estable en los últimos cuatro años. En el 2001 se experimentó el nivel más elevado, con un acumulado anual de 10,96%, mientras que el 2002 muestra el nivel más favorable (9,68%).

Para el 2004, el Banco Central de Costa Rica proyectó que la inflación acumulada no excedería el 9%. No obstante, el incremento en los precios internacionales del acero y del petróleo hacen prever que ésta se situará en 11,3% al finalizar el año (Leal, 2004).

Respecto de los proveedores de agro insumos, los precios del fertilizante se incrementaron en casi un 100% entre mayo del 2003 y junio del 2004, y la tendencia es al alza. El aumento en los precios internacionales de la urea, el fosfato diamónico y el nitrato de amonio son los principales responsables del fenómeno, así como el alza en el precio del crudo (Vega¹⁶, 2004).

1.4.2 Tipo de cambio

Cuadro 3.2

Costa Rica: Evolución del tipo de cambio

Mes	Año			
	2000	2001	2002	2003
Enero	299,95	320,02	344,79	382,33
Febrero	301,67	321,57	347,57	385,55
Marzo	303,55	323,45	350,39	388,83
Abril	304,92	324,71	353,25	391,99
Mayo	306,63	326,54	356,74	395,44
Junio	308,42	328,35	359,79	398,59
Julio	310,00	330,38	363,08	402,22
Agosto	311,74	332,36	366,11	405,55
Setiembre	313,35	334,58	369,12	408,88
Octubre	315,01	336,96	372,64	412,54
Noviembre	316,79	339,56	375,88	415,97
Diciembre	318,30	340,21	379,05	419,01

Fuente: Elaboración propia del autor con datos de BCCR (2004)

Como se observa en el anterior cuadro, la devaluación del colón frente al dólar se ha incrementado notoriamente en los últimos cuatro años, y es claro que la tasa de incremento

¹⁶ Vega, N. 2004. Comunicación personal. Director comercial, FERTICA. 29 de enero

es también cada vez mayor. Por ejemplo, del 2001 al 2002 se incrementó en 9,59%, mientras que del 2002 al 2003 llegó a 10,80%.

Para el año 2004, el Banco Central de Costa Rica fijó como meta entre 9% y 10% de aumento en la devaluación. A pesar de que el panorama económico, como se vio anteriormente, está un tanto ennegrecido, se estima que ésta no crecerá más allá de 10,1% (Leal, 2004).

Dentro del medio externo, el tipo de cambio es uno de los factores más importante para los agro servicios, dado que prácticamente la totalidad de los proveedores mantienen sus inventarios en dólares, de forma que, ante la requisición de producto, éste se factura al tipo de cambio del día. Con ello, es inevitable el hecho de que el costo de la mercadería para la venta es cada día mayor, lo cual afecta grandemente la competitividad de las empresas del ramo, pues los incrementos se trasladan también al consumidor final, quien es el que lleva la peor parte, pues adquiere sus insumos dolarizados, pero vende su producto en colones, salvo que se trate de exportadores. Por ello, una moneda nacional fuerte beneficia de manera determinante a los proveedores de insumos para productores que abastecen el mercado interno, como es el caso de la mayor parte de los clientes de Agrícola La Troja de Cartago

1.4.3 Tasa de interés

Cuadro 3.3

Costa Rica: Tasa básica activa porcentual para agricultura (banca estatal)

Mes	Año			
	2000	2001	2002	2003
Enero	25,64	23,41	22,83	25,65
Febrero	24,68	23,41	23,81	25,88
Marzo	24,28	22,75	24,35	26,27
Abril	24,02	22,75	24,91	26,25
Mayo	24,02	22,75	25,24	26,15
Junio	24,02	22,75	25,35	25,97
Julio	23,56	22,75	25,40	23,18
Agosto	23,98	22,75	25,05	25,56
Septiembre	23,92	22,75	25,19	25,42
Octubre	23,90	22,75	25,25	25,26
Noviembre	23,88	22,75	25,25	25,08
Diciembre	23,85	22,75	25,23	24,90

Fuente: Elaboración propia del autor con datos de BCCR (2004)

Visto el anterior cuadro, es claro que los intereses para el sector primario aumentaron ostensiblemente en el 2002, manteniéndose en un nivel similar durante el 2003. Según Leal (2004), los empresarios esperan que las tasas, tanto activas como pasivas, se incrementen entre 1% y 2% para el 2005, como consecuencia de la desaceleración económica y el aumento de la factura petrolera.

Es lógico que los agro servicios, como el resto de empresas, se vean afectados por la subida en los intereses, pues ello limita sus posibilidades de acceder a créditos para su desarrollo y / o expansión. Igualmente, el crédito para la agricultura también se verá frenado, pues el incremento en los intereses dejará a muchos productores sin la posibilidad de financiar su actividad, con todas las repercusiones negativas que ello conlleva para la operación de las empresas de agro insumos y la economía en general.

1.5 Entorno social

Cuadro 3.4

Costa Rica: Macroindicadores de población, empleo, desempleo y ocupación en el sector primario

Rubro	Año		
	2001	2002	2003
Población total	3.906.742	3.997.883	4.088.773
Fuerza de trabajo	1.653.321	1.695.018	1.757.578
Ocupados	1.552.924	1.586.491	1.640.387
Agricultura y Ganadería	234.323	242.742	239.811
Participación	14,17%	14,32%	13,64%
Desocupados	1.003.970	1.085.270	1.117.191
Inactivos	1.249.451	1.217.595	1.214.004

Fuente: Elaboración propia del autor con datos de BCCR (2004)

En términos absolutos, el empleo de personas en el sector agropecuario se mantiene relativamente estable, aunque en el 2003 se emplearon casi 3 mil individuos menos que en el 2004. El porcentaje de empleados oscila entre un 13,5% y un 14,5% aproximadamente del total de la Población Económicamente Activa (PEA). Esto indica que, aunque la ocupación total del país creció en 3,40% en el 2003, en el sector primario más bien decreció en 1,21%.

En conclusión, la mayoría de la población recién ocupada se coloca mayoritariamente en otras actividades distintas de la agricultura y la ganadería, mientras que aquéllos que sí se dedican a ello, prefieren migrar a otros oficios o su trabajo es sustituido por maquinaria especializada, especialmente en el caso de los cultivos extensivos destinados a la exportación. En otras palabras: cada vez hay menos personas involucradas en el sector agropecuario; indudablemente, el subsector hortícola no es la excepción.

Por otro lado, la población aumenta a una tasa de aproximadamente 2% anual, lo cual conlleva a un incremento en la demanda de alimentos, que debería ser suplida vía producción nacional e importaciones.

1.6 Oportunidades

- Creciente número de agricultores dedicados a actividades no tradicionales en la zona de influencia de la empresa. Productos como flores, follajes y fresas demandan grandes cantidades de insumos especializados para su cultivo, lo cual puede ser aprovechado por la organización en cuanto a la provisión de éstos.
- Incremento y relativa estabilización de los precios de la papa y cebolla. Curiosamente, después de firmado el CAFTA (aunque todavía no está ratificado por el Poder Legislativo), estas dos hortalizas mantienen un muy buen nivel de cotizaciones, por lo que la demanda de insumos se ha incrementado notoriamente, especialmente de fertilizantes; conocida la ventaja competitiva con que cuenta la empresa en este rubro, hay un gran potencial para incrementar las colocaciones de este tipo de productos.
- Posible incremento en el área de siembra de hortalizas dentro de la zona de influencia del almacén. El acuerdo comercial alcanzado con CARICOM abre la posibilidad de exportar cantidades apreciables de lechuga, tomate, chile dulce, zanahoria, etc. a los países caribeños, cuyas condiciones no permiten la producción competitiva de tales productos. Ello, innegablemente, redundará en una mayor demanda de insumos para producir, lo cual debe ser aprovechado por la compañía.
- Auge en la producción bajo ambientes controlados. Cultivos como el chile dulce, el tomate y otras hortalizas se producen ahora intensivamente en invernaderos, y aunque demandan menor cantidad de pesticidas, requieren de enormes suministros de fertilizante. Ese *boom* debe ser aprovechado por la empresa, máxime que cuenta con ventajas competitivas importantes precisamente en el rubro de los fertilizantes, tanto granulares como hidrosolubles.
- Posibilidad de acceder a mejores condiciones con los proveedores, tanto de productos de marca como genéricos. La llegada de casas comerciales

norteamericanas con nuevos productos obligará a los suministradores actuales (costarricenses y extranjeros asentados en el país) a ofrecer mejores condiciones a sus clientes, de manera que se promoverá una competencia sana que permitirá contar con productos de mejor calidad a un menor precio, para beneficio tanto de la compañía como del consumidor final. Esto, desde luego, siempre que no se generen condiciones monopólicas u oligopólicas.

1.7 Amenazas

- Llegada de productos hortícolas extranjeros subsidiados a precios bajos, en detrimento de la producción local. Ello desembocaría en una pérdida de rentabilidad para el productor local y, eventualmente, en una contracción importante del subsector olerícola tradicional, con todos los perjuicios que ello acarrea para los agro servicios.
- Triangulación de productos hortícolas. Para el caso de la papa fresca y la cebolla, en el marco del CAFTA, es posible que un producto norteamericano ingrese a nuestro país por medio de un tercer país con el cual no exista un acuerdo de exclusión, cuestión que perjudicaría a los paperos y cebolleros locales, que son un segmento importante de clientes para Agrícola La Troja de Cartago.
- Monopolización de la provisión de químicos agrícolas. Empresas norteamericanas fabricantes de pesticidas, al amparo de lo negociado en el CAFTA, podrían crear un oligopolio en el suministro de estos productos, especialmente si son esenciales para un cultivo en particular, pues al contar con la protección de la patente, pueden determinar a su antojo las condiciones en que se dará la comercialización del bien o grupo de bienes en nuestro país.
- Incremento en los precios CIF de las materias primas del fertilizante, tanto por el agotamiento de minas como por el incremento en las cotizaciones de los hidrocarburos. Una empresa como Agrícola La Troja de Cartago, cuyas colocaciones de fertilizante alcanzan casi un 60% del total de las ventas, se

ve seriamente afectada esa situación, dado que la fertilización es el rubro más oneroso dentro de los costos de producción olerícola, de forma que el productor tiende a fertilizar menos o a aplicar fórmulas más baratas.

- Pérdida de dinamismo del sector agrícola tradicional. El estancamiento sufrido limita las posibilidades de crecimiento y el mejoramiento de la rentabilidad de los agro servicios, especialmente si se opera en mercados donde la competencia entre almacenes es muy fuerte, como el caso de Agrícola La Troja de Cartago.
- Constante aumento de la devaluación. Ello conlleva a un incremento importante en el costo de ventas de las empresas de agro insumos, lo cual perjudica las ventas del sector dado el comportamiento de los precios internos de los productos agrícolas.
- Subida de las tasas de interés. Los préstamos bancarios se vuelven casi inalcanzables para una empresa como Agrícola La Troja de Cartago, pues la carga financiera derivada no podría ser cubierta con el giro normal de la compañía en las condiciones actuales del entorno.

2 MERCADO Y COMPETENCIA

2.1 Mercado internacional

2.1.1 Situación actual

De acuerdo con ETC Group (2003)¹⁷, el mercado mundial de agroquímicos en el 2002 produjo ventas por 27 800 millones de dólares, donde el 80% de esas transacciones está acaparado por diez empresas, tal y como se muestra en el siguiente cuadro:

¹⁷ ETC Group es una Organización No Gubernamental con sede en Canadá dedicada a la investigación y el análisis de información tecnológica, particularmente de recursos genéticos vegetales, biotecnologías y

Cuadro 3.5

Diez primeras empresas de agroquímicos del mundo (2002)

Compañía	Ventas (en millones de US\$)
Syngenta (Suiza)	5.260
Bayer CropScience (Alemania)	3.775
Monsanto (Estados Unidos)	3.088
BASF (Alemania)	2.787
Dow AgroSciences (Estados Unidos)	2.717
DuPont (Estados Unidos)	1.793
Sumitomo Chemical (Japón)	802
Makhteshim - Agan (Israel)	776
Arysta LifeScience (Japón)	662
FMC (Estados Unidos)	615
TOTAL	22.275

Fuente: Elaboración propia del autor, con datos de ETC Group (2003)

Es pertinente aclarar que los datos consignados arriba no se refieren a “agroquímicos” en el sentido estricto de la palabra, pues solamente se incluyen los rubros de pesticidas, coadyuvantes y fertilizantes foliares, dejando de lado los fertilizantes granulares al suelo y a las semillas.

Analizando detalladamente el cuadro anterior, es sencillo inferir que el 70% del negocio mundial de agroquímicos está en manos de solamente seis empresas. Esto es consecuente con lo discutido en el acápite correspondiente a apertura comercial y globalización, en el sentido de que la transnacionalización de las economías mundiales ha llevado a la concentración de actividades estratégicas en pocas entidades muy poderosas.

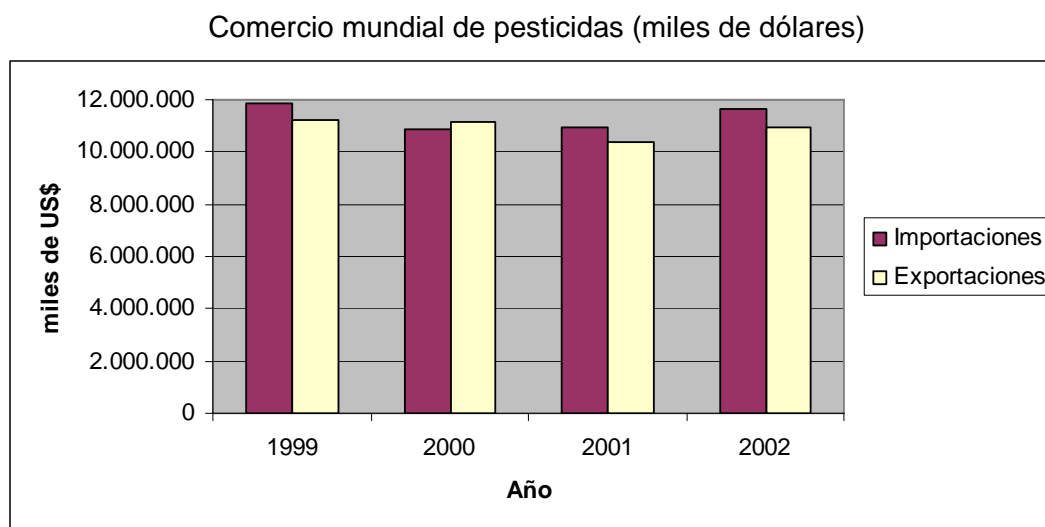
La industria mundial de los agroquímicos experimentó, como pocas, una oleada de voraces adquisiciones y fusiones que desembocaron en un auténtico oligopolio dentro del sector. Por ejemplo, hace solamente un año, Bayer ocupaba el sexto puesto de la clasificación, pero la absorción de la francesa Aventis CropScience le permitió saltar al segundo lugar. En el otro extremo, el imperio de Syngenta se formó a través de una maraña de fusiones, adquisiciones hostiles, compras de divisiones agrícolas de otras corporaciones y privatizaciones de empresas públicas o semipúblicas; grupos como Geigy, I.C.I., CIBA,

biodiversidad, y al desarrollo de opciones estratégicas relacionadas con las ramificaciones socioeconómicas de las nuevas tecnologías.

Zeneca, Novartis, Sandoz o algunas de sus filiales son parte de la historia que originó a Syngenta en el año 2000.

Asimismo, como se ve en la Figura 3.1, el comercio de pesticidas se ha mantenido relativamente constante:

Figura 3.1



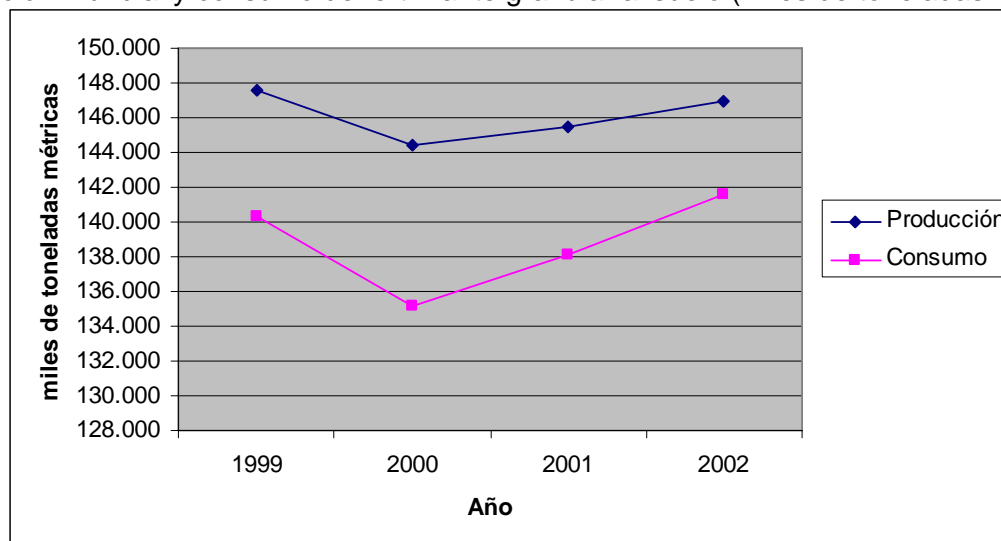
Fuente: Elaboración propia del autor, con datos de FAOSTAT (2004)

Después de la baja experimentada en el 2000 y 2001, las importaciones y exportaciones se incrementaron modestamente en el 2002 (6% y 5% respectivamente), aunque las ventas globales disminuyeron 1,5% en ese mismo período (ETC Group, 2003). Según los analistas de la industria, el fenómeno es consecuencia primordialmente del mal clima, de la competencia en los precios y del mayor énfasis en el uso de semillas genéticamente modificadas, aunque la conversión de muchos productores a métodos de producción ambientalmente sostenibles también tiene su cuota de importancia.

Igualmente, la situación de los fertilizantes en el nivel internacional, donde China se erige como el principal productor y consumidor, es muy similar a la de los pesticidas:

Figura 3.2

Producción mundial y consumo de fertilizante granular al suelo (miles de toneladas métricas)



Fuente: Elaboración propia del autor, con datos de FAOSTAT (2004)

En los años 2000 y 2001 ocurrió una disminución tanto en la producción como en el consumo, aunque la caída se acentuó más en el segundo rubro. En el 2002, las condiciones cambiaron y se dio un moderado repunte, tanto en el consumo como en la producción, en el orden del 2,5% y 1% respectivamente.

Existe un exceso de producción de fertilizantes, el cual casi alcanzó los 9,2 millones de toneladas métricas en el año 2000. Aunque a partir del 2001 hay una tendencia hacia el equilibrio, la diferencia es todavía bastante elevada (5,4 millones en el 2002), por lo que se esperaría que eso se tradujera en que los precios del fertilizante se mantuvieran en un nivel razonable; lamentablemente, ocurre todo lo contrario y, además del desmedido aumento en los precios de la materias primas discutido en el acápite de inflación, compuestos como el sulfato de amonio, clave para la elaboración de algunas fórmulas altas en nitrógeno, están destinados a desaparecer por el agotamiento de los yacimientos para su extracción.

Con respecto de las semillas, según ETC Group (2003), las diez compañías del segmento más poderosas acapararon casi la tercera parte del mercado mundial de semillas, que en el 2002 alcanzó los 23 000 millones de dólares:

Cuadro 3.6

Diez primeras empresas de semillas del mundo (2002)

Compañía	Ventas (en millones de US\$)
DuPont (Estados Unidos)	2.000
Monsanto (Estados Unidos)	1.600
Syngenta (Suiza)	937
Seminis (Estados Unidos)	453
Advanta (Holanda)	435
Groupe Limagrain (Francia)	433
KWS (Alemania)	391
Sakata (Japón)	376
Delta & Pine Land (Estados Unidos)	258
Bayer CropScience (Alemania)	250
Dow AgroSciences (Estados Unidos)	200
TOTAL	7.333

Fuente: Elaboración propia del autor, con datos de ETC Group (2003)

Según dicha organización, la concentración es mucho más fuerte en segmentos específicos, destacándose el del maíz y el frijol de soya, dos de los cultivos comestibles más importantes en el mundo, donde cuatro compañías controlan más del 75% de la producción de semilla de maíz y el 49% de la producción de soya (excluyendo a China).

Como se vio anteriormente, las compañías semilleras asignan de manera creciente e ininterrumpida más y más recursos a la investigación y desarrollo de cultivares genéticamente modificados, donde la inserción de genes de otras especies o la modificación del material genético de la propia especie permite, en teoría, obtener semillas que originarán plantas con una o más características como: más productoras, resistentes a plagas, enfermedades o a aplicaciones de pesticidas. El caso más conocido es el del maíz RoundUp Ready[®] de Monsanto, que permite realizar aplicaciones del herbicida glifosato durante el ciclo del cultivo sin provocarle daño alguno.

DuPont, por medio de su marca Pioneer Hi – Breed, con la que controla casi un 28% del mercado global, enfoca actualmente sus esfuerzos en la producción de transgénicos en soya y maíz. Para el ciclo agrícola 2003, sacó al mercado 43 nuevos híbridos de maíz, de los cuales 28 son genéticamente modificados (65% del total). En el caso de la soya, salieron 23 nuevos cultivares, donde 19 (82% del total) tenían algún rasgo biotecnológico (ETC Group, 2003).

2.1.2 Tendencias

Como se ha visto a lo largo de todo este subtema de mercado internacional, es claro que la industria de los agro insumos se enrumba hacia una creciente apropiación corporativa transnacional del negocio, donde cada vez menos empresas dominan el mercado. Los astronómicos presupuestos asignados a la investigación y el desarrollo, así como la incipiente producción de transgénicos en conjunto con la protección de las invenciones y descubrimientos mediante patentes, indican de manera casi inequívoca que el fenómeno de la globalización (comercial, económica y cultural) también afecta de manera contundente a la industria de los agro insumos.

2.2 Mercado local

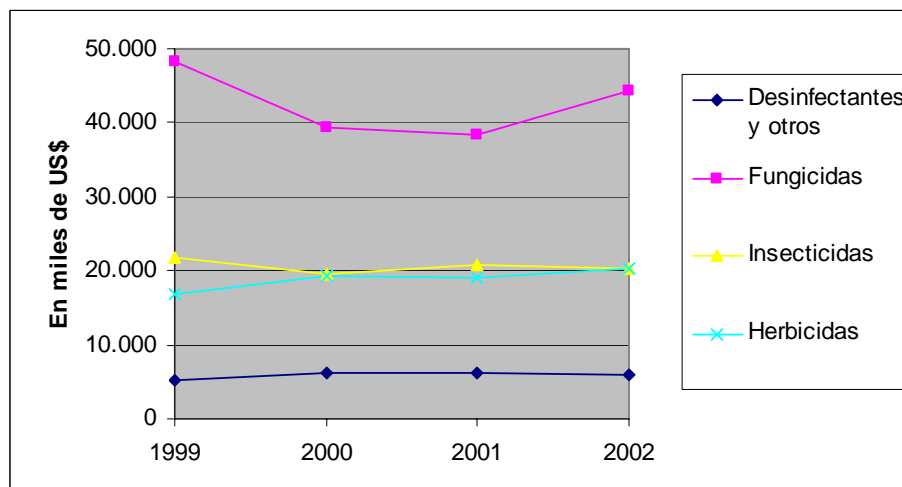
2.2.1 Situación actual

Solamente en año 2002, se importaron en Costa Rica 90,8 millones de dólares en pesticidas, mientras que las exportaciones rondaron los 39,8 millones.

Aunque, no se cuenta con información respecto del consumo de esta clase de bienes, se considera que el 70% de las importaciones son consumidas íntegramente en el país, mientras que solamente un 30% es reexportado.

Figura 3.3

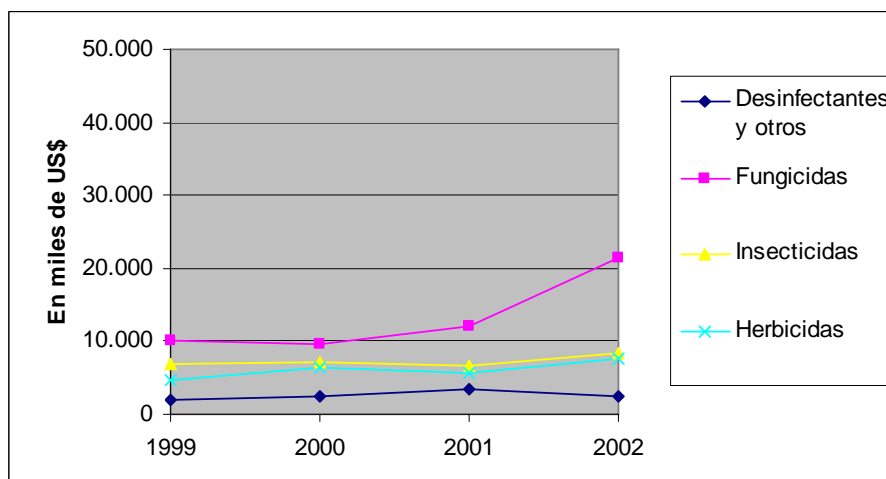
Costa Rica: Importaciones de pesticidas (miles de dólares)



Fuente: Elaboración propia del autor con base en datos de FAOSTAT (2004)

Figura 3.4

Costa Rica: Exportaciones de pesticidas (miles de dólares)



Fuente: Elaboración propia del autor con base en datos de FAOSTAT (2004)

De acuerdo con las Figuras 3.3 y 3.4, los productos que lideran el intercambio, tanto en las importaciones como en la exportaciones, son los fungicidas, seguidos por los insecticidas, luego por los herbicidas y finalmente por los desinfectantes y otros.

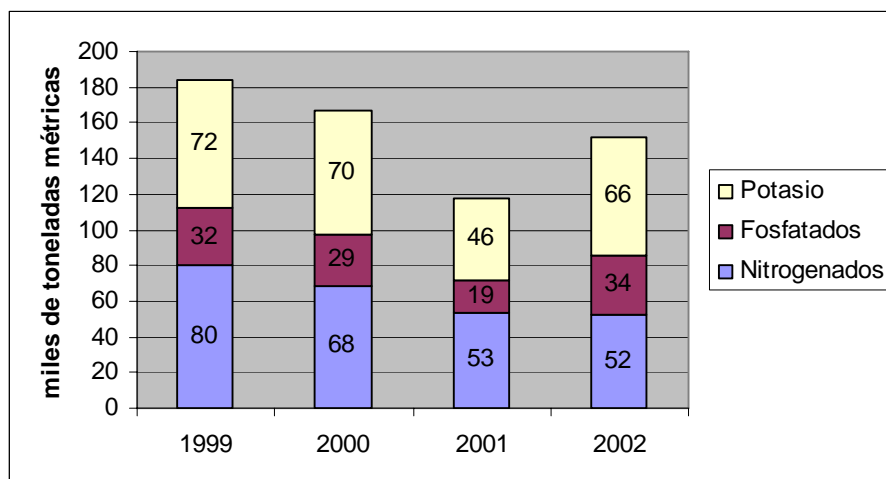
Después de una leve caída en el año 2000, las importaciones de producto se recuperaron en el 2002, donde el incremento alcanzó aproximadamente un 8% (casi 6,5 millones de dólares). Dicha baja coincidió con el período más delicado de la crisis que experimentó el sector cafetalero nacional y que, como se ha expuesto a lo largo de este documento, afectó a toda la economía del país. Posterior a ello, es muy probable que la nueva subida se deba a un incremento en la demanda del producto, no solamente por la mejora en las cotizaciones del café, sino, además, por el incremento de explotaciones dedicadas a bienes no tradicionales y al buen momento que atraviesan los productores de banano; en todos los casos, se trata de cultivos que requieren enormes cantidades de pesticidas para satisfacer las exigencias de calidad que les impone el mercado internacional.

Por otra parte, las exportaciones mantienen una tendencia alcista en todos los años analizados, donde el crecimiento para el 2002 superó el 42% (11 millones de dólares). Ello se debe, en gran medida, al auge mundial que han tomado los pesticidas genéricos, de modo que empresas costarricenses dedicadas a la formulación y / o importación masiva de estos productos expanden actualmente sus negocios fuera de las fronteras nacionales, especialmente a República Dominicana y al resto de Centroamérica y, recientemente, a países miembros de CARICOM, al amparo de las ventajas de los acuerdos comerciales con esas naciones. Compañías como Agroquímica Industrial RIMAC, Industrias Químicas (INQUISA), Laboratorios Químicos Industriales (LAQUINSA), Industrias Bioquímicas Centroamericana, Agroquímicos DAF de Costa Rica (Agrocosta), y Formulaciones Químicas (FORMUQUISA), por citar las más importantes, exportan gran parte de su producción a esos nuevos mercados con gran éxito.

El caso de los fertilizantes granulares al suelo se presenta a continuación:

Figura 3.5

Costa Rica: Consumo de fertilizante granular al suelo (miles de toneladas métricas)



Fuente: Elaboración propia del autor, con datos de FAOSTAT (2004)

Según se aprecia en la Figura 3.5, el consumo de fertilizante en nuestro país declinó notoriamente en los años 2000 y 2001, aunque en el 2002 el consumo se incrementó en casi 34 mil toneladas (29%). La baja, al igual que en el caso de los pesticidas, estaría asociada a los problemas experimentados por los caficultores entre el año 2000 y parte del 2003, así como a la casi paralización del principal suministrador de fertilizantes en el país a finales del 2001 y gran parte del 2002. Probablemente, el consumo subió de nuevo en el 2003, debido, en primera instancia, al mejoramiento de la situación cafetalera y a la relativa estabilidad del sector bananero después de varios años de incertidumbre; además, la reactivación de la producción de Fertilizantes de Centroamérica (FERTICA) a un 80% de su capacidad instalada, y el ingreso al mercado nacional de la firma Abonos Colombianos (ABOCOL) a mediados del 2002 también tendrían una importante cuota en el estímulo a la demanda.

Aparte de las empresas mencionadas anteriormente, operan también en el país la compañía Abonos del Pacífico (ABOPAC), la cual, lidera el mercado en estos momentos, y la Compañía Costarricense del Café (CAFESA), que tiene participación más baja dentro del mercado.

2.2.2 Competencia

Para esta sección del trabajo, se considera pertinente aplicar el modelo porteriano de las cinco fuerzas competitivas como herramienta para simplificar el análisis, el mismo discutido ampliamente en la sección correspondiente al marco teórico.

2.2.2.1 *Rivalidad entre competidores*

En el caso de los agro servicios, la rivalidad se centra básicamente en la competencia por el precio, aunque también existen casos donde se busca salir de primero al mercado con un producto innovador, o bien donde se procura ir más allá de la venta en mostrador, de modo que se forma un ligamen con el productor mediante consejería en fitoprotección y fertilidad de suelos, servicio de entrega en finca, charlas técnicas e, inclusive, actividades sociales donde se *premia* la lealtad del consumidor hacia la organización.

Para el caso de Agrícola La Troja, se considera que la rivalidad existente con respecto de sus competidores directos es de media a baja. Este ambiente percibido dentro del mercado en que operan la organización y sus rivales es de tipo relativamente conformista, donde los vendedores utilizan activamente las armas competitivas a su alcance, pero al mismo tiempo están satisfechos con el comportamiento de sus colocaciones, su participación dentro del mercado. Los intentos para “robar” clientela a la competencia son más o menos aislados, de manera que sus ganancias y el retorno de la inversión son comparativamente atractivos. Dentro de los competidores definidos como directos están:

- Agroirazú, S.A.: localizado a seis kilómetros de las instalaciones de Agrícola La Troja de Cartago, sobre la carretera interamericana sur. Su área de influencia principal es la zona sur baja de Cartago, especialmente el cantón de El Guarco y zonas aledañas, donde controla casi la totalidad del mercado para esa región; además, atiende pequeños agro servicios en las zonas de Orosi, Ujarrás y Turrialba en el marco de una alianza con la empresa importadora Agroquímicos DAF de Costa Rica (uno de sus propietarios). Su infraestructura y logística de ventas es sumamente fuerte y ágil, y su ubicación geográfica envidiable; empero, se le considera como un almacén “caro” que raramente brinda asesoría técnica en finca, a pesar de contar en su planilla con un ingeniero agrónomo y con dos técnicos medios con amplios conocimientos hortícolas.

- Distribuidora Agrícola Beilyn, S.A.: localizado a unos cinco kilómetros de Agrícola La Troja de Cartago, al pie de la cuesta a Banderillas. Su zona de influencia se extiende a toda la zona noroeste de Cartago (Llano Grande, Banderillas, Barrio Los Ángeles, Angelina, Quercua, etc.), aunque también atiende a un grupo de productores de la zona sur baja de Cartago, que si bien es de reducido tamaño, produce en áreas bastante grandes, de forma que el consumo de agro insumos es lo suficientemente elevado como para representar un nicho muy atractivo para cualquier agro servicio. Su infraestructura y logística de ventas, al igual que su ubicación geográfica, se clasifica como adecuada, a pesar de que es uno de los agro servicios más caros de la provincia. Se sabe que brinda enormes facilidades crediticias y actualmente no brinda asistencia técnica de ninguna índole a sus clientes, aunque su propietario tiene buenos conocimientos sobre manejo de cultivos.
- Agricultores Unidos de Cartago, S.A.: localizado a siete kilómetros de Agrícola La Troja de Cartago, en el centro de Cartago. Su zona de influencia se extiende sobre prácticamente toda la provincia, pues es el agro servicio en operación más antiguo de Cartago. Aunque no tiene una buena logística de ventas y el acceso al crédito es muy limitado, ofrece precios extremadamente competitivos al amparo de una gran cantidad de convenios que ha amarrado con sus proveedores a través del tiempo, lo cual le ha permitido consolidarse como el almacén más barato de la provincia. A pesar de que su ubicación es poco atractiva y no se brinda consultoría técnica más allá del mostrador, la fidelidad de sus clientes es fuerte.
- Mario Francisco Vega (Chico Cachimba): este caso reviste particular importancia, pues se trata de un transportista que, por muchísimos años, ha provisto de insumos, especialmente fertilizante, a una respetable cantidad de productores de la zona noroeste de Cartago. Su forma de operar es sumamente simple y, al no contar con una empresa formalmente establecida, sus costos son mínimos y se reducen básicamente al mantenimiento de su camión, de manera que sus ingresos dependen exclusivamente de las colocaciones mensuales que logre. Debido al volumen de su operación, tiene un acuerdo con una empresa proveedora de insumos localizada en La Chinchilla de Oreamuno, miembro del Grupo Paraíso Agrícola, la cual le suministra los productos en condiciones muy favorables, lo cual le permite ofrecer precios sumamente competitivos a sus clientes, sobretodo en el rubro de fertilizantes.

Además, se dan casos, cada vez más frecuentes, de empresas de agro insumos de otras provincias (particularmente de Alajuela), e inclusive de las propias casas comerciales importadoras, que venden directamente en las fincas mediante sus agentes. Esto ocasiona, sin duda alguna, un enorme perjuicio a todos los agro servicios de la provincia, especialmente en el caso de las casas importadoras, pues el precio que se da al agricultor por los productos es prácticamente el mismo que se ofrece al almacén, lo cual deja al último totalmente fuera de mercado.

Se ha visto que varios factores que influyen directamente sobre la intensidad de la rivalidad entre competidores y que, según Thompson y Strickland (2001), aplican independientemente del tipo de industria que se analice. Respecto de las empresas distribuidoras de agro insumos, se puede afirmar lo siguiente:

- La rivalidad es usualmente más fuerte cuando la demanda por los productos crece lentamente: al igual que lo enunciado en el marco teórico, cuando el ritmo de crecimiento del mercado disminuye, o bien cae inesperadamente, como en el caso de los agro insumos, se tiende a abaratar los precios y a desplegar tácticas para incrementar las ventas que redundan en una batalla por el control de una mayor porción del mercado que, en última instancia, puede sacar del juego a las firmas más débiles y menos eficientes.
- La rivalidad es más intensa cuando los costos del consumidor al cambiar de proveedor son menores: para un agricultor es sumamente sencillo cambiar de proveedor de agro insumos, dado que los costos extras que ello le acarrearía no van más allá de cómo llegar hasta el nuevo almacén (en caso de que estuviera a mayor distancia del proveedor actual) y de los trámites para formalizar un nuevo crédito (si se tratara de un productor que hace uso de ello). Se considera que todas las empresas ofrecen aproximadamente los mismos productos, pero podría también darse el caso de proveedores de productos ampliados, donde el cambio sería más difícil.
- La rivalidad tiende a ser más vigorosa cuando el costo de salirse del negocio es mayor del que representaría quedarse y competir: Después de trabajar para atraer clientes dentro de un mercado casi saturado como el de los agro insumos, de hacer grandes esfuerzos por crear el punto físico comercial, de establecer relaciones con las casas

comerciales proveedoras, y de invertir en activos fijos y circulantes (edificios, vehículos, inmobiliario y equipo, e inventarios), por citar solamente algunas cuestiones, se vuelve sumamente costoso abandonar una actividad como la provisión de agro insumos.

- La rivalidad se vuelve más volátil e impredecible cuando los competidores son diversos en términos de sus visiones, intentos estratégicos, objetivos, recursos, estrategias y orígenes. Las empresas de agro insumos persiguen niveles de rendimientos muy disímiles entre sí, lo cual crea ambientes competitivos poco predecibles.

2.2.2.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

Existen varios tipos de barreras determinantes para este negocio:

- Economías de escala: esto limita enormemente la entrada de contendores, pues en una industria como la de los agro insumos, pocas empresas tienen la capacidad de adquirir grandes cantidades de mercadería para la venta, y de obtener buenos descuentos y mejores condiciones de compra; igualmente, el prospecto de bajas utilidades también desanima al competidor potencial.
- Desventajas de costos y recursos independientemente del tamaño: es típico que las firmas existentes de agro insumos cuenten con ventajas de costos y de recursos que no están disponibles para los posibles entrantes. En esto se pueden incluir los acuerdos con los mejores y / o más baratos proveedores de mercadería para la venta, localizaciones geográficas favorables, instalaciones construidas y equipadas en años anteriores con un menor costo, etc.
- Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia: En el negocio de los agro insumos, los nuevos contendientes requieren un esfuerzo mucho mayor de experiencia y conocimiento de las diversas funciones empresariales implicadas en la actividad. Se considera que los costos unitarios dentro del sector dependen, en gran medida, de la experiencia acumulada a través de los años.
- Preferencia por marcas y lealtad del consumidor: Existen pocas industrias donde la identificación de los consumidores con una marca o grupo de marcas sea tan fuerte

como en la de los agro insumos. De tal forma, los posibles competidores deben construir toda una red de proveedores claves que les permita ofrecer a sus clientes meta los productos que ellos requieren y a un precio competitivo, pues el posicionamiento de las marcas en la mente del productor es tan fuerte, que aún ofreciéndole bienes químicamente equivalentes o muy similares de menor precio, es difícil que haga el cambio de inmediato. Ello, lógicamente, demanda un enorme esfuerzo por parte de la organización, puesto que no solamente debe tener a mano el producto “de marca”, sino que también debe equiparar su precio con el de la competencia.

- Requerimientos de capital: en el negocio de los agro insumos se requiere de apreciables cantidades de dinero que permita financiar la adquisición y mantenimiento de un inventario de productos especializados de alto precio, así como el otorgamiento de facilidades crediticias a los clientes; aparte de lo anterior, puede ser necesario hacer fuertes inversiones en activos fijos (en caso de que el local comercial no sea alquilado) y hacerse de reservas de efectivo que permitan cubrir las casi seguras pérdidas iniciales.

Respecto de la reacción de las firmas existentes, esta disyuntiva pareciera no ser determinante en la provisión de agro insumos, al menos en el mercado en que opera Agrícola La Troja de Cartago, ya que en los últimos años no se registran intentos de nuevos ingresos; empero, se cree que, por el relativo subdesarrollo empresarial de las empresas locales de agro insumos, no existiría una reacción contundente de parte de las empresas existentes ante la posibilidad de nuevos ingresos. Aunque debe considerarse el hecho de que, en caso de darse el ingreso de un competidor fuerte, la capacidad de reacción de los existentes es muy baja.

Así mismo, el crecimiento y los prospectos de ganancias en la industria no son nada atractivos como para impulsar a que entren nuevas empresas al mercado de los agro insumos, por lo que se puede afirmar que los competidores potenciales representan una fuerza competitiva débil.

2.2.2.3 Presiones competitivas de los productos sustitutos

Al ser Agrícola La Troja de Cartago una empresa comercializadora, la amenaza de esta fuerza competitiva estaría condicionada por los cambios tecnológicos y por la exclusividad de

marcas. En este sentido, cuenta con dos líneas exclusivas de fertilizantes hidrosolubles, una enmienda de suelo y una línea de fertilizantes físicos granulares al suelo; en los tres casos, la competencia es acérrima, pues cada vez aparecen productos de menor precio y mayor calidad, y es muy sencillo para el consumidor cambiar rápidamente a otro bien. Sin embargo, se ha logrado un excelente posicionamiento de la enmienda de suelo, mientras que los fertilizantes, tanto al suelo como hidrosolubles, han tenido un adecuado éxito en el mercado, ya que después de ser lanzados en 1997 y alcanzar una sorprendente e inesperada cuota en el mercado en que opera el Grupo Paraíso Agrícola, perdieron dinamismo por una serie de factores totalmente ajenos a sus prestaciones en sí, de modo que su crecimiento se estancó desde hace varios años.

No se puede, tampoco, dejar de lado el apogeo que está teniendo la agricultura orgánica en el país. El sector olerícola no ha escapado al fenómeno, y aunque es muy claro para la mayoría de los productores el hecho de que los agroquímicos y fertilizantes químicos y físicos son insustituibles (por el momento) en explotaciones comerciales, el uso de biopesticidas y de abonos orgánicos podría, eventualmente, representar un fuerte sustituto directo para Agrícola La Troja de Cartago.

2.2.2.4 Presiones competitivas de los suplidores

Agrícola La Troja de Cartago, en el marco de la corporación a la que pertenece cuenta con una sociedad estratégica con el proveedor de fertilizantes, lo cual le otorga enormes ventajas competitivas en cuanto a costos de inventario y logística, descuentos, bonificaciones, condiciones de pago, suministro de producto y servicios agregados que le han permitido obtener una posición de privilegio en el mercado que atiende. Esto por cuanto el tamaño y el volumen de la operación del Grupo Paraíso Agrícola le permite ejercer un enorme poder de compra sobre los suministradores de mercadería para la venta, lo cual redundará en negociaciones como la anterior.

No obstante, también debe recalcar el hecho de que ese poder de negociación está altamente subutilizado, y se considera que un conglomerado como ese, al día de hoy, podría perfectamente haber acordado alianzas formales y duraderas con proveedores claves de agroquímicos, semillas, herramientas y equipo agrícola, lo cual mejoraría de manera determinante no solo la posición competitiva de la corporación, sino la de la propia empresa

en estudio. Si tales condiciones existiesen desde hace años, es bastante probable que la crisis que vivió el almacén no habría sido tan devastadora.

2.2.2.5 Presiones competitivas de los consumidores

En lo que concierne a los agro servicios, donde los productos que se distribuyen son poco o nada diferenciados y los consumidores cuentan con varios proveedores alternativos, es claro que los compradores ejercen un importante poder de compra, indistintamente de si adquieren o no grandes cantidades de productos.

Para las empresas distribuidoras de agro insumos, se considera que los siguientes elementos influyen directamente sobre la intensidad de las presiones competitivas de los consumidores:

- Si el costo de cambiar de proveedor es bajo, el poder del consumidor aumenta: para un agricultor resulta muy sencillo acudir a otro agro servicio a realizar sus compras, de forma que se incrementa la posibilidad de que el vendedor esté dispuesto a realizar ciertas concesiones con la finalidad de cerrar un negocio con el cliente.
- Si el número de clientes es pequeño o si cierto consumidor es particularmente importante para el vendedor, se incrementa la influencia del consumidor: aunque Agrícola La Troja de Cartago cuenta con una cartera diversa de clientes, como se vio anteriormente, existe el caso de cuatro o cinco clientes cuyo volumen de compras hace imperativo retenerles.

2.2.3 Tendencias

La disminución del número de agro servicios en años recientes, la intensificación de la competencia entre los negocios existentes, la casi saturación del mercado, los cada vez más elevados costos de la mercadería para la venta y el irrefutable estancamiento en que se encuentra el sector primario costarricense, por citar solamente algunas coyunturas, hacen prever que el negocio de la provisión de insumos agrícolas se volverá una opción cada vez menos atractiva para los inversionistas.

La competencia se intensificará cada vez más y que, paulatinamente, la actividad de los agro insumos se concentrará en un puñado de corporaciones, sobretodo si se trata de micro o pequeñas empresas que no cuentan con alguna ventaja competitiva que les permita proseguir su operación y, eventualmente, crecer en su actividad. La realidad y las experiencias pasadas de este subsector comercial así lo indican y, difícilmente, el panorama sufrirá alguna modificación importante en este sentido.

En este contexto, podrán tener ventaja únicamente aquellas compañías que sean capaces de reaccionar y adaptarse rápidamente a los cambios de su ambiente interno y externo, de lograr acuerdos y / o alianzas con proveedores y clientes que les brinden ventajas para competir en el mercado en que se desenvuelven, de explotar al máximo sus primacías intrínsecas y, por supuesto, al igual que se indicó al inicio de este trabajo, de incorporar conceptos administrativos modernos e innovadores donde la planeación estratégica constituya el eje sobre el que se cimiente el desarrollo de la organización. De eso se trata el negocio: de transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

2.3 Oportunidades

- Recuperación de la demanda de pesticidas y fertilizantes. Después de la baja registrada en años anteriores, se espera que el consumo siga creciendo o que al menos se mantenga estable.
- Incremento en la demanda de genéricos. Dada la necesidad de reducción de costos que exige la agricultura moderna, el uso de productos genéricos se ha incrementado notoriamente dentro de los productos, puesto que en la mayor parte de los caso se trata no solamente de equivalentes químicos más baratos que el producto de marca, sino que, además, su calidad es elevada.
- Posibilidad de extender alianzas estratégicas a otras áreas del negocio. Al igual que en el caso del fertilizante, la compañía podría, en conjunto con las demás empresas del área agro ferretera del Grupo Paraíso Agrícola, asociarse con proveedores de pesticidas, foliares, equipo, etc. que mejoren su capacidad competitiva.

- Incremento en las exportaciones de agro insumos. Los nuevos mercados del Caribe y los ya existentes en Centroamérica brindan la posibilidad de que la empresa coloque sus productos exclusivos en esos sitios geográficos, especialmente la enmienda de suelo y los fertilizantes hidrosolubles y granulares al suelo.
- Recuperación de los precios internacionales del café. La reactivación del sector y la mejora en los precios de sus colocaciones por el reconocimiento de la calidad abre una ventana de negocios a la organización, sobretodo en la zona sur baja de Cartago, donde existe una cantidad nada despreciable de productores del grano.
- Auge de la agricultura orgánica y / o alternativa. Si bien la empresa está en el negocio de los insumos sintéticos, que son insustituibles para lograr adecuados rendimientos en explotaciones agrícolas comerciales, los biopesticidas y abonos orgánicos van ganando terreno respecto de los químicos, de manera que la comercialización de éstos podría ser una alternativa viable para Agrícola La Troja de Cartago.

2.4 Amenazas

- Agotamiento de yacimientos de materias primas de fertilizantes granulares. Para una empresa como Agrícola La Troja de Cartago, donde casi el 60% de sus colocaciones dependen del fertilizante al suelo, la escasez de materia prima representa toda una amenaza no solamente por el incremento en los precios, sino porque una eventual “extinción” de materiales necesarios para fabricar ciertas fórmulas causaría un enorme perjuicio a la entidad.
- Las cláusulas del acuerdo con el proveedor de fertilizante no permiten el acceso a otros proveedores de fertilizante granular al suelo en casos de desabastecimiento. A cambio de mantener las excelentes condiciones comerciales con que cuenta la empresa, es necesario mantener la exclusividad con el proveedor del fertilizante.

- Apropiación corporativa de la fabricación y distribución mayorista de agro insumos. Es irrefutable el hecho de que cada vez menos empresas concentran el grueso de las transacciones mundiales de pesticidas y semillas, donde el énfasis a los transgénicos se vuelve toda una incógnita por cuanto se abre la posibilidad de que cierta semilla sea “compatible” únicamente con ciertos productos que solamente se pueden obtener por medio del fabricante del grano. Además, es cada vez más fácil para estos megaconglomerados someter a sus clientes (casas importadoras) a sus condiciones de negociación, usualmente desventajosas para los segundos, lo que resulta en un traslado implícito de esas cuestiones a los agro servicios y, en última instancia, al cliente.

- Crecientes presiones competitivas dentro de la industria. Aunque, como se vio en el análisis de las cinco fuerzas que mueven la competencia, las presiones actuales no son contundentes en el mercado en que se desenvuelve la organización, el hecho de que la actividad se concentre cada vez en menos empresas hace prever que la lucha por sobrevivir se intensificará.

III. PERFIL ESTRATÉGICO

1 DESCRIPCIÓN DEL PERFIL ESTRATÉGICO

Descrita ya la organización, y conocidas y analizadas las fortalezas y oportunidades con que cuenta la empresa, así como las posibles debilidades y amenazas que le presenta su entorno, es ahora posible definir en términos generales al negocio, así como su posición competitiva global y el concepto que tienen de sí misma.

1.1 Definición del negocio y su posición competitiva

Durante toda su historia, Agrícola La Troja de Cartago se ha dedicado a la comercialización de insumos para la producción agrícola. Desde hace siete años se convirtió en una filial del Grupo Paraíso Agrícola, una corporación con intereses en diversos sectores directamente relacionados con el quehacer agropecuario.

Las colocaciones de producto se realizan completamente en el país, mayormente en la provincia de Cartago (aproximadamente un 80%), aunque actualmente se trabaja en expandir la actividad a otras provincias del país, especialmente en lo que respecta a sus líneas de productos exclusivos.

Las instalaciones físicas en que opera cuentan con todas las facilidades necesarias para un adecuado desempeño de la actividad, de manera que el recibo, acomodo y despacho de mercadería es bastante ágil y eficiente. Asimismo, se ofrecen servicios de valor agregado a los clientes, donde destacan las entregas de producto en finca o a domicilio, y la asesoría técnica y capacitación constante a los agricultores.

La posición competitiva de la compañía descansa en su capacidad de ofrecer productos de buena calidad a precios atractivos, pero sobre todo a la posibilidad de ofrecer fertilizantes de suelo a un precio menor que la competencia en prácticamente cualquier circunstancia para la misma marca de fertilizante, pues las condiciones que otorga el proveedor aplican únicamente al área agro ferretera del Grupo Paraíso Agrícola.

1.2 Concepto de sí misma

Si bien, Agrícola La Troja de Cartago es una empresa con fines de lucro, su objetivo principal va más allá de vender sus productos tanto como sea posible. El mejoramiento de las condiciones y la calidad de vida de los productores de su área de influencia, así como la transferencia de tecnologías y conocimientos atinentes a sus necesidades reales, es una prioridad para la compañía. Cuanto mayor bienestar haya en el campo, mejor será el negocio de los agro insumos.

La empresa mantiene estrechas relaciones con su clientes, algunas inclusive rayan el ámbito casi familiar; con los proveedores se intenta también tener una relación cordial, aunque tampoco se considera conveniente que se vuelva muy cercana. El caso de los competidores es curioso, pues la interacción es también muy cordial y respetuosa; es común enviar a un buen cliente donde el competidor más cercano cuando no se cuenta con un producto que sí lo tiene el otro almacén.

Aunque la imagen de la organización en el nivel institucional no es buena, es política de la empresa cumplir puntualmente con todas las obligaciones que la normativa existente le impone, tanto desde el punto de vista mercantil y de seguridad social, como dentro de la industria particular a que pertenece. Se espera que, con el correr del tiempo, la empresa logre un lugar de respeto dentro de las autoridades encargadas de regular la operación de los agro servicios.

2 ANÁLISIS DE BRECHAS

Igualmente, se considera pertinente, como antesala a la propuesta del plan estratégico, realizar un análisis de brechas. Para Borges *et al* (1995), esta metodología pretende, esencialmente, establecer las acciones internas que deben ser emprendidas para garantizar la sostenibilidad de la institución a mediano y largo plazo.

La idea, por ende, es definir y analizar las diferencias que ocurren entre los productos presentes y los deseados, entre los insumos existentes y los necesarios, y entre los procesos actuales que necesitan ser mejorados y los procesos que requieren ser introducidos.

2.1 Productos deseados

- Una amplia disponibilidad de mercadería para la venta, de muy buena calidad y a precios atractivos.
- Servicios de valor agregado (entregas en finca, asesoría técnica, capacitación).
- Atención cordial y personalizada a todos los clientes, no solamente los actuales, sino también los potenciales.

2.1.1 Brechas de productos

- El inventario de producto es insuficiente para atender la demanda esperada por parte de los clientes existentes y potenciales.
- Es necesario contar con las distintas líneas de los bienes y servicios solicitados por los consumidores, así como brindarles la atención esperada.
- Los precios de la mercadería para la venta se mantendrán, al menos, en un nivel similar al de los competidores directos y, si es posible, en un estrato menor.
- Los servicios de valor agregado, si bien representan un punto alto de la organización, deben ser brindados con mayor consistencia y eficiencia, especialmente lo referente a entregas en finca.

2.2 Brechas de procesos

- Es necesario disponer de un vehículo especializado de carga que permita entregar volúmenes elevados de producto, especialmente si se trata de fertilizante, con el propósito de cumplir con el servicio oportuno.
- El tiempo de entrega de producto, por ser mayor que el de los competidores, representa un problema que debe ser solucionado a la brevedad.

- Las visitas técnico – comerciales a los clientes no son suficientemente ágiles, particularmente a aquéllos que la entidad considera como claves y, tampoco a otros productores de acuerdo con una escala de ponderancias predeterminedada.
- El apoyo, en todos los niveles, de las demás divisiones del Grupo Paraíso Agrícola no es suficiente. La colaboración es vital para Agrícola La Troja de Cartago, toda vez que representa un apoyo muy fuerte para sus actividades intrínsecas.
- El sistema contable existente parece no estar proporcionando información fidedigna acerca de la situación financiera de la empresa, de forma que ha de ser depurado tan pronto sea posible.

2.3 Brechas de insumos

- Las condiciones salariales de los funcionarios de la empresa no son las adecuadas para estimular una mejor atención a los consumidores.
- Hay que buscar alguna manera de reactivar las relaciones crediticias y la alianzas con los proveedores claves con quienes aún no es posible trabajar de esa manera. El apoyo del área agro ferretera del Grupo Paraíso Agrícola es vital para ello, pues se garantiza la existencia de un inventario variado y oportuno.
- La auditoría corporativa debe enfocarse en el área financiera de la empresa, especialmente en el proceso contable, pues existen serias dudas respecto de la veracidad de los documentos que proceden de ese departamento.
- Es inobjetable el hecho de que la empresa requiere urgentemente de capital que respalde sus procesos de estabilización y crecimiento.

IV. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Una vez analizada la situación actual de la empresa de manera profunda y objetiva, se procede a formular una propuesta de plan estratégico que se ajuste a las necesidades reales del negocio en estudio, de manera que, una vez aceptado por los directores de la empresa, guíe efectivamente el camino por el cual transitará Agrícola La Troja de Cartago en los próximos cinco años.

1 MISIÓN

“Agrícola La Troja de Cartago es una empresa filial del Grupo Paraíso Agrícola dedicada a proveer al agricultor de insumos para la producción comercial de cultivos alimentarios y ornamentales asentados en nuestras áreas de influencia por medio de un amplio y variado inventario de productos a precios accesibles, y de servicios con valor agregado para suministrar un servicio completo al pequeño, mediano y gran productor, distinguiendo de manera efectiva a nuestra organización y a la corporación de sus competidores directos e indirectos”.

2 VISIÓN

“Nos convertiremos en una empresa sólida en todas las áreas funcionales, de manera que obtendremos una posición de privilegio sobre nuestros rivales en el suministro de insumos al sector agrícola.

3 DECISIONES ESTRATÉGICAS

3.1 Asuntos estratégicos

Los asuntos estratégicos representan los puntos en los cuales la empresa mantiene su razón de ser. Para Agrícola La Troja de Cartago, sus asuntos estratégicos se enumeran a continuación:

- Satisfacer las demandas de sus clientes, tanto consumidores finales como otros agro servicios, de la mejor manera posible.
- Ofrecer un producto ampliado de excelente calidad al consumidor final, de manera que la relación comercial vaya más allá de la venta del insumo en sí, y se incorporen servicios de valor agregado tales como entrega “a domicilio” y consultoría en fertilidad de suelos, y en nutrición y protección vegetal.
- Preservar los vínculos comerciales existentes con la cartera de clientes regulares de la organización, tratando al máximo de satisfacer todas sus necesidades de insumos y de servicios agregados.
- Mantener relaciones cordiales con los proveedores de mercadería que atienden a la empresa, así como con sus competidores directos e indirectos, de manera que exista un buen ambiente hacia el almacén por parte de éstos.

3.2 Factores claves de desempeño

Se refiere a las cuestiones que la empresa debe hacer de la mejor manera posible para alcanzar sus metas y conducir efectivamente las diferentes áreas funcionales de la empresa. En el caso de Agrícola La Troja de Cartago, se consideran claves las siguientes cuestiones:

- Contar con un inventario de producto para la venta lo más variado posible y en cantidades tales que puedan satisfacer adecuadamente las demandas de los consumidores, pero que a la vez roten adecuadamente.

- Mantener una estructura de gastos operacionales tan baja como se posibilite, pero sin sacrificar la calidad y eficiencia en el servicio o los clientes.
- Cumplir puntualmente con los proveedores de mercadería para así garantizarse un suministro oportuno de la misma, al tiempo que se beneficia la imagen de la empresa ante sus acreedores.
- Preservar y fomentar la comunicación fluida ascendente y descendente que existe entre todos los miembros de la organización.
- Prestar al cliente un servicio con valor agregado.

4 OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

Apuntan a un compromiso gerencial para lograr resultados específicos en un período de tiempo concreto. Para Thompson y Strickland (2001), representan una llamada a lograr resultados que conecten directamente con la visión estratégica de la compañía y con sus valores intrínsecos.

Agrícola La Troja de Cartago definió cuatro objetivos de largo plazo para los próximos cinco años:

- Incrementar de manera contundente su volumen de ventas y su participación en los segmentos de mercado atendidos y potenciales.
- Perfeccionar el “producto agregado” que se ofrece a sus clientes, especialmente a los consumidores finales.
- Convertir a la empresa en una entidad financieramente saludable.
- Contribuir con el crecimiento y fortalecimiento del Grupo Paraíso Agrícola, según las metas de la empresa y de la corporación.

5 POLÍTICAS

Son los lineamientos derivados de los objetivos de largo plazo que permitirán su consecución efectiva. Para la organización en estudio se considera conveniente las siguientes políticas:

- La atención en todos los niveles a los clientes existentes de historial intachable debe ser una prioridad para la compañía.
- Los productores que se capturen a la competencia serán los que tendrán las mejores referencias crediticias y cuyo potencial justifique el esfuerzo de mercadeo.
- Las ventas de productos exclusivos, o derivados de negociaciones ventajosas en el marco de la corporación a la que pertenece el almacén, deben también tener una elevada preponderancia para la operación de la compañía, siempre y cuando se trate de insumos de buena calidad.
- Los gastos derivados de la operación de la organización deben seguir al mínimo.
- Los pasivos adquiridos con los proveedores de mercadería para la venta deben ser atendidos bajo las condiciones y plazos pactados con anterioridad.
- Las utilidades que genere el giro normal del negocio no deben ser repartidas en tanto no se logre una capitalización aceptable del mismo.
- La recuperación de cuentas por cobrar debe ser realizada en un plazo no mayor a los 45 días, exceptuando a los clientes clase A.

6 OPCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación se enumeran las opciones con que cuenta Agrícola La Troja de Cartago para lograr los objetivos antes propuestos. Aunque existen diversas opciones, se eligió solamente las que tienen un alto grado de concordancia con la direccionalidad propuesta para la empresa.

- Estrategia de liderazgo general en costos, donde se ofrezca productos a menor costo que los competidores a tantos clientes como sea posible.
- Estrategia de diferenciación, en la que la empresa ofrece al mercado productos bajo una marca exclusiva, que este caso sería del Grupo Paraíso Agrícola, y que bien pueden ser de tipo genérico o de tipo único (sin equivalentes químicos directos) pertenecientes al consorcio.
- Estrategia de enfoque, donde la empresa concentraría su atención en una porción determinada del mercado total. El segmento de agricultores en que Agrícola La Troja de Cartago enfocaría sus esfuerzos podría definirse en términos de particularidades geográficas, necesidades especiales, etc., de forma que se le brinde al nicho un mejor servicio que los competidores.
- Mantenerse igual.

7 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En vista de que existe una intención clara de la dirección superior del Grupo Paraíso Agrícola por salir al mercado con una línea completa de genéricos a partir del año 2005 bajo la marca PASA[®], y concientes del enorme potencial con que cuentan varios de los productos únicos (sin competencia directa), especialmente la enmienda de suelo, se eligió la antepenúltima opción: estrategia de diferenciación. Su finalidad primordial es ofrecer productos que representen un buen conjunto de atributos y a menor precio que los competidores (caso de los genéricos), al tiempo que se explota al máximo las posibilidades que ofrecen los productos de tipo único. Además se incorporarán otros servicios como los

materiales de construcción y la ferretería en el mediano plazo, pues representan una opción rentable y el grupo cuenta con valiosas experiencias en ese sentido.

Al poner en marcha la estrategia seleccionada se pretende lo siguiente:

- Convertir a la marca PASA® en sinónimo de calidad y buen precio.
- Incrementar la participación de la organización en el mercado al que se dirige.
- Ofrecer las otras marcas no suministradas por el grupo.
- Mejorar la rentabilidad de la compañía.
- Mantener y mejorar los servicios de valor agregado.

8 PLAN DE ACCIÓN

Finalmente, como corolario a este documento, se presenta el plan de acción que sustentará la estrategia propuesta. En vista de que la sección de análisis interno se realizó minuciosamente a cada una de las áreas funcionales de la entidad por separado, se considera apropiado presentar el plan, también, por área funcional.

8.1 Administración, organización y control

8.1.1 Objetivo estratégico 1

Asegurar una utilización racional y óptima de los recursos, de manera que se logre alcanzar el crecimiento de la organización en forma ordenada y bien planificada.

8.1.1.1 Justificación

En vista de que la empresa ha atravesado serios problemas en todas sus áreas funcionales por la escasez y el mal uso de los recursos existentes, es imperativo mejorar la disponibilidad y el uso de los mismos tanto como sea posible, lo cual redundará en un crecimiento sano y ordenado por parte de la organización.

8.1.1.2 Objetivos específicos

- Programar el accionar de la compañía considerando las metas de la organización y las necesidades de sus clientes para cada época de año, de manera que se asigne una adecuada cantidad de recursos que permitan satisfacer efectivamente tales requerimientos.
- Mejorar los mecanismos de control interno.
- Mejorar las condiciones laborales y salariales de los miembros de la organización.

8.1.1.3 Acciones

- Establecer, según las metas planteadas, un plan de asignación de recursos administrativos y operativos al inicio de cada año fiscal.
- Crear un plan de remuneración y otros incentivos para asegurar el cumplimiento de las metas de ventas y rentabilidad.

8.1.1.4 Responsable

El cumplimiento de lo anterior recaerá íntegramente sobre el administrador general de la entidad.

8.1.1.5 Recursos

Incluir dentro del presupuesto el costo probable de lo propuesto anteriormente; además, se necesita materiales de oficina y de un computador para lograr una adecuada consecución del objetivo trazado.

8.1.2 Objetivo estratégico 2

Contar con sistemas de control efectivo.

8.1.2.1 Justificación

Las fallas en los mecanismos de control de la empresa potenciaron, en gran medida, los problemas presentados. Por ello, y con el fin de que esas situaciones tan penosas no vuelvan a presentarse, sería fructífero rediseñar minuciosamente los sistemas de control existentes.

8.1.2.2 Objetivos específicos

- Proporcionar información lo más confiable posible para asistir la toma de decisiones en la empresa.
- Determinar los cambios y el sistema requerido de acuerdo con las necesidades y deseos de la organización.

8.1.2.3 Acciones

- Auditar, en un plazo no mayor a un mes, el desempeño del sistema existente, identificando sus puntos vulnerables y analizando los cambios y ajustes requeridos.
- Rediseñar, en lo que sea necesario, los mecanismos de control existentes mediante mecanismos de control alternativos que sean aplicables al giro de la empresa, de manera que se simule su aplicación, y se comparen los resultados con el sistema vigente para así tomar las decisiones del caso en un plazo no mayor a tres meses.

8.1.2.4 Responsable

Los encargados de ejecutar el objetivo serán el administrador general, el contador y la auditora del Grupo Paraíso Agrícola, ponderando el criterio de la auditora corporativa.

8.1.2.5 Recursos

Se debe presupuestar efectivo para los honorarios y el traslado de la auditora hasta la empresa, así como proporcionar toda la información interna de la empresa necesaria para cumplir el objetivo, materiales de oficina elementales y equipo adecuado. Igualmente, en caso de que no sea viable corregir los defectos de los sistemas existentes, debe presupuestarse el dinero necesario para la adquisición y la implementación de los nuevos mecanismos de control.

8.2 Mercadeo

8.2.1 Objetivo estratégico 1

Posicionar la marca PASA® en los segmentos sociodemográficos que atiende la empresa.

8.2.1.1 Justificación

Al lograr Agrícola La Troja de Cartago posicionar esta marca en el mercado mejorará ostensiblemente sus índices de crecimiento, participación en el mercado, margen de intermediación, así como su rentabilidad.

8.2.1.2 Objetivos específicos

- Cubrir una mayor área geográfica en la provincia de Cartago.
- Dar a conocer la marca.

- Mantener los clientes existentes y acceder a los potenciales.

8.2.1.3 Acciones

- Establecer un nuevo calendario de visitas por zona a las fincas de interés en un plazo no mayor a un mes.
- Invertir recursos en promoción que desemboquen en materiales escritos, reuniones, muestras gratuitas de producto, charlas, etc., iniciando los desembolsos a más tardar en seis meses.
- Seguir ofreciendo servicios de asesoría en fitoprotección, fitonutrición y fertilidad de suelos en las fincas visitadas.

8.2.1.4 Responsable

El encargado del cumplimiento del objetivo será el administrador general, quien se apoyará en la gerencia técnica del grupo para coordinar la asistencia técnica y los asuntos promocionales.

El presupuesto promocional será definido por el administrador en conjunto con el contador del almacén.

8.2.1.5 Recursos

El costo de la campaña debe ser considerado en el presupuesto para el año fiscal 2004 – 2005; igualmente, deben asignarse cuestiones elementales como un computador con programas adecuados para la labor, y un vehículo todoterreno, así como garantizar de antemano el acceso de la empresa a laboratorios de suelos, foliares y fitopatología.

8.2.2 Objetivo estratégico 2

Mejorar la imagen de la empresa ante los clientes potenciales con respecto de los competidores directos e indirectos de la organización.

8.2.2.1 *Justificación*

La penetración de los mercados que domina la competencia no puede ser realizada sin antes mostrar al agricultor una imagen renovada de la empresa, de manera que Agrícola La Troja de Cartago represente la mejor opción para el productor.

8.2.2.2 *Objetivos específicos*

- Mejorar la cantidad, variedad y calidad del inventario de producto para la venta, especialmente de agroquímicos.
- Mantener un nivel de precios similar o menor al de los competidores directos.
- Utilizar de inmediato el buen nombre y la imagen corporativa del Grupo Paraíso Agrícola como apoyo para las gestiones de diversificación de la mezcla de producto.
- Capturar a clientes clase A que ahora adquieren sus productos en las empresas competidoras de acuerdo con las capacidades existentes de la empresa.
- Seguir ofreciendo un producto ampliado al consumidor final.

8.2.2.3 *Acciones*

- Reestablecer las relaciones crediticias con los proveedores de mercadería clave que han cerrado el suministro de producto, en un plazo no mayor a seis meses.
- Diseñar un paquete de insumos agrícolas diversos y en cantidades adecuadas, que mejore la mezcla de producto y la disponibilidad mínima de producto en el almacén..

- Incrementar la importancia y el soporte de los servicios de valor agregado dentro de la operación normal de la compañía.

8.2.2.4 Responsable

La responsabilidad por el cumplimiento de este objetivo estratégico será compartida por el administrador general y el director general del Grupo Paraíso Agrícola. Por un lado, el administrador se encargará de realizar todas las gestiones atinentes al reestablecimiento de los créditos, mientras que director antepondrá el nombre y la imagen de la corporación como respaldo a las acciones mencionadas.

8.2.2.5 Recursos

Básicamente equipo de oficina y documentación interna de la empresa, así como un presupuesto que apoye la promoción de ventas y la publicidad necesaria para consumir el objetivo.

8.2.3 Objetivo estratégico 3

Concretar alianzas estratégicas, en el marco del Grupo Paraíso Agrícola, con los proveedores considerados como vitales para la empresa y la corporación.

8.2.3.1 Justificación

La experiencia vivida con el proveedor de fertilizantes, con todo y sus altibajos, se considera altamente satisfactoria para la organización, y es muy claro que tanto Agrícola La Troja de Cartago como el Grupo Paraíso Agrícola están ya preparados para amarrar acuerdos comerciales con otros suministradores de mercadería.

8.2.3.2 Objetivos específicos

- Negociar con las empresas que ofrezcan la mejor relación costo – beneficio.

- Obtener exclusión regional (que el proveedor no venda a los competidores los productos genéricos negociados).
- Obtener bonificaciones por consecución de metas.

8.2.3.3 Acciones

- Concretar reuniones y pactos con empresas cuya oferta de bienes y servicios se ajuste a las metas de la compañía y del grupo.
- Con base en los acuerdos, capacitar al personal para que exista mejor atención a los productos de interés.
- Diseñar un plan para recompensar a los empleados.
- Trabajar conjuntamente con la gerencia técnica del grupo y las unidades técnicas de los proveedores en cuanto a registros de marcas, formulaciones, trabajo de campo, promoción, etc.

8.2.3.4 Responsable

La responsabilidad de cumplir este objetivo recaerá en forma compartida sobre el director general, el gerente técnico, la gerente financiera y los gerentes de división del grupo, puesto que la naturaleza de las negociaciones exige que participen los altos ejecutivos del grupo, las cuales serán seguidas de cerca por los directores de la corporación.

8.2.3.5 Recursos

Información histórica de ventas por producto, costos de adquisición, certificados de necesidades de calidad, proyecciones de ventas, costos por consultorías legales, desembolsos por registros de marcas, etc.

8.2.4 Objetivo estratégico 4

Ofrecer nuevos servicios en el mediano plazo.

8.2.4.1 Justificación

En vista de que la empresa se ubica en un área urbana de alta densidad poblacional, y conocida la experiencia del Grupo Paraíso Agrícola en la comercialización de materiales para la construcción y artículos ferreteros, se cree conveniente expandir la oferta de mercadería a estos rubros una vez que las condiciones de la empresa lo permitan.

8.2.4.2 Objetivos específicos

- Ofrecer una mayor variedad de productos a los clientes actuales y potenciales en un mismo lugar.
- Incrementar la utilidad bruta global de la empresa.

8.2.4.3 Acciones

- Definir un plan que incluya productos, cantidades, proveedores, marcas, etc. para iniciar las operaciones.
- Diseñar un plan de adecuación de la infraestructura existente a las necesidades derivadas de las nuevas líneas de productos.
- Establecer relaciones comerciales con proveedores importantes con quienes exista alguna ventaja competitiva en el marco del consorcio para, desde el inicio, poder ofrecer al cliente condiciones aceptables a partir de junio del 2006.
- Capacitar al personal existente acerca de los nuevos productos a partir de mayo del 2006.
- Contratar personal con experiencia adecuada en la industria a partir de junio del 2006.

- Diseñar una campaña promocional para la colocación de las nuevas líneas de producto

8.2.4.4 *Responsable*

La responsabilidad será compartida por el administrador general y el personal de ventas, y serán asesorados de cerca por los jefes de división de la ejecución del objetivo.

8.2.4.5 *Recursos*

Es categórica la necesidad de contar con suficiente capital para financiar la expansión del inventario, así como capacidad para cubrir los costos fijos y variables que, lógicamente, se incrementarán como producto de lo anterior.

Deberá contarse en definitiva con un camión para transportar producto y remodelar la infraestructura y equipo existente para el ingreso adecuado del nuevo producto.

8.3 Finanzas y contabilidad

8.3.1 Objetivo estratégico 1

Auditar totalmente sistema contable existente en la empresa.

8.3.1.1 *Justificación*

Parte de los problemas experimentados por la compañía en el pasado se deben, en buena parte, a la inoperancia de la contabilidad de la compañía, pues es muy claro que su efectividad no es la deseada y, ciertamente, existen ciertas desviaciones entre las finanzas reales y las plasmadas en los libros que deben ser corregidas de inmediato.

8.3.1.2 *Objetivos específicos*

- Comparar el proceso contable existente con los métodos utilizados por las distintas divisiones del Grupo Paraíso Agrícola.
- Identificar las desviaciones existentes y proceder a su corrección.
- Asistir la toma de decisiones sobre información lo más confiable posible.

8.3.1.3 *Acciones*

- Realizar un levantamiento completo de activos y pasivos al final del año fiscal en curso.
- Depurar todas las cuentas del mayor general en un plazo no mayor a cuatro meses después de finalizado el año fiscal en curso.
- Simular la aplicación de otros sistemas de posible utilidad para la empresa, comparar los resultados con el existente en no más de cuatro meses y, si el caso lo amerita, implementar de inmediato el nuevo sistema.

8.3.1.4 *Responsable*

La ejecución del plan será responsabilidad exclusiva de la auditora corporativa y del contador de la empresa, quienes deberán trabajar estrechamente en todas las acciones por seguir.

Si fuera necesario montar un nuevo sistema, debe también presupuestarse el dinero necesario para financiar el cambio.

8.3.1.5 *Recursos*

Material informativo que contenga la normativa vigente necesaria para llevar a cabo correctamente las acciones propuestas, materiales contables básicos y una computadora

que permita procesar la información suministrada. Igualmente, debe presupuestarse efectivo para el traslado, viáticos y honorarios de la auditora.

8.3.2 Objetivo estratégico 2

Sanear la situación financiera del negocio.

8.3.2.1 Justificación

Es imperativo para una compañía como Agrícola La Troja de Cartago superar la difícil situación financiera por la que atraviesa, de manera que la actividad comercial pueda expresar su máximo potencial con el apoyo de una estructura financiera saludable.

8.3.2.2 Objetivos específicos

- Recapitalizar la compañía, sea por retención de utilidades o por inyección de recursos.
- Revertir las pérdidas recurrentes de los tres últimos años fiscales.
- Generar niveles adecuados de utilidad bruta al final de cada ejercicio fiscal.
- Estimular la autosuficiencia en la demanda de recursos financieros.
- Mantener los gastos operativos en el mínimo nivel posible, pero sin afectar la eficiencia de las actividades vitales de la compañía.

8.3.2.3 Acciones

- Estructurar un flujo de efectivo para los próximos tres años fiscales, creando los escenarios para la determinar el impacto de la retención de utilidades o la necesidad de capitalización.

- Retener íntegramente las utilidades netas del negocio hasta tanto no se logre un nivel adecuado de capitalización del negocio (en caso de que la recapitalización no sea por inyección de recursos).
- Elaborar presupuestos que garanticen la disponibilidad de recursos para el giro normal del negocio.
- Revisar la estructura de gastos operativos de la empresa.
- Ofrecer incentivos a los miembros de la organización que sean más eficientes en el uso de los recursos.
- Buscar el apoyo del grupo en cuanto a la disminución de los costos derivados de las visitas técnico – comerciales a fincas, de manera que éste sufrague parte de las erogaciones.
- Ofrecer descuentos por pronto pago, a fin de mejorar la rotación de las cuentas por cobrar.
- Evaluar conjuntamente con el Grupo Paraíso Agrícola la posibilidad de renegociar con el acuerdo existente con el proveedor de fertilizante, a fin de no afectar a la empresa en casos de desabastecimiento de producto.

8.3.2.4 Responsable

El contador de la empresa y el administrador general serán los encargados de ejecutar el plan de acción para este objetivo y, si así lo requiriesen, podrán contar con la consultoría de la gerencia financiera del Grupo Paraíso Agrícola.

8.3.2.5 Recursos

Registros de gastos de planilla, servicios generales, servicios profesionales, combustibles, alquileres, materiales de oficina, etc. Igualmente, se necesita de un computador y de material didáctico especializado.

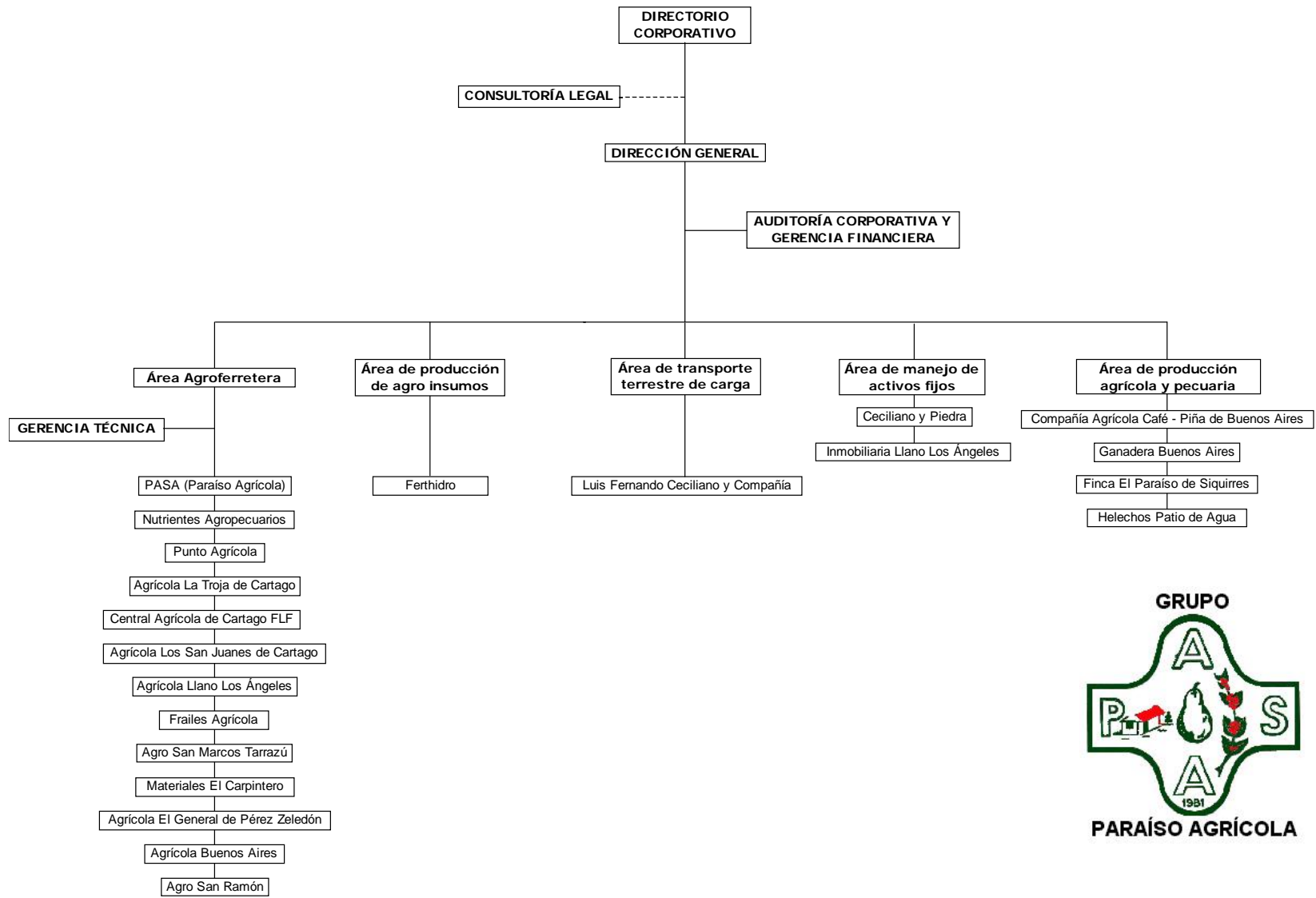
D. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- BCCR (Banco Central de Costa Rica). 2004. "Fuerza de trabajo por sector institucional, inflación, número de ocupados por rama de actividad económica, tasa básica, tipo de cambio". *Indicadores*. <[http=websiec.bccr.fi.cr/indicadores](http://websiec.bccr.fi.cr/indicadores)> (22 de julio del 2004).
- BORGES, J.E.; ESCOBAR, M.D.; PALOMINO, J.; SALDAÑA, R.; SOUZA, J. 1995. Planificación Estratégica en la Administración de la Investigación Agropecuaria. Fascículo 2 de la serie Capacitación en Planificación, Seguimiento y evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria. ISNAR – CIAT. Cali. pp. 40-45
- BOURROUETT, G.; PINEDA, J. 1998. Diseño de un Plan Estratégico para la Compañía DIFRUSA. Proyecto para al optar al grado de Maestría en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo. ITCR. Cartago, Costa Rica. p. 130
- CASTILLO, A.; HIDALGO, V.; ROJAS; K. 1998. Planeación Estratégica de la Empresa Tecnologías de Corte de Metales Ltda. Proyecto de graduación para optar al grado de Máster en Administración de Empresas. ITCR. Cartago, Costa Rica. p. 115
- CISNEROS, I. 1993. Plan Estratégico para ADAPEX. Proyecto de graduación presentado como requisito parcial para optar al grado de Licenciada en Administración de Empresas Agropecuarias. ITCR. Cartago, Costa Rica. p. 116
- COMEX (Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica). 2004. Resultados de la negociación del TLC con Estados Unidos. COMEX. San José, Costa Rica. p. 21
- ESPINOZA, C.; MEZA, A. 1996. Proyecto de Graduación. Plan Estratégico y Estructura Organizacional del Centro de Investigación en Integración Bosque Industria. ITCR. Cartago, Costa Rica. pp. 15-29.
- ETC Group. 2003. Oligopolio, S.A.: Concentración del poder corporativo 2003. Comunicado. Ottawa. pp. 7-10
- FAOSTAT (Base de Datos Estadísticos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). 2004. "Agricultural requisites trade, Costa Rica: exports of pesticides, Costa Rica: fertilizers consumption, Costa Rica: imports of pesticides, Total fertilizers production and consumption". *Agricultural Data*. <[http=apps.fao.org/faostat/servlet](http://apps.fao.org/faostat/servlet)> (03 de agosto del 2004).
- FERNÁNDEZ, M.E. 2004. La agricultura costarricense ante la globalización: Las nuevas reglas del comercio internacional y su impacto en el agro. EUCR. San José, Costa Rica. p. 298
- GALIMBERTI, F. 1991. Regreso de Fiat a las carreteras. *In*. Taylor, B.; Harrison, J. (Comp.) Planeación Estratégica exitosa. Traducido por: Teresa Niño. Legis. Bogotá. pp. 131-143.

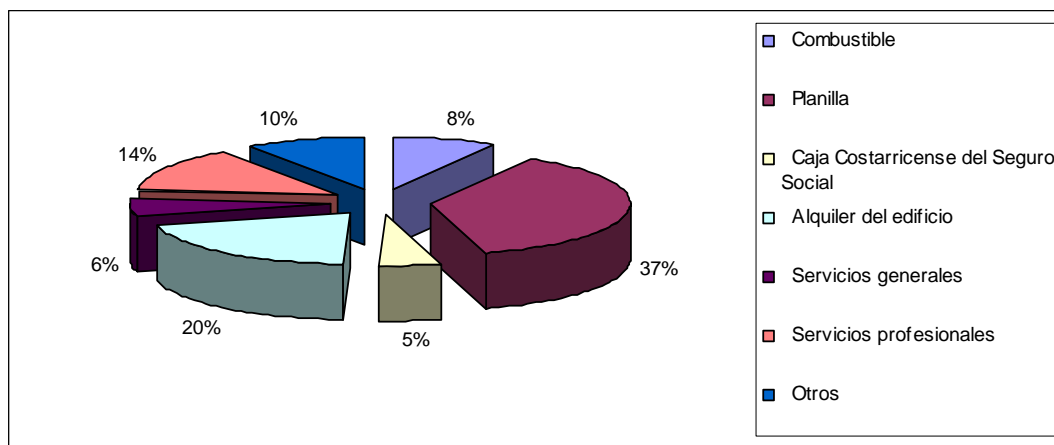
- GÓMEZ, A.L. 1992. Plan Estratégico para Rancho Los Ángeles – Winter Production Services. Proyecto de Graduación presentado como requisito parcial para optar al grado de Licenciada en Administración de Empresas Agropecuarias. ITCR. Cartago, Costa Rica. p. 117.
- LEAL, D. 2004. “Incertidumbre golpea expectativas económicas de los próximos meses”. *La Nación*. <[http=www.nacion.com/ln_ee/2004/julio/21/economia0.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2004/julio/21/economia0.html)> (22 de julio del 2004).
- MARWOOD, D.C.L. 1991. ICL: crisis y pronta recuperación. *In*. Taylor, B.; Harrison, J. (Comp.) Planeación Estratégica exitosa. Traducido por: Teresa Niño. Legis. Bogotá. pp. 106-130
- MONGE, R.; GONZÁLEZ, ; MONGE, F. 2002. Efectos potenciales de un Tratado de Libre Comercio entre USA y Centro América sobre el sector agropecuario y agroindustrial de Costa Rica y El Salvador. Banco Mundial. San José, Cos Rica. p. 59
- MONTGOMERY, C.; PORTER, M (Ed.). 1991. Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage. Harvard Business Review. Harvard Business School Press. Boston. pp. xii-xv
- MURILLO, Á. 2004. “Grupo paralelo moldea reforma fiscal”. *La Nación*. <[http=www.nacion.com/ln_ee/2004/abril/27/pais1.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2004/abril/27/pais1.html)> (22 de julio del 2004).
- ROJAS, J.E. 2004. “Se estanca el crecimiento de la economía”. *La Nación*. <[http=www.nacion.com/ln_ee/2004/abril/27/economia0.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2004/abril/27/economia0.html)> (22 de julio del 2004).
- SEABRIGHT, J.W. 1991. Vuelco en MFI: de ventas por correo, en crisis a líder en el mercado de muebles. *In*. Taylor, B.; Harrison, J. (Comp.) Planeación Estratégica exitosa. Traducido por: Teresa Niño. Legis. Bogotá. pp. 93-105
- THOMPSON, A.A.; STRICKLAND, A.J. 2001. Strategic Management: Concept and Cases. Twelfth Edition. McGraw – Hill / Irwin. New York. p. 615
- THORNLEY, I.A. 1991. Creación de una cultura organizacional productiva en Shell Chemicals. *In*. Taylor, B.; Harrison, J. (Comp.) Planeación Estratégica exitosa. Traducido por: Teresa Niño. Legis. Bogotá. pp. 81-92

E. ANEXOS

ANEXO 1: ORGANIZACIÓN DEL GRUPO PARAÍSO AGRÍCOLA



ANEXO 2: PONDERACIÓN DE LOS GASTOS OPERATIVOS DE AGRÍCOLA LA TROJA DE CARTAGO



Fuente: Datos suministrados por el contador de la empresa, mayo del 2004.