

INSTITUTO TECNÓLOGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE INGENIERÍA AGROPECUARIA ADMINISTRATIVA



**Informe Práctica de Especialidad presentado como requisito parcial para
optar por el grado de Bachillerato en Ingeniería Agropecuaria
Administrativa con Énfasis en Empresas Agropecuarias**

CATALINA MARÍA MORALES GRANADOS

CARTAGO, COSTA RICA

NOVIEMBRE 2009

Diagnóstico de la creación y desarrollo de los agronegocios en Costa Rica

CATALINA MARÍA MORALES GRANADOS

Informe Práctica de Especialidad presentado como requisito parcial para optar por el grado
de Bachillerato en Ingeniería Agropecuaria Administrativa con Énfasis en Empresas

Agropecuarias

APROBADO POR:

Ing. Pedro Martín Ramírez López

Profesor Asesor

MAE. Ronald Elizondo Campos

Profesor Consultor

MAE. Oscar Alfaro Quirós

Profesor Lector

Dedicatoria

*A mis papás por darme la oportunidad de
cumplir una meta importante en mi vida*

A mis hermanas por su apoyo incondicional

*A Ale por su sincera amistad y
por su amor incansable*

A mi profesor Pedro por su guía y consejos

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a las instituciones que han hecho posible la elaboración de este estudio. En primer lugar al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), que a través del Programa de Cooperación Interuniversitaria e Investigación Científica entre España e Iberoamérica (PCI-Iberoamérica), ha financiado la investigación empírica en los Agronegocios de la Región de Murcia (España) y Costa Rica, en la modalidad A-Proyectos Conjuntos de Investigación, con el proyecto titulado "Mejoramiento de las Capacidades en los Agronegocios de Costa Rica y la Región de Murcia en las Áreas Emergentes de la Economía, la Responsabilidad Social y las Estrategias de Cooperación de las Empresas" (A/8124/07).

En segundo lugar, a las sedes regionales del Ministerio de Agricultura y Ganadería ya que a través de su aporte se nos hizo mucho más fácil la localización de los agronegocios analizados.

En tercer lugar, a las organizaciones, empresas y asociaciones que nos brindaron la oportunidad de conocer sus condiciones y estuvieron en la mejor disposición de atender nuestras dudas.

Al profesor Pedro Martín Ramírez López por guiarme en este largo camino y a todos los profesores de la Escuela de Ingeniería Agropecuaria Administrativa, especialmente a los profesores Luis Fernando Campos Meléndez y Oscar Alfaro Quirós a quienes guardo un gran cariño y respeto.

A Marielitos por su ayuda desinteresada por cada uno de los estudiantes de la Escuela de IAA, más que una secretaria ha sido una hermana mayor para muchos de nosotros.

RESUMEN

Las economías de América Latina, así como la de los países en vías de desarrollo, se ven influenciadas por los cambios originados por la globalización de las economías afectando el entorno en el cual se desenvuelven las empresas. Este entorno se ha visto afectado por los avances de la ciencia y tecnología, por la integración de los mercados globales y financieros. Lo anterior hace que las empresas tengan que analizar cuidadosamente su posicionamiento dentro del mercado y en especial determinar en que sector está ubicada y como se comporta dicho sector dentro de la economía y a nivel de los mercados nacionales e internacionales. Las empresas necesitan definir cuál es su “giro de negocio”.

La formulación de una estrategia para las empresas conduce a examinar cuidadosamente los mercados y la situación de la empresa dentro de un esquema de competencia y así poder elaborar una estrategia competitiva.

Es de esperar que la empresa comience por un análisis de cuál es su entorno y que está sucediendo alrededor de él. Se deben hacer preguntas tales como cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y cuales son las oportunidades y amenazas de importancia en el sector agropecuario y agroindustrial. Es por eso que el siguiente trabajo permite dar un panorama de todos aspectos de inicio, desarrollo y capacidades empresariales de los agronegocios en Costa Rica, esperando que la información recolectada sea un punto de partida para hacer cambios en las políticas de fomento agropecuario

Palabras clave: Agronegocios, Capacidades empresariales, responsabilidad social, cooperación, innovación

ABSTRACT

Latin American economies, as well as those in developing countries, are influenced by the changes originated due to the globalization of the economies, thus, affecting the surroundings in which the companies develop. These surroundings have been affected by the science and technology advances and the integration of global and financial markets. This situation leads companies to analyze thoroughly their positioning within the market, and how the said section behaves within the economy of the national and international markets.

The formulation of a strategy leads companies to examine the markets and the situation of the company within a competition scheme and consequently to elaborate a competitive strategy.

Companies are supposed to begin by analyzing its surroundings and the situations that are taking place around it. Questions such as: *which are the key factors to succeed?* and *which are the main threats and opportunities in the agro-industrial and farming sector?* among others, should be answered. Because of this, this research aims to provide a panorama of all the entrepreneurial aspects agronegocios in Costa Rica have, hoping that the gathered information works as a starting point make changes in the farming promotion policies.

Key words: Enterprise, Capacities, social responsibility, cooperation, innovation

Índice

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
Dedicatoria	III
Agradecimientos	IV
Resumen	V
Abstract	VI
ÍNDICE	VII
Tabla de contenidos	VIII
Lista de gráficos	XI
Lista de figuras	XIII
Lista de anexos	XIV
I. INTRODUCCIÓN	1
A. El problema y su importancia	2
B. Antecedentes del problema	4
C. Objetivos	7
II. REVISIÓN DE LITERATURA	8
A. El proceso de creación de empresas	9
1. Empresarialidad y emprendedores	9
2. Emprendedores y empresarios	10
3. Creación de empresas	16
4. Fases en el proceso de creación de empresas	19
5. Medidas para favorecer el proceso de creación de empresas	23
B. Caracterización de los responsables de los agronegocios	27
1. Nivel educativo del responsable del agronegocio	28
2. Género del responsable del agronegocio	29
3. Edad del responsable del agronegocio	30
C. Caracterización del proceso de creación de los agronegocios	32
1. Edad del agronegocio	32
2. Ubicación de los agronegocios	33
3. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio	35
4. Principales problemas en el momento de crear el agronegocio	37
5. Fuentes de información utilizadas para conocer el mercado	39

D. Caracterización de los aspectos de desarrollo de los agronegocios	40
1. Actividades del agronegocio	40
2. Productos que vende la empresa	42
3. Porcentaje de ventas enviado el mercado nacional	47
4. Países que exportan sus productos	50
5. Tamaño del agronegocio	51
6. Número aproximado de empleados del agronegocio	54
7. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios	55
E. Caracterización de las capacidades empresariales	59
1. Innovación en los agronegocios	59
2. Cooperación empresarial	63
3. Responsabilidad social	70
4. Dirección estratégica	76
III. METODOLOGÍA	79
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	82
A. Caracterización de los responsables de los agronegocios	83
1. Género del responsable del agronegocio	83
2. Edad del responsable del agronegocio	83
3. Género y edad del responsable del agronegocio	84
4. Nivel educativo del responsable del agronegocio	85
5. Nivel educativo y género del responsable del agronegocio	85
6. nivel educativo y edad del responsable del agronegocio	86
B. Caracterización del proceso de creación de los agronegocios	87
1. Edad del agronegocio	87
2. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio	90
3. Principales problemas en el momento de crear el agronegocio	91
4. Fuentes de información utilizadas para conocer el mercado	92

C. Caracterización de los aspectos de desarrollo de los agronegocios	94
1. Actividades del agronegocio	94
2. Productos que vende la empresa	96
3. Porcentaje de ventas enviado el mercado nacional	96
4. Países que exportan sus productos	98
5. Tamaño del agronegocio	99
6. Número aproximado de empleados del agronegocio	101
7. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios	102
8. Cantidad de socios del agronegocio	104
D. Caracterización de las capacidades empresariales	105
1. Innovación en los agronegocios	105
2. Cooperación empresarial	109
3. Responsabilidad social	113
4. Dirección estratégica	115
V. RESUMEN PERFIL DEL EMPRESARIO Y CARACTERÍSTICAS DEL AGRONEGOCIO	118
VI. CONCLUSIONES	132
VII. RECOMENDACIONES	136
VIII. BIBLIOGRAFIA	139
IX. ANEXO I	143
X. ANEXO II	150

LISTA DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1. Género del responsable del agronegocio	83
Gráfico 2. Edad del responsable del agronegocio	84
Gráfico 3. Género del responsable del agronegocio y edad	84
Gráfico 4. Nivel de estudios finalizados por el responsable de la empresa	85
Gráfico 5. Nivel de estudios finalizados por el responsable de la empresa según el género	85
Gráfico 6. Nivel de estudios finalizados por el responsable de la empresa según la edad	86
Gráfico 7. Años de creación del agronegocio	87
Gráfico 8. Años de creación del agronegocio según el nivel de educación finalizados por el responsable del agronegocio	88
Gráfico 9. Años de creación del agronegocio según la edad del responsable del agronegocio	89
Gráfico 10. Años de creación de la organización según el tipo de organización	89
Gráfico 11. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio	90
Gráfico 12. Problemas con los que se enfrentó al crear el agronegocio	91
Gráfico 13. Fuentes de información utilizadas por los responsables del agronegocio	92
Gráfico 14. Fuentes de información utilizadas por los responsables del agronegocio y el nivel de estudios del responsable del agronegocio	93
Gráfico 15. Fuentes de información utilizadas por los responsables del agronegocio y edad del responsable del agronegocio	94
Gráfico 16. Actividades realizadas por los agronegocios	95
Gráfico 17. Subactividades de preparación y conservación de productos	95
Gráfico 18. Productos que produce o comercializa el agronegocio	96
Gráfico 19. Porcentaje de los productos enviados al mercado nacional	97
Gráfico 20. Porcentaje de los productos enviados al mercado nacional según el nivel de estudios finalizado por el responsable del agronegocio	97
Gráfico 21. Porcentaje de los productos enviados al mercado nacional	98
Gráfico 22. Países al que exporta principalmente los productos/servicios	99
Gráfico 23. Tamaño del agronegocio	99
Gráfico 24. Tamaño según nivel de estudios finalizados por el responsable del agronegocio	100
Gráfico 25. Tamaño del agronegocio según el tipo de organización	101
Gráfico 26. Empleo generado por los agronegocios	101
Gráfico 27. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios	102

Gráfico 28. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios según el nivel de educación finalizado por el responsable del agronegocio	103
Gráfico 29. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios según la edad del responsable del agronegocio	104
Gráfico 30. Cantidad de socios según el tipo de organización	104
Gráfico 31. Introducción de innovación en el momento de creación de la organización	105
Gráfico 32. Introducción de innovación en el momento de creación de la organización por nivel de educación del responsable del agronegocio	106
Gráfico 33. Tipos de innovaciones realizadas llevadas a cabo por los agronegocios	107
Gráfico 34. Colaboración con otras organizaciones para favorecer la innovación	107
Gráfico 35. Colaboración con otras organizaciones para favorecer la innovación según el nivel educativo del responsable del agronegocio	108
Gráfico 36. Colaboraciones para favorecer la innovación por tipo de organización	108
Gráfico 37. Principales instituciones que colaboran con las organizaciones para favorecer la innovación tecnológica	109
Gráfico 38. Cooperación del agronegocio con otras instituciones	110
Gráfico 39. Cooperación con otras organizaciones por tipo de organización	110
Gráfico 40. Establecimiento de relaciones de cooperación	111
Gráfico 41. Posibilidades que ofrecen los modelos de cooperación	111
Gráfico 42. Ventajas que encuentra en la cooperación	112
Gráfico 43. Motivos por los que no ha existido cooperación en la organización	113
Gráfico 44. Valores de cultura de empresa que existen en la organización	113
Gráfico 45. Medidas de una dirección responsable	114
Gráfico 46. Fruto de una dirección responsable en el agronegocio	115
Gráfico 47. Toma de decisiones en el agronegocio	115
Gráfico 48. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio	116
Gráfico 49. Efectos surgidos con el uso de nuevas tecnologías de la información	117

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Sistema de desarrollo emprendedor	14
Figura 2. Comparación de las etapas principales del proceso de creación	18
Figura 3. Costa Rica y sus provincias	35
Figura 4. Costa Rica. Valor Agregado de las principales actividades agroindustriales	41
Figura 5. Costa Rica. Área sembrada de las principales actividades agrícolas	44
Figura 6. Costa Rica. Valor agregado de las principales actividades primarias del sector agropecuario	45
Figura 7. Costa Rica. Partición de las principales actividades en el Valor Agregado Agropecuario.	46
Figura 8. Partición de las principales actividades agropecuarias en el Valor Agregado Agropecuario	46
Figura 9. Costa Rica. PIB según rama de actividad económica	47
Figura 10. Costa Rica. Producto Interno Bruto en colones corrientes	48
Figura 11. Coeficiente de orientación de las exportaciones totales	49
Figura 12. Costa Rica. Coeficiente de orientación de las exportaciones	49
Figura 13. Costa Rica. Exportaciones cobertura agropecuaria según destino	50
Figura 14. Ingreso promedio real en la ocupación principal del sector	51
Figura 15. Distribución por sector y tamaño de empresa	52
Figura 16. Distribución de las pequeñas y medianas empresas por sector	53
Figura 17. Tamaño de la empresa agrícola	53
Figura 18. Costa Rica. Población económicamente activa total y agropecuaria	54
Figura 19. Costa Rica. Población económicamente activa del sector agropecuario, según género	54
Figura 20. Costa Rica. Población Ocupada Total del sector agropecuario y participación del sector	55
Figura 21. Costa Rica. Empresas innovadoras por sector y tamaño	61
Figura 22. Concepto actual de RSE	70

LISTA DE ANEXOS

GRÁFICOS

	Página
Gráfico 50. Años de creación del agronegocio según el género del responsable del agronegocio	152
Gráfico 51. Ubicación de los agronegocios	153
Gráfico 52. Ubicación de los agronegocios y nivel de educación finalizados por el responsable del agronegocio	153
Gráfico 53. Ubicación de los agronegocios y género del responsable del agronegocio	153
Gráfico 54. Ubicación de los agronegocios y edad del responsable del agronegocio	154
Gráfico 55. Ubicación de las organizaciones analizadas por tipo de organización	154
Gráfico 56. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio y el nivel de educación finalizado por el responsable del agronegocio	155
Gráfico 57. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio y el género del responsable del agronegocio	155
Gráfico 58. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio y la edad del responsable del agronegocio	156
Gráfico 59. Problemas con los que se enfrentó al crear el agronegocio según el nivel de estudios del responsable del agronegocio	156
Gráfico 60. Problemas con los que se enfrentó al crear el agronegocio según el género del responsable del agronegocio	157
Gráfico 61. Problemas con los que se enfrentó al crear el agronegocio según la edad del responsable del agronegocio	157
Gráfico 62. Fuentes de información utilizadas y género del responsable del agronegocio	158
Gráfico 63. Actividades realizadas por los agronegocios y nivel de educación finalizado por el responsable del agronegocio	158
Gráfico 64. Actividades realizadas por los agronegocios y género del responsable del agronegocio	159
Gráfico 65. Actividades realizadas por los agronegocios y edad del responsable del agronegocio	159
Gráfico 66. Productos que produce o comercializa el agronegocio por nivel de educación finalizado del responsable del agronegocio	160
Gráfico 67. Productos que produce o comercializa el agronegocio según el género del responsable del agronegocio	160

Gráfico 68. Productos que produce o comercializa el agronegocio según la edad del responsable del agronegocio	161
Gráfico 69. Porcentaje de los productos enviados al mercado nacional según el género del responsable del agronegocio	161
Gráfico 70. Porcentaje de los productos enviados al mercado nacional según la edad del responsable del agronegocio	162
Gráfico 71. País al que exporta principalmente los productos/servicios según el nivel de educación finalizada por el responsable del agronegocio	162
Gráfico 72. País al que exporta principalmente los productos/servicios según género del responsable del agronegocio	163
Gráfico 73. País al que exporta principalmente los productos/servicios según la edad del responsable del empresario	163
Gráfico 74. Tamaño según género del responsable del agronegocio	164
Gráfico 75. Tamaño según edad del responsable del agronegocio	164
Gráfico 76. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios según el género responsable del agronegocio	165
Gráfico 77. Introducción de innovación en el momento de creación de la organización por género del responsable del agronegocio	166
Gráfico 78. Introducción de innovación en el momento de creación de la organización por edad del responsable del agronegocio	167
Gráfico 79. Introducción de innovación según el tipo de organización	167
Gráfico 80. Tipos de innovaciones llevadas a cabo por tipo de organización	168
Gráfico 81. Tipos de innovaciones realizadas llevadas a cabo por los agronegocios según el nivel de educación del responsable del agronegocio	168
Gráfico 82. Tipo de innovaciones realizadas llevadas a cabo por los agronegocios según el género del responsable del agronegocio	169
Gráfico 83. Tipo de innovaciones realizadas llevadas a cabo por los agronegocios según el género del responsable del agronegocio	169
Gráfico 84. Relaciones de cooperación con actores importantes según el tipo de organización	170
Gráfico 85. Colaboración con otras organizaciones para favorecer la innovación según el género del responsable del agronegocio	171
Gráfico 86. Colaboración con otras organizaciones para favorecer la innovación según la edad del responsable del agronegocio	171
Gráfico 87. Principales instituciones que colaboran con las organizaciones para favorecer la innovación tecnológica según el nivel educativo del responsable del agronegocio	172

Gráfico 88. Principales instituciones que colaboran con las organizaciones para favorecer la innovación tecnológica según el género del responsable del agronegocio	172
Gráfico 89. Principales instituciones que colaboran con las organizaciones para favorecer la innovación tecnológica según la edad del responsable del agronegocio	173
Gráfico 90. Cooperación del agronegocio con otras instituciones según el nivel de educación del responsable del agronegocio	173
Gráfico 91. Cooperación del agronegocio con otras instituciones según el género del responsable del agronegocio	174
Gráfico 92. Cooperación del agronegocio con otras instituciones según la edad del responsable del agronegocio	174
Gráfico 93. Establecimiento de relaciones de cooperación según el nivel de educación del responsable del agronegocio	175
Gráfico 94. Establecimiento de relaciones de cooperación según el género del responsable del agronegocio	175
Gráfico 95. Establecimiento de relaciones de cooperación según la edad del responsable del agronegocio	176
Gráfico 96. Posibilidades que ofrecen los modelos de cooperación según el nivel de educación del responsable del agronegocio	176
Gráfico 97. Posibilidades que ofrecen los modelos de cooperación según el género del responsable del agronegocio	177
Gráfico 98. Posibilidades que ofrecen los modelos de cooperación	177
Gráfico 99. Posibilidades de los modelos de cooperación según el tipo de organización	178
Gráfico 100. Ventajas que encuentra en la cooperación según el nivel de educación del responsable del agronegocio	178
Gráfico 101. Ventajas que encuentra en la cooperación según el género del responsable del agronegocio	179
Gráfico 102. Ventajas que encuentra en la cooperación según la edad del responsable del agronegocio	179
Gráfico 103. Ventajas en los modelos de cooperación según el tipo de organización	180
Gráfico 104. Motivos por los que no ha existido cooperación en la organización según el nivel educativo del responsable del agronegocio	180
Gráfico 105. Motivos por los que no ha existido cooperación en la organización según el género del responsable del agronegocio	181
Gráfico 106. Motivos por los que no ha existido cooperación según la edad del responsable del agronegocio	181

Gráfico 107. Motivos por los cuales no ha existido cooperación en el agronegocio por tipo de organización	182
Gráfico 108. Valores de cultura de empresa que existen en la organización según el nivel educativo del responsable del agronegocio	182
Gráfico 109. Valores de cultura de empresa que existen en la organización según el género del responsable del agronegocio	183
Gráfico 110. Valores de cultura de empresa que existen en la organización según la edad del responsable del agronegocio	183
Gráfico 111. Valores de cultura que existen el agronegocio por tipo de organización	184
Gráfico 112. Medidas de una dirección responsable según el nivel de educación del responsable del agronegocio	184
Gráfico 113. Medidas de una dirección responsable según el género del responsable del agronegocio	185
Gráfico 114. Medidas de una dirección responsable según la edad del responsable del agronegocio	185
Gráfico 115. Medidas de una dirección responsable	186
Gráfico 116. Fruto de una dirección responsable en el agronegocio según el nivel de educación del responsable del agronegocio	186
Gráfico 117. Fruto de una dirección responsable en el agronegocio según el género del empresario	187
Gráfico 118. Fruto de una dirección responsable en el agronegocio según la edad del empresario	187
Gráfico 119. Frutos de una dirección responsable en el agronegocio	188
Gráfico 120. Toma de decisiones en el agronegocio según el nivel de educación del responsable del agronegocio	188
Gráfico 121. Toma de decisiones en el agronegocio según el género del responsable del agronegocio	187
Gráfico 122. Toma de decisiones en el agronegocio según la edad del responsable del agronegocio	187
Gráfico 123. Toma de decisiones en el agronegocio	190
Gráfico 124. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio según el nivel de educación del responsable del agronegocio	190
Gráfico 125. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio según el género del responsable del agronegocio	191
Gráfico 126. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio según la edad del responsable del agronegocio	191
Gráfico 127. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio	192

Gráfico 128. Efectos surgidos con el uso de nuevas tecnologías de la información según el nivel de educación del responsable del agronegocio	192
Gráfico 129. Efectos surgidos con el uso de nuevas tecnologías de la información según el género del responsable del agronegocio	193
Gráfico 130. Efectos surgidos con el uso de nuevas tecnologías de la información según la edad del responsable del agronegocio	193
Gráfico 131. Efectos que han surgido con el uso de las nuevas tecnologías de información	194

LISTA DE ANEXOS

TABLAS

	Página
Tabla 1. Género del responsable del agronegocio	151
Tabla 2. Edad del responsable del agronegocio	151
Tabla 3. Nivel de estudios finalizados por el responsable de la empresa	151
Tabla 4. Años de creación del agronegocio	152
Tabla 5. Ubicación de los agronegocios	152
Tabla 6. Empleo generado y tamaño según clasificación mypimes	164
Tabla 7. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios	165
Tabla 8. Introducción de innovación al momento de crear el agronegocio	166
Tabla 9. Colaboración con otras organizaciones para favorecer la innovación	170

I. Introducción

Introducción

A. El problema y su importancia

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) define agronegocios como: *“un sistema constituido por la suma de todas las operaciones relacionadas con la fabricación y distribución de los insumos agropecuarios, las operaciones de producción en los predios agrícolas y el almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos obtenidos y de los diferentes subproductos hechos de ellos”*. Además complementa su definición de agronegocio como *“la suma total de las operaciones involucradas en la manufactura y la distribución de la producción agrícola, operaciones de la producción en el campo, en el almacenaje, procesamiento y distribución de los commodities agrícolas y las manufacturas hechas con los mismos”*.

Es decir, los agronegocios no son una organización por sí sola, es una serie de redes y acciones que se complementan. Estas redes empiezan desde la producción agrícola, incluyen el almacenamiento, procesamiento y distribución de esa producción, además de la transformación de productos primarios a secundarios. El eje principal de esas actividades debe guiarse bajo un marco de desarrollo, responsabilidad social y cooperación interempresarial.

“Los agronegocios son la actividad económica más importante de Centroamérica. Además de ser el principal generador de producto interno bruto (PIB), divisas y empleo de la región, ha experimentado una rápida evolución y un alto dinamismo, siendo mayor aún su potencial de desarrollo” (Figueroa, 1999, p.5).

Agrega además este autor “*durante muchos años, la actividad ha estado basada en el aprovechamiento de ventajas comparativas, con estrategias y productos muy poco desarrollados. No obstante, las condiciones y realidades de los mercados locales e internacionales han cambiado, y las ventajas comparativas son cada vez más exiguas y temporales. Por esto, es necesario desarrollar habilidades que permitan alcanzar ventajas competitivas más sostenibles, para una mayor generación de riqueza y bienestar en toda la región*” (1999, p.5.).

La capacidad ya lograda, las alianzas construidas a nivel regional, y los socios comerciales en otros países, constituyen un activo de alto valor que es preciso aprovechar en mayor medida. Para todas ellas, sin embargo son crecientes las exigencias para cumplir las normas de calidad, la formación de mayor valor agregado, la minimización de los impactos ambientales, y las exigencias de una creciente responsabilidad social por la vía de la seguridad social y de remuneraciones acordes con la productividad (Figuroa, 1999).

Este documento se plantea una visión de alcance nacional para lograr la identificación de oportunidades que guíen a formar agronegocios renovados, de alta productividad, generador de divisas y productos agroindustriales de valor agregado, convertidos en el principal motor de desarrollo social.

B. Antecedentes del problema

El IICA aclara en su artículo: “Agronegocios para dinamizar la inversión en zonas rurales” (2005) que los países de las Américas enfrentan tres desafíos comunes:

- Lograr un desarrollo competitivo y sostenible de la agricultura, compatible con la conservación y uso adecuado de los recursos naturales;
- Aprovechar los beneficios de una mayor liberalización del comercio agropecuario, y;
- Cómo generar actividades que ayuden a reducir la pobreza rural. Afrontar esos desafíos pasa por un denominador común y es la necesidad de dinamizar la inversión en las zonas rurales.

Aclara el IICA que *“un desarrollo competitivo y sostenible de la agricultura pasa por considerar enfoques de agronegocios que superen la visión de la agricultura como un proceso meramente extractivo de la producción primaria y reconocer los sistemas de cadenas de valor. Los agronegocios tienen diversas dimensiones, desde los grandes productores y con vinculaciones transnacionales, hasta el pequeño relacionado con la producción agropecuaria de reducida escala y sus encadenamientos a nivel local o regional”*.

El desarrollo de la agricultura compatible con la conservación y el uso adecuado de los recursos naturales plantea como opciones no sólo la producción limpia, sino también, entre otras, la posibilidad de otros usos para los productos de la agricultura ampliada, entre los cuales se destacan la utilización de la agricultura como fuente de energía sustitutiva de los combustibles fósiles, como el petróleo, así como el desarrollo de servicios ambientales”.

El aprovechamiento de los beneficios de una mayor liberalización del comercio agropecuario, requiere, por su parte, de ser competitivos para aprovechar las oportunidades de mercados más amplios, para cual hay que promover la innovación y el aprovechamiento de las nuevas agrobiotecnologías (IICA, 2005).

La reducción de la pobreza rural requiere, no sólo de una agricultura competitiva e incluyente, sino del desarrollo de sinergias entre la producción agropecuaria y las actividades no agropecuarias en los territorios rurales, para ampliar las oportunidades de empleo digno y mejorar los ingresos de los habitantes rurales (IICA, 2005).

El Consejo Agropecuario Centroamericano en su estudio titulado “Política Agrícola Centroamericana 2008-2017 (2007, p.18.), indica que: *“en años recientes, la contribución directa del sector agrícola al PIB, medida en las cuentas nacionales de los países, representa cerca del 20% en Guatemala y Nicaragua, entre el 10% y el 15% en Honduras, El Salvador y Belice y menos del 10% del PIB en Costa Rica y Panamá”*. Aunque este porcentaje ha ido en reducción, los enlaces de la agricultura entre los actores que participan hacia atrás y hacia delante con otros sectores de la economía no se han reducido.

Según la página oficial de Pymes Centroamérica: *“de acuerdo con el Anuario Estadístico de América Latina y El Caribe 2001, el desempeño del Producto Interno Bruto agrícola de la región ha resultado modesto comparado con el PIB total. En términos relativos su aporte ha ido descendiendo en los últimos años, pasando del 18,65% en 1990 al 16,46% en 1998. En términos absolutos, su crecimiento del 2,65% ha sido menor al 4,08% de la economía total.*

Esta organización aduce que este crecimiento menor se debe a factores como la inestabilidad de los precios e internacionales en los productos agrícolas tradicionales de exportación, al desestimulo hacia la producción de bienes de consumo interno como los granos, y a la presencia de fenómenos climáticos devastadores.

Pymes Centroamérica aclara que: *“las características de los productores agrícolas en Centroamérica son muy heterogéneas, pues estos van desde los que practican la agricultura de subsistencia hasta aquellos que practican una agricultura para fines comerciales, pasando por los que practican una agricultura excedentaria”*.

Esta incompatibilidad genera la producción de genéricos de origen agrícola de poco valor agregado, con bajo aprovechamiento de la tecnología y pobre productividad. Debido a esto es necesario realizar importantes cambios.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el IICA citado por Silva (2006) menciona que: *“se está imponiendo un nuevo patrón productivo en los agronegocios de América Latina y el Caribe, caracterizado por la concentración de la producción en unos pocos rubros y por el predominio creciente de los criterios de rentabilidad en la asignación de recursos. Este criterio asocia, el incremento de productividad a la intensificación con mayores costos de producción, persistiendo la presión excesiva sobre el uso de los recursos y por ende la amenaza de no estar asegurando un desarrollo sostenible”*.

La CEPAL y el IICA citado por Silva (2006) afirman que entre las principales dificultades que tienen las cadenas agroproductivas en la región son: limitaciones comerciales (aranceles, medidas de salvaguarda y barreras no arancelarias), falta de programas de fomento y atracción de inversiones, falta de capacidad de organización para asegurar una oferta permanente y creciente de productos, dificultades en el manejo postcosecha de los cultivos y en la calidad sanitaria de la materia prima.

También se indica que en algunos países perdura como un problema importante, las deficientes capacidades para desarrollar innovación tecnológica nacional y la falta de estímulos para la incorporación de nuevas tecnologías de producción.

El aumento de la inversión en las zonas rurales es un prerrequisito para afrontar los desafíos anteriores. Tradicionalmente la inversión para producir bienes públicos en las zonas rurales era una función que le correspondía sólo al sector público, mientras que el sector privado sólo invertía en la explotación comercial de los recursos naturales. En la actualidad, el sector privado adquiere crecientemente conciencia de su responsabilidad social y se requiere que, no sólo invierta en actividades que produzcan retornos desde el punto de vista privado, sino también que deriven en retornos sociales

C. Objetivos

i. Objetivo general

- a. Realizar un diagnóstico de las capacidades empresariales en los agronegocios de Costa Rica, con el propósito de fortalecer su gestión, para el desarrollo y crecimiento de los mismos.

ii. Objetivos específicos

- a. Caracterizar a los responsables de los agronegocios, según su perfil socioeconómico.
- b. Analizar el proceso de creación de los agronegocios y las variables que influyeron en la decisión de iniciarlo.
- c. Identificar las actividades empresariales más importantes que han contribuido a su desarrollo y consolidación
- d. Evaluar las principales capacidades empresariales con base en la innovación tecnológica, cooperación empresarial, responsabilidad social y dirección estratégica de los agronegocios.

II. Revisión de literatura

A. Proceso de creación de empresas

Kantis, Ishida y Komori, en su documento “Empresarialidad de economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia” argumenta que: *“diversos estudios recientes muestran que las nuevas empresas son vitales en la creación de puestos de trabajo, en los procesos de innovación y en el crecimiento económico. Estos motivos han llevado a implementar distintos tipos de iniciativas y políticas orientadas al fomento de la empresarialidad. Algunos ejemplos de tales experiencias son la introducción de programas educativos y de capacitación, la promoción de la consultoría de apoyo a los emprendedores y la facilitación del acceso al financiamiento”*.

1. Empresarialidad y emprendedores

Tapia (2006) se refiere a los términos empresarialidad y emprendedores como: *“la ciencia económica y la empresarial difieren en sus métodos de aprehensión de la realidad y generan dos universos distintos de conocimiento. Sin embargo, de alguna manera la empresarialidad es, por un lado, una aplicación de la economía y, por otro, una permanente fuente de datos ciertos para ésta. La actividad de emprender es el acto responsable del ser humano, un acto fundamental mediante el cual sirve a los demás y obtiene su propia realización y bienestar”*.

El término empresarialidad está muy relacionado con el término emprendedurismo, el primero se ha asociado con la noción destructiva creativa, que por cierto, según otros autores, es el engranaje de movimiento de la economía; generando crecimiento económico. Esto significa que los emprendedores o empresarios han sido vistos como personas innovadoras que buscan formas completamente nuevas de actuar, pensar, vender, ayudar, entre otras; el segundo puede visualizarse como una persona que, en términos estándar, puede reconocer una oportunidad donde nadie más puede verla; y sobre todo, tiene la venia de seguir sus instintos y tomar un mayor riesgo en función de obtener grandes resultados.

Es decir, la empresarialidad es la herramienta de la economía que permite al emprendedor aplicar su creatividad en nuevas formas de impulsar y dinamizar esa economía. Una de las principales aplicaciones es la creación de empresas, *“combinando la asunción de riesgos, la creatividad y la innovación con una gestión sólida”* (García y Wanosell, 2004 p.9.).

García et al, en su informe: “Perfil del emprendedor y proceso de creación de empresas en la Región de Murcia” (2004), introduce el tema de creación de empresas como parte del emprendedurismo: *“en los últimos años existe en gran y renovado interés en impulsar el dinamismo y crecimiento de la economía de un área geográfica a través del fomento de empresas de nueva creación, de forma que el apoyo y el fomento a la creación de unidades empresariales se han convertido en objetivo principal de las administraciones públicas”*.

Este mismo autor afirma que: *“el elemento clave par la creación de empresas son los emprendedores (...). Los emprendedores actúan también como catalizadores de la actividad económica, pues aparte de los efectos microeconómicos que la creación de empresas tiene en el ámbito local dentro del mercado donde nacen las empresas, también tiene su repercusión al nivel de la economía nacional. Un emprendedor no solo contribuye con los efectos económicos directos de la creación de la propia empresa, sino que también es alguien capaz de aumentar la capacidad productiva de una economía y de crear oportunidades para otros empresarios”*.

2. Emprendedores y empresarios

Emprender, según la Lengua de la Real Academia es: *“acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”*, mientras que emprendedor lo define como: *“que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas”*, es decir, es casi una aventura en la que se arriesga mucho y puede perderse aún más. Aún así, existen esfuerzos importantes por crear empleadores y no empleados.

Un empresario se puede definir según Thompson (2007): *“aquel que es capaz de arriesgar algo (esfuerzo, tiempo y recursos) para poner en marcha y desarrollar una unidad de producción y/o prestación de servicios para la satisfacción de determinadas necesidades y/o deseos existentes en la sociedad a cambio de una utilidad o beneficio”*. Además complementa esta definición con la de varios autores:

- Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro «Hacer Empresa: Un Reto», definen al empresario como *"una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por si mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito"*.
- Según Simón Andrade, autor del libro «Diccionario de Economía», el empresario es *"aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo"*.
- Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», *"un empresario es una persona que arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador"*.
- El Diccionario de Marketing de Cultural S. A., brinda la siguiente definición de empresario; *"Persona que posee unas posibilidades determinadas para el desarrollo de la actividad comercial, como por ejemplo, visión, liderazgo, asunción del riesgo, etc. Es capaz de aunar las diversas partes necesarias para hacer funcionar una empresa y obtener un beneficio"*.

- Para Ricardo Romero, autor del libro «Marketing», *"quienes algo producen, intercambian o ayudan, son empresarios"*.

Con la adición de estos conceptos se puede definir un empresario como: *“Persona natural o jurídica, titular de una unidad de producción y/o servicio, que independientemente o asociado y con voluntad propia, motivaciones individuales y capacidad de crear, desarrollar y hacer funcionar una empresa asume un riesgo en la realización de una actividad económica, comercial y/o de desarrollo de un producto o forma de hacer algo innovador para satisfacer una necesidad o deseo existente en la sociedad, a cambio de una utilidad o beneficio”*.

Javiera Gutiérrez en un artículo comenta acerca del emprendedurismo: *“tener alma emprendedora es un entusiasmo que algunos traen desde pequeños; sin embargo, en cierta medida todos lo podemos desarrollar y trabajar. En Costa Rica, la tarea de crear una empresa no es tan fácil y menos si uno es joven e inexperto; no obstante, hay quienes lo han logrado y han desarrollado empresas exitosas”* (La República, noviembre 2008).

Se sabe que el espíritu de emprender sufre transformaciones de las palabras a los hechos. No es sencillo, es un camino engorroso en el que el más fuerte o el más ágil es el que se mantiene a flote. El dinero es uno de los componentes esenciales en la viabilidad de un proyecto o no.

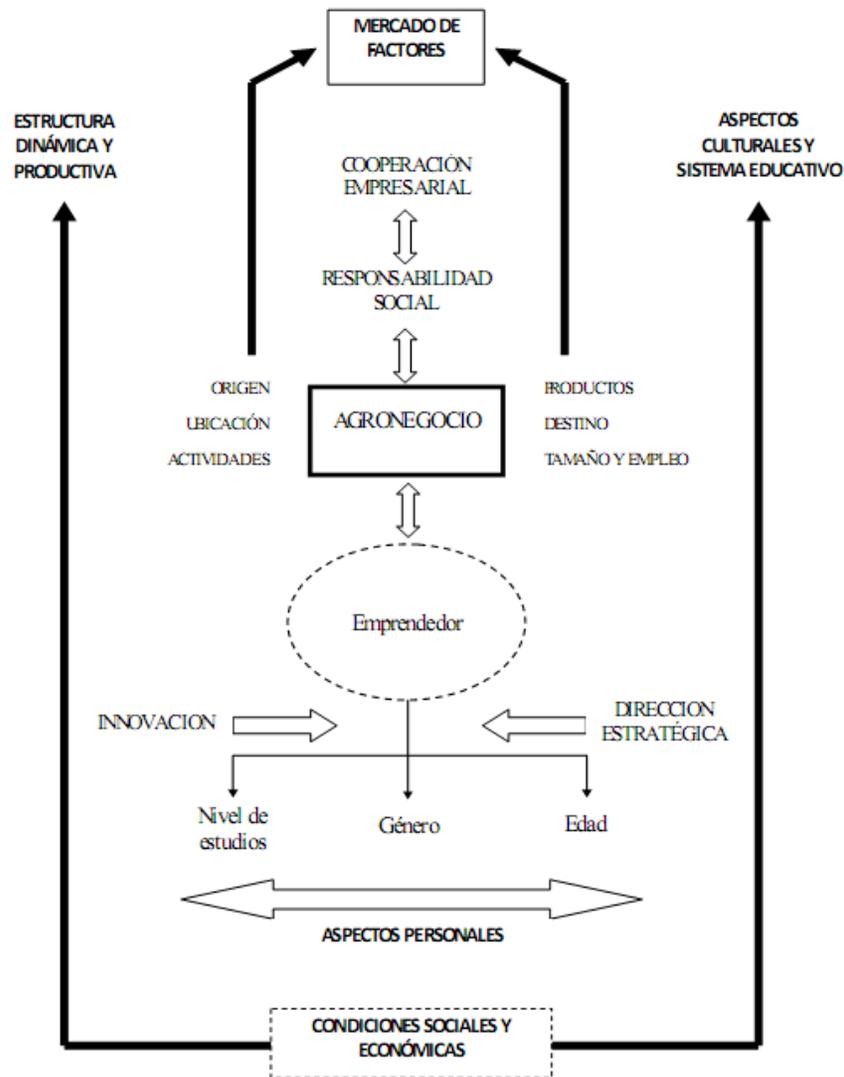
Nagore (2007) describe cuatro perfiles distintos de emprendedores:

- a. El emprendedor vocacional:** es una persona motivada y obsesionada por crear algo propio y hacerlo crecer. Si el negocio fracasa no se desespera, sino que monta otro. Estas personas son independientes e incapaces de trabajar para otros. Son soñadores y, mientras el cuerpo aguante, son incombustibles.

- b. El emprendedor pasional:** está movido por una pasión en concreto y emprende para poder seguir alimentándola y profundizando en su realización. Siempre emprende en un negocio vinculado a su pasión. Ejemplo: personas amantes de la música que montan un grupo, o los apasionados de la gastronomía que ponen en marcha un restaurante.
- c. El emprendedor casual:** en este grupo encajan los herederos de las empresas, personas que cogen una actividad ya fundada, estructurada y continúan su desarrollo. También puede ser el que, sin pretenderlo, se ve envuelto en una iniciativa empresarial y ha acabado conduciéndola hasta convertirla en una empresa de éxito.
- d. El emprendedor forzoso:** no tenía la pretensión de ser emprendedor, pero se ha visto obligado a ello por una falta de ingresos y una carencia de expectativas.

La figura 1 muestra un modelo de emprendedor realizado con las variables que se analizarán en el estudio. El enfoque que se le da considera distintos tipos de factores principalmente en función de las características del empresario. Del empresario y sus aspectos personales (nivel de estudio, género y edad) depende el inicio del agronegocio (origen, ubicación, actividades productivas, productos comercializados, destino de esos productos, además del tamaño y del desempeño), que se ven influenciadas por la innovación y la dirección estratégica. Esto a su vez tiene implicaciones en la responsabilidad social y la cooperación empresarial que se ven fuertemente afectadas por la estructura dinámica y productiva y los aspectos culturales y el sistema educativo.

Figura 1. Sistema de desarrollo emprendedor



Fuente: Elaboración propia, basado en el sistema de desarrollo emprendedor de Kantis et al, 2004 p.28.

Según Kantis, Ishida y Komori, 8 de cada 10 empresas dinámicas en Costa Rica han sido creadas por equipos de emprendedores. Estos equipos son generalmente “*compuestos por individuos con habilidades y funciones complementarias*” (2002, p.34). Estas capacidades se pueden resumir en lo que Nagore (2006) denomina: las siete capacidades emprendedoras fundamentales:

- a. **Búsqueda de oportunidades:** Consiste en la capacidad de detectar las demandas y necesidades del mercado, Es necesaria no sólo para poner en marcha una empresa, sino también para que aquellas empresas que ya están en marcha se adapten a los continuos cambios en el mercado, logrando incluso anticiparse y crear dichas necesidades. Para ello, es necesario dejar a un lado los prejuicios que tantas veces nos atan y que nos impiden avanzar.
- b. **Fijación de metas y planificación:** Tan importante es tener claro lo que se quiere, como organizar la manera de conseguirlo. Para que las metas puedan motivarnos será preciso que sean realistas, sólo así conseguirán llevarnos a la acción.
- c. **Asunción de riesgos calculados y toma de decisiones:** Los riesgos que rodean a una empresa son elevados, pero no por ello deben desanimar a la puesta en marcha de un nuevo proyecto. Lo fundamental es que dichos riesgos se conozcan perfectamente, se evalúen y se busque la mejor manera de hacerles frente, en caso de que finalmente el riesgo acabe materializándose.
- d. **Persistencia:** Cualquier persona que se plantee tener éxito empresarial deberá tener la fuerza suficiente para continuar en la consecución de sus objetivos a pesar de las dificultades y contratiempos que puedan surgir por el camino.
- e. **Capacidad creativa e innovación:** Lo dice la famosa frase: "Renovarse o morir". Para ello, hay que buscar día a día la manera de mejorarnos y hay que abrir el campo de visión. Sólo así se llegará a soluciones diferentes a las que ya existan en el mercado y, por lo tanto, sólo así podremos destacar sobre lo ya existente.
- f. **Internalidad:** Consiste en tener conciencia de que el éxito o el fracaso de nuestras acciones dependen de nosotros mismos y no de factores externos. Por lo tanto, requiere también una confianza en nuestras propias capacidades y un adecuado conocimiento de nuestras limitaciones.
- g. **Persuasión y redes de apoyo:** Es la búsqueda de estrategias para influenciar a otros. Es una capacidad clave en la consecución de los objetivos que toda empresa debe plantearse.

Aunque este perfil “ideal” no determinará el triunfo o derrota de una empresa, es necesario conocer las condiciones reales en las que se encuentran los emprendedores de Costa Rica. Conocer el perfil no solamente ayuda a conocer el punto donde se encuentra la empresa sino también como se puede avanzar a partir de ese punto. Para esto es necesario conocer las características básicas que definen al emprendedor o al empresario tico.

3. Creación de empresas

Reynolds y White, citado por García et al, (2004), describen la creación de una empresa como un *“conjunto de actos intencionados y ordenados que incluyen diferentes acciones encaminadas a tener un control sobre el proceso, con el objetivo de conseguir el resultado deseado y que conlleva la necesidad de tomar una serie de decisiones a lo largo del proceso”*.

La creación de empresas es una disciplina que puede aprenderse a través de la experiencia y el acto de compartirla. Sin embargo, la promoción de la creación de empresas no es fácil, según García et al, (2004) porque:

- a. La creación de empresas está cambiando como concepto, debido a su paulatina transformación en un esfuerzo más colectivo que individual. Cada vez más, tanto en Europa como en Estados Unidos, la empresa no es creada por un único individuo, sino por un equipo de personas. El trabajo en equipo es posiblemente una de las principales características de las nuevas tendencias que están surgiendo en los últimos años en el proceso de creación de empresas.
- b. La mayoría de las habilidades personales de los emprendedores, necesarias para crear empresas y que los diferencien de los que no lo son, como: aprovechar las oportunidades construir confianza o crear redes de contacto, son intangibles y no siempre existe la posibilidad de descifrarlas hasta el punto de transformarlas en recomendaciones o en líneas de actuación a seguir.

Serarols-Tarrés (2006) cita a Gartner (1985): *“una nueva empresa es el resultado final del proceso de creación y organización de un nuevo negocio que desarrolla, produce, y vende productos o servicios para satisfacer necesidades de mercado con el objetivo de beneficio y crecimiento”*. La fase de desarrollo o madurez que alcanza la empresa se puede establecer entre tres y cinco años después de su creación, aunque este no debe pasar de los ocho y doce años. Serarols-Tarrés (2006).

Según Gartner (1985) citado por Serarols-Tarrés (2006), *“el marco teórico para describir la creación de nuevas empresas integra cuatro perspectivas principales: los individuos implicados en la creación de la nueva empresa (empresarios), las actividades emprendidas por estos individuos durante el proceso de creación, la estructura organizativa y la estrategia de la nueva empresa, y el entorno que rodea la nueva empresa”*.

El mismo autor cita a Gatewood et al, (1995) y resume todas las etapas de los distintos modelos en solo tres, utilizando el modelo de Swayne-Tucker (1973):

- a. Concepción (o gestación):** etapa donde se concibe la idea de crear una nueva empresa. Esta etapa se ve influenciada por los antecedentes del empresario y culmina con la identificación de la oportunidad de negocio. La condición precipitante, la detección de la oportunidad de negocio y la organización incubadora juegan un papel importante en esta etapa.
- b. Planificación:** etapa donde se planifican qué recursos se necesitarán para producir los productos. Una vez el empresario ha detectado la oportunidad de negocio, debe refinarla y planificar cómo sacará adelante su idea. En esta etapa el empresario debe plasmar lo que tiene en la cabeza en un plan de negocio.
- c. Implementación:** etapa donde el negocio comienza a operar. Todos los planes están listos y la empresa empieza a funcionar. Todo lo que ha sido planificado se pone en práctica, se crea el equipo, se buscan los recursos necesarios, se obtiene la financiación y, finalmente, se lanza el producto.

Un gran número de investigadores han propuesto numerosos modelos de etapas para el proceso de creación de empresas. Este marco implica la existencia de una combinación aditiva de acontecimientos que conducirá a la creación de una nueva empresa. Sin embargo, existe poca evidencia empírica que permita validar o rechazar estos modelos lineales (Liao et. al., 2005 citado por Serarols-Tarrés (2006)). Una revisión a fondo de los distintos modelos de etapa revela algunas semejanzas que deben ser destacadas (Figura 2).

Figura 2. Comparación de las etapas principales del proceso de creación

CONCEPCIÓN		PLANIFICACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
PRE-EMPRESA	ORGANIZACIÓN	PELIGRO FINANCIERO	INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO	REDUCCIÓN DE SOCIOS	RESULTADO
Idea de negocio	Inicio de operaciones	Prototipos y canales de venta	Producir el producto	El empresario gana control	Supervivencia

Fuente: Webster (1976) citado por Serarols-Tarrés (2006)

CONCEPCIÓN		PLANIFICACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
PRUEBA DE PRINCIPIOS	PROTOTIPO	TIENDA MODELO	START-UP		
Crear una solución: configurar la idea de negocio Desarrollo de tecnología propietaria	Refinar la tecnología desarrollada Producir los primeros prototipos	Fabricar y testar los modelos/prototipos	Producir los productos finales Primeras ventas		

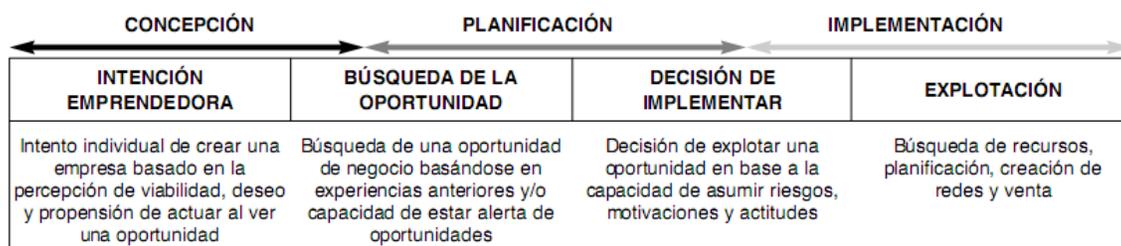
Fuente: Galbraith (1982) citado por Serarols-Tarrés (2006)

CONCEPCIÓN		PLANIFICACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
GESTACIÓN	CREACIÓN	LANZAMIENTO	CONSOLIDACIÓN		
Infancia Antecedentes y formación profesional Organización Incubadora Condición precipitante Decision de crear una nueva empresa	Búsqueda de la oportunidad de negocio Crear una solución: configuración de la idea de negocio Evaluación de la idea de negocio Escribir el plan de negocio Constitución formal/legal de la empresa	Creación del equipo Obtener y organizar recursos Desarrollar el producto/servicio Obtener financiación Lanzamiento del producto/servicio	Supervivencia Eliminar socios indeseables Todo bajo control		

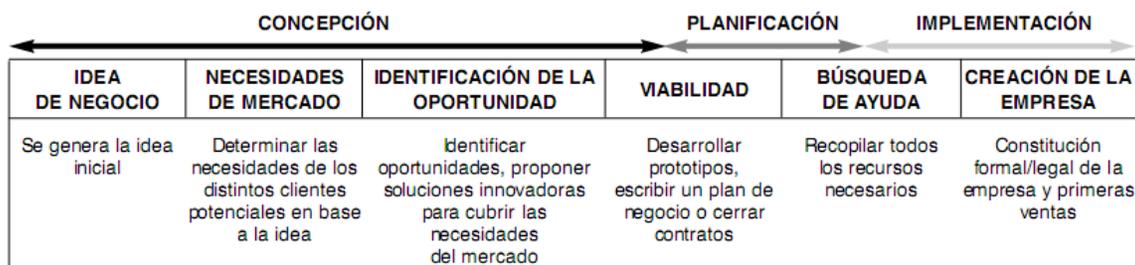
Fuente: Veciana (1988, 2005) citado por Serarols-Tarrés (2006)

CONCEPCIÓN		PLANIFICACIÓN		IMPLEMENTACIÓN	
RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	ESTRUCTURACIÓN TÉCNICA Y CREACIÓN		INTERCAMBIO		
Idea de negocio	Obtener recursos		Retroinformación del mercado		

Fuente: Bhave (1994) citado por Serarols-Tarrés (2006)



Fuente: Shock et. al. (2003) citado por Serarols-Tarrés (2006)



Fuente: Carrier et. al. (2004) citado por Serarols-Tarrés (2006)

Como conclusión, es importante destacar que los modelos de etapa varían de un autor a otro, acentuando la etapa que consideran más importante. Sin embargo, hay rasgos comunes que posibilitan encontrar un proceso principal. De hecho, es difícil diferenciar estas etapas, ya que en general, no es común que una fase termine antes que otra empiece Serarols-Tarrés (2006).

4. Fases en el proceso de creación de empresas

Para iniciar el análisis, que sigue esta línea de investigación sobre el proceso de creación de empresas, se procede a describir las diferentes etapas del proceso, que según enuncia García et al, (2004) citando a Capaldo (1997) son:

a. Identificar la idea empresarial

La idea empresarial, es decir, aquella oportunidad comercial que el emprendedor ha detectado en el entorno económico en que se desenvuelve, debe estar bien definida, sobre todo en lo referente a las necesidades de los consumidores y a la forma de satisfacerlas. En esta etapa se ha de tener en cuenta los siguientes factores:

- Motivaciones de los fundadores.
- Insatisfacciones de los fundadores en su anterior trabajo.
- Posibles competidores.
- Relaciones familiares.
- Características personales de los fundadores.
- Relaciones personales entre los fundadores.

b. Preparación del plan de negocio

Para el nacimiento y posterior consolidación de una empresa es necesario prever las tendencias futuras de los mercados que se quieren servir. De hecho, la falta, en el momento de crear la empresa, de una buena planificación de las necesidades futuras de tesorería, materias primas, productos terminados, sistemas de gestión de clientes e impagados, etc., son factores determinantes en la existencia de una alta tasa de mortalidad en los cinco primeros años de actividad económica de las empresas de nueva creación. En esta fase es importante tener en cuenta:

- La disponibilidad de capacidades directivas.
- La existencia de consumidores con específicos requisitos.
- Las relaciones con el entorno.

c. Nacimiento

Los fundadores deben enfrentarse al problema de encontrar financiación, contratar a los empleados y establecer las premisas de la nueva empresa. En esta fase es crucial:

- El capital personal ahorrado y disponible.
- El capital de la familia.
- Las relaciones con el sistema financiero.
- Las relaciones dentro de la empresa.

d. Desarrollo del negocio

Incluye los últimos pasos de la organización, el comienzo de la fase de producción y la llegada al mercado. En esta fase es importante considerar:

- Las habilidades directivas de los fundadores.
- Las relaciones con el entorno social.
- Congruencia entre los recursos técnicos y humanos.
- Posible competencia.
- Disponibilidad de servicios profesionales y empresariales.

Los análisis empíricos coinciden en que existe una muy alta probabilidad de fracaso durante los primeros años de actividad de una empresa; de hecho, la literatura señala que más del 60% de las nuevas empresas quiebran antes de los seis años de vida y que este ratio se eleva al 80% si incluimos a las que desaparecen por propia voluntad de los dueños. Debido a esto es necesario prestar atención a los obstáculos que los emprendedores encuentran en su deseo de iniciar una nueva actividad empresarial y que pueden ser la causa de graves problemas en el desarrollo futuro de la actividad:

i. Falta de habilidades directivas

El éxito requiere más trabajo que el simple deseo. Se necesita formación y particularmente capacidad de liderazgo, determinación y capacidad de aprender de los errores durante los años de consolidación de la empresa, cualidades de las que carecen muchos de los emprendedores.

ii. Difícil acceso a la financiación

La falta inicial de recursos financieros puede tener graves efectos a largo plazo en el desarrollo de la empresa, aunque algunos autores señalan que las ventajas iniciales de los recursos financieros se disipan rápidamente. En muchas ocasiones, los emprendedores que descubren nuevas ideas para crear una empresa no son capaces de reunir los recursos necesarios para culminar con éxito su aventura y deben dejar participar en la nueva empresa a inversores externos. En general, el proceso de búsqueda del capital social fundacional tiene efectos, a largo plazo, muy positivos en el desarrollo empresarial de la nueva empresa.

iii. Falta de experiencia en la actividad concreta

Es necesario conocer la rama de actividad donde la empresa va a desarrollar su actividad para poder prever futuras tendencias del sector y necesidades de los consumidores. Los planes estratégicos tratan de prever los deseos de los consumidores hasta en un plazo de cinco años, permitiendo al empresario adelantarse a la competencia con un producto diferenciado y no convertirse en un seguidor de las innovaciones de los competidores. Quizás este es un aspecto que, salvo aquellos que ya tengan experiencia profesional en el sector donde va a iniciar la actividad, los emprendedores suelen descuidar mucho, por la impaciencia de poner en marcha su proyecto y porque las políticas institucionales no le dedican la atención que necesitaría.

Normalmente, sólo en aquellos casos en que las instituciones les requieren realizar unos planes de negocio para poder beneficiarse de alguno de sus instrumentos, los emprendedores realizan un trabajo que, sin esa solicitud, con frecuencia no harían.

iv. Barreras de carácter burocrático-administrativo

Uno de los principales problemas al que se enfrentan los futuros empresarios es la complejidad administrativa del proceso de constitución legal de la empresa.

v. Localización

La ubicación geográfica es un elemento clave y el emprendedor debe utilizar varios criterios para tomar esta decisión y tratar de aprovecharse de algunos factores como: externalidades, economías de escalas internas y externas y aglomeraciones industriales. Pero la intensidad de estos obstáculos y el efecto de los mismos en el proceso de creación de empresas pueden variar en función de las medidas que apliquen las administraciones para favorecer el proceso de creación de empresas, tal y como vamos a ver en el apartado siguiente.

5. Medidas para favorecer el proceso de creación de empresas

La importancia de los factores individuales y de entorno en el proceso de creación de empresas aconseja una breve revisión de las medidas que se pueden acometer desde la administración para favorecer el proceso creativo. Las diferentes administraciones públicas pueden y deben fomentar el desarrollo de la actividad emprendedora a través de medidas concretas. A continuación repasaremos estas actuaciones agrupándolas según sus objetivos:

a. Facilitar el entorno institucional

Las clásicas herramientas de los gobiernos: la fiscalidad y la normativa legal reguladora, afectan claramente a la actividad emprendedora.

b. Factor financiero

Las políticas institucionales ponen mucho énfasis en facilitar la financiación necesaria a los futuros emprendedores, pero en ocasiones no se pone el mismo cuidado en hacer ver al empresario la necesidad de una administración planificada, coherente y racional de esos fondos. Muchos emprendedores no tratan el capital, propio y ajeno, como uno de los elementos de su negocio que necesita más planificación y mesura y no prestan la atención necesaria a los flujos de tesorería, a sus deudas, a las necesidades de financiación a corto plazo, entre otros.

Las políticas económicas deberían propiciar medidas que faciliten el acceso de las nuevas empresas al capital externo y mejoren las condiciones para su devolución, como, por ejemplo, promover la aparición del capital-riesgo, o la firma de acuerdos de colaboración con cajas de ahorro o bancos. Estos convenios deberían permitir financiar proyectos empresariales presentados por emprendedores que carezcan de los recursos necesarios para ponerlos en marcha.

c. Facilitar información

Propiciar la creación de nuevas formas de asociaciones público-privadas que promovieran iniciativas locales. Estas agencias locales podrían expandir la innovación y creación de empresas, utilizando estructuras de apoyo que generen cooperaciones entre pequeñas firmas y ayudándoles a cumplir las condiciones para encontrar posibles fuentes de financiación.

d. Mejorar la formación de los emprendedores

Para conseguirlo, se deben fomentar y estimular vocaciones emprendedoras no sólo a través de la teoría, sino con ejercicios prácticos encaminados a desarrollar planes de negocios. Es necesario apoyar a los emprendedores a establecer contactos con consultores externos, como Universidades y empresas de estudios de mercado, que puedan agrandar y reforzar sus capacidades tecnológicas y de mercado y les permita obtener información apropiada para concentrarse mejor en desarrollar la idea de negocio.

e. Localización

Las políticas institucionales deben tratar de inculcar a los emprendedores la importancia que tiene, para facilitar el nacimiento de la empresa y su futura consolidación, la consideración de la localización de su empresa como un factor estratégico clave.

f. Protección en el nacimiento y los primeros años de funcionamiento

Se debe fomentar e impulsar la creación de “Incubadoras” o “viveros” de emprendedores, este es el caso del Centro de Incubación de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), que es un mecanismo para promover la creación, fortalecimiento y desarrollo de nuevas empresas. El proceso de incubación consiste en que las empresas inician sus operaciones en un medio especial donde se les brindan servicios que los irán fortaleciendo hasta convertirlas gradualmente en empresas que pueden por sí solas, enfrentar las condiciones competitivas del mercado.

Estos órganos son un instrumento muy popular para estimular la creación de empresas y de trabajo local mediante: el ofrecimiento de espacio a las empresas que empiezan, la concentración de recursos en términos de servicios, la disponibilidad de instalaciones y equipos y concentrando el servicio de los artículos geográficamente.

Recientes estudios han reafirmado que en zonas pobres o con escasa cultura emprendedora, esas “enfermerías” tienen mucha importancia no sólo por su impacto directo o indirecto, sino también por su relevancia en la política social y de desarrollo, sabiendo que los principales motivos que influyen en la decisión de incubarse, por parte de los nuevos emprendedores, son los siguientes:

- Ahorro en la inversión inicial en equipamiento: fax, central de teléfonos, fotocopia, mobiliario, entre otros.
- Ahorro en el coste de alquiler, por los servicios comparativos de los que se dispone.
- Imagen de empresa, por la influencia del prestigio transferido del centro que les acoge.

También es necesario aplicar políticas que se centren, sobre todo, en los primeros estadios de la vida de una empresa, con el objetivo de crear nuevas instituciones empresariales lo suficientemente sólidas como para aprovechar las oportunidades del entorno que pueden dar lugar a nuevas actividades.

g. Factor cultural

Se deben aplicar medidas que promuevan una cultura emprendedora en el sistema educativo y en la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, programas para inculcar un espíritu emprendedor entre la gente joven, con sus propios medios o recurriendo a la iniciativa privada. De esta forma, se podría: aumentar el porcentaje de recién licenciados que optarían por ser empresarios como una salida profesional natural; reducir la tasa de mortalidad de las nuevas pequeñas empresas a bajo coste, y poner las bases para llevar a cabo un proceso de creación de la empresa sólido y con garantías de futuro.

h. Medidas específicas

Se deben aplicar medidas que faciliten la creación de empresas a cualquier emprendedor, independientemente del grupo social a que pertenezca, atendiendo, por tanto, a los problemas particulares más importantes de cada uno de ellos. Por ejemplo proteger los puestos de trabajo de los emprendedores con trabajo fijo para fomentar la creación de empresas a tiempo parcial o establecer medidas de opciones sobre acciones u otros incentivos que atraigan empleados a las empresas nuevas.

Analizadas las características de los emprendedores que crean esas empresas, las fases y los obstáculos más importantes del proceso de creación de empresas, es importante analizar el perfil del emprendedor o responsable del agronegocio

B. Caracterización de los responsables de los agronegocios en Costa Rica

Un emprendedor o un empresario exitoso pueden tener ciertas características específicas que sirven para diferenciarlo de los demás. Esas particularidades se pueden resumir, según Castells:

- Son personas con mucha vitalidad en el desarrollo de sus actividades
- Cumplen con todos los compromisos adquiridos
- Buscan el continuo desarrollo profesional y personal
- Dan soluciones a los problemas de forma fluida y flexible
- Proponen nuevas acciones o alternativas para alcanzar sus propósitos
- Se atribuyen las causas y consecuencias de sus acciones
- Visualizan anticipadamente el resultado de sus acciones
- Conocen cuales son sus principales habilidades y las utilizan para alcanzar lo que se proponen
- Actúan por propia iniciativa para alcanzar sus metas
- Identifican y calculan los riesgos al iniciar las acciones o proyectos
- Cuando realizan una actividad les gusta controlar la calidad del trabajo
- Se ponen metas y se fijan propósitos concretos en su desempeño
- Son personas a las que les gusta investigar, preguntar,...
- Les gusta administrar los recursos de los que disponen
- Les gusta trabajar en equipo y disfrutan con la puesta en común del trabajo
- Son personas influyentes y ejercen atracción en los demás
- Les gusta construir redes de apoyo dentro de la empresa o las organizaciones a las que pertenecen

Las características analizadas para elaborar un perfil del empresario o el responsable del agronegocio se da, para este análisis, según el nivel educativo, el género y la edad.

1. Nivel educativo del responsable del agronegocio

El nivel de educación universitario y la experiencia previa de los emprendedores en las empresas, permite, según Kantis et al, *“facilitar el acceso y la movilización de recursos necesarios para iniciar”* (2002 p.46), bajo este panorama se podría deducir que un nivel alto de educación facilitaría el *“conocimiento técnico (know how)”* (Kantis et al, 2004 p.46).

La educación ha sido una fortaleza en esta expansión de los agronegocios ya que ha servido como fuente de motivación, conocimiento técnico y competencias empresariales (Kantis et al, 2004). La promoción de la empresariedad no es muy enfocada por el sistema educativo (Kantis et al, 2004) así como la participación femenina y su posibilidad de crear empresas.

En el caso de Latinoamérica, Santacoloma et al, mencionan que *“el tema de la educación se ha identificado como crítico en nuestros países, donde ella se encuentra asociada al impulso del cambio técnico, la incorporación de nuevo conocimiento, la capacitación y la absorción de mano de obra de mayor calificación”* (2005, p.22).

Con respecto a las empresas que se dedican a la producción y manufactura tradicionales (alimentos, muebles, confecciones, metalurgia y metalmecánica), Kantis et. al. (2004) confirma en su estudio: *“los emprendedores que crean empresas basadas en el conocimiento tienen mayoritariamente nivel universitario completo, siendo las distintas ingenierías las ramas de formación predominante. En el sector tradicional, en cambio, hay mayor presencia relativa de emprendedores con educación primaria y secundaria En América Latina la formación universitaria completa o incompleta es predominante incluso en el sector convencional”* (2004, p.96).

El acceso a la educación en Costa Rica está muy difundido, pero aún así existen limitantes ya que los niveles superiores solamente se reservan para cierto sector. Así mismo sucede para el acceso de mujeres a niveles de educación superior ya que ellas están iniciando en este proceso de emprendedurismo y su participación es limitada.

Aunque el nivel de especialización de los empresarios en los agronegocios es muy básico, se ha podido desarrollar un modelo de empresa en el que muchos actores han participado para hacer crecer este movimiento emprendedor.

El tipo de comercio al que se dedican es al comercio minorista y los servicios personales, una de cada cinco empresarias está al frente de establecimientos modernos o de acumulación ampliada y el 63% está en niveles de subsistencia (Kantis et. al. 2007).

2. Género del responsable del agronegocio

El proceso emprendedor no especifica género pero ha sido una constante que este sistema sea mayormente dominado por hombres. En Costa Rica, según estadísticas del Instituto Nacional de las mujeres (INAMU), indican que casi 252 000 mujeres son empresarias de la microempresa y del autoempleo. El 41% de ellas trabaja en autoempleos de baja productividad, y el 65% de las empresas está en nivel de subsistencia. La mayor parte de las mujeres son jefas de hogar y son de estratos pobres y consumen la mayor parte (sino todo) en la familia (Kantis et. al. 2007).

Existen muchas razones por las cuales la mujer ha estado fuera de estos procesos de creación de empresas, el INAMU comenta al respecto: *“hay factores culturales que por mandatos tradicionales de género condicionan el trabajo de las mujeres emprendedoras. Muchas mantienen una condición subordinada dentro del hogar y su papel como empresarias enfrenta mayores retos que sus pares masculinos. El cuidado de niños, niñas y de otras personas absorbe horas que impiden que las mujeres se incorporen en igualdad de oportunidades al aparato productivo. La vivienda se torna en su unidad productiva. La jornada parcial es lo común entre las emprendedoras que tienen que combinar su trabajo con todas las responsabilidades asignadas por género”* (Noticias, 2007).

3. Edad del responsable del agronegocio

La edad del responsable del agronegocio es otro factor a considerar para conocer su nivel de especialización. Este nivel de especialización, en conjunto con la experiencia laboral, especifica Kantis et al, *“fueron factores que facilitaron el acceso y movilización de los recursos necesarios para iniciar (...), el conocimiento técnico (know how) y los contactos desarrollados en dichos ámbitos (know who) contribuyen a las distintas fases del proyecto empresarial”* (2002 p.46).

Como se especificó anteriormente la edad del responsable del agronegocio va muy relacionada con la experiencia, Kantis et al comentan al respecto *“la edad promedio en la cual los emprendedores comienzan a pensar en ser empresarios es de 25-26 años. Poco más de la mitad detectó su interés en la carrera empresarial aún antes de los 25 años. Sin embargo, más allá de las variaciones existentes entre los países, el período que va desde que surge la intención de ser empresario hasta que acaba poniéndose en marcha la empresa es prolongado”* (2002 p.48).

La edad puede ser un indicativo “*del capital humano porque sirve para aproximarse a conceptos como la experiencia y conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo, lo que ha llevado a argumentar que las probabilidades de consolidación serán mejores cuando los creadores de la empresa tengan más edad*” (Factores para consolidar una empresa, 2004 p.126).

C. Caracterización del proceso de creación de agronegocios

Los agronegocios se pueden considerar, según Santacoloma, Suárez y Rivero (2005, p.3.) como *“la expansión de los negocios del sector agropecuario y rural y de sus cadenas, a partir de relaciones que involucran estructuras contractuales, alianzas o asociaciones ejecutadas principalmente por el sector privado a partir de los productores del sector agropecuario, sostenibles a largo plazo, que involucran, además de un conjunto asociado de agricultores, a diversos agentes exógenos o de las cadenas agroindustriales y que podrían contar o no, con el apoyo de las políticas públicas”*.

Los agronegocios en Costa Rica han tenido la facilidad, de contar con la *“estabilidad de sus instituciones que han facilitado a su vez el desarrollo de una economía de mercado y de la inversión foránea”* (Santacoloma et al, 2005, p.2). Esto implica que en la medida en que se den las condiciones ideales para iniciar la gestión de un agronegocio, éste puede llegar a consolidarse o no como una fuente importante de atracción productiva y una fuente de empleo importante.

Las características que presenta el agronegocio son de suma importancia para identificar el proceso de creación de empresas agrícolas en Costa Rica. Las características que se detallan en el estudio son las siguientes.

1. Años de permanencia del agronegocio

Los factores que consolidan una empresa, según una publicación realizada en el 2004 (Factores para consolidar una empresa, 2004 p.111-112) *“tomar la supervivencia como indicativa de la consolidación supondría aceptar que todas las empresas que continúan activas se encuentran consolidadas, y esto resulta altamente insatisfactorio por las diferentes posiciones económico-financieras y perspectivas futuras que pueden presentar en un cierto momento las empresas activas”*.

Es decir, la duración de una organización no confirma su permanencia en el mercado, conforme va adaptándose a las condiciones volubles puede consolidarse como una organización dinámica y que puede trascender más allá del tiempo.

En la publicación mencionada especifica que “*las nuevas empresas contribuyen a enriquecer las estructuras productivas de la región*” (Factores para consolidar una empresa, 2004 p.111-112), aunque si bien es cierto una organización no puede fortalecerse ni afianzarse en el mercado solamente por los años que lleva en acción, éste puede ser un indicador de la expansión que han tenido los agronegocios en los últimos años.

La base empresarial también aumenta cuando existe la experiencia del emprendedor, ya que puede adquirir capacidades para la creación de nuevos emprendimientos, de fomento de las redes de apoyo a los emprendedores, y de eliminación de las barreras para la gestación, puesta en marcha y crecimiento de las empresas (Kantis et al, 2004).

2. Ubicación de los agronegocios

Costa Rica limita al norte con Nicaragua, al sureste con Panamá, al este con el mar Caribe y al oeste y suroeste con el Océano Pacífico. Costa Rica es un país muy montañoso y la mayor parte del territorio está formado por elevaciones de entre 900 y 1800 metros sobre el nivel del mar. Existen tres sistemas montañosos principales: la Cordillera de Talamanca, la Cordillera Volcánica de Guanacaste y la Cordillera Central. Entre la Cordillera Central y la de Talamanca se encuentra el Valle Central, donde reside la mayor parte de la población del país. La llanura costera del Caribe tiene poca altitud y está parcialmente cubierta de selvas tropicales¹.

¹ Wikipedia, la enciclopedia libre. 2009. Costa Rica.

Costa Rica ha sufrido una fuerte evolución en su economía, pasando de ser un país eminentemente agrícola a una economía de servicios. Continúan siendo importantes los ingresos por exportaciones de Costa Rica que proceden de productos agrícolas tradicionales, como lo son el banano, el café, el azúcar, el cacao y la piña. Destaca la producción de café costarricense de alta calidad y su exportación al mercado estadounidense en donde es muy apreciado. Sin embargo los ingresos provenientes de la exportación de productos no tradicionales -como las flores y los mini vegetales- han superado en gran medida a los anteriores y el sector de servicios ha crecido fuertemente en los últimos años, generando más de 10 mil empleos.

La economía del país creció un 8.8% en 2006, un 6.8% en 2007 y un escaso 3% en el 2008. Se estima que en el 2009 la economía crecerá -1.8%. El país tiene la sexta tasa de inflación más alta del Hemisferio. La pobreza está estimada en un 22% (16% en pobreza relativa y 6% en pobreza extrema).

Uno de cada siete costarricenses trabaja en el sector agrícola. Las exportaciones de productos agrícolas conforman el 8% del PIB del país. Aproximadamente un 5.9% del territorio está conformado por cultivos permanentes y otro 4.4% está conformado por tierras de cultivo. El banano es el principal producto de exportación agrícola y se cultivan en la costa del Pacífico. Costa Rica es el séptimo mayor productor de bananos a nivel mundial. El café, uno de los cultivos de mayor valor, se cultiva principalmente en el Valle Central. En 2007 se produjeron 110,400 toneladas métricas de café. Otros cultivos importantes son caña de azúcar, piña y cacao.

La división territorial de Costa Rica comprende siete provincias subdivididas en 81 cantones y estos, a su vez, en 463 distritos.

Figura 3. Costa Rica y sus provincias



Fuente: www.ambassade-costarica.org

3. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio

Kantis, Angelelli y Moori indican que “*en América Latina, como también en otros países del resto del mundo, se está experimentando una lenta pero incesante transición hacia una nueva cultura emprendedora*” (2004 p.11), esta cultura genera empleo, desarrollo rural, innovación tecnología y permite el cambio en políticas de impulso a las pequeñas y medianas empresas (Kantis et al, 2004) y por consecuencia a los agronegocios.

El crecimiento o fortalecimiento de una organización o empresa depende tanto de los factores internos como externos. Todo el sistema emprendedor depende de varios factores que contribuyen u obstaculizan el nacimiento y desarrollo de las empresas (Kantis et al, 2004). Para este estudio se tomaron en cuenta varios factores que resumen las motivaciones para emprender, las oportunidades del mercado, facilidad con la administración pública entre otras.

Pyme Costa Rica argumenta que las oportunidades de mercado “*son fundamentales para lograr la inserción exitosa en los mercados externos. Con base en el análisis de las oportunidades comerciales (...) se toman decisiones estratégicas que van a influir sobre toda la empresa, sus operaciones, finanzas y actividades de mercadeo*” (2006, p.1).

Kantis admite que *“en América Latina, las nuevas empresas encuentran su actividad y desarrollo restringidos debido a dificultades en el acceso a financiamiento en la región, tanto por el racionamiento de crédito y capital como por unas condiciones financieras poco competitivas”*, esto no puede afirmarse completamente en el contexto de agronegocios costarricenses.

Además Kantis continua afirmando: *“estos obstáculos suponen que aquellos pocos que tienen acceso a financiamiento, principalmente en forma de crédito, deben soportar condiciones financieras desfavorables, con plazos de amortización cortos y elevados costos de intermediación”* (2004 p.111). Esto puede inducir a los emprendedores a correr el riesgo de tomar otros medios de financiamiento según lo afirma Monge (2008) citado por Siu (2008) en su artículo del lunes 1º de diciembre: *“actualmente el sistema financiero formal costarricense no es la principal fuente de financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes). Estas personas recurren al autofinanciamiento y al apoyo de compañías comerciales”*. La mayoría no tiene activos financieros, lo que implica un mayor riesgo. *No son muy interesantes como clientes para la banca comercial”*. Los agronegocios cuentan con pocas oportunidades para financiar sus proyectos.

En el análisis que realizan Kantis y otros del desarrollo emprendedor en América Latina aducen con respecto a la tradición familiar en una empresa lo siguiente: *“la mitad de los emprendedores provienen de hogares donde el padre ejercía una actividad independiente, bien sea como empresario, como profesional o en algún oficio o comercio por cuenta propia, aspecto que pudo haber influido, incluso de manera inconsciente, en la proyección de carrera de los emprendedores. La presencia de padres empresarios (padre y/o madre) es especialmente acentuada en Costa Rica y El Salvador (alrededor de 4 de cada 10) y significativamente menor en Brasil y Chile”* (2004 p.40).

La experiencia previa en emprendedurismo facilita la identificación de debilidades y fortalezas, además cuentan con la información y práctica necesaria para iniciar y explotar una idea de negocios, Kantis y otros, se refieren a esta experiencia de la siguiente manera: *“Los principales «ámbitos de incubación» de emprendedores y de empresas son las firmas en las que trabajaron previamente. Su contribución a la formación de vocaciones y competencias es clave. Esta experiencia es la fuente de aprendizaje más reconocida por su aporte distintivo entre los emprendedores dinámicos”* (2004, p.46). La experiencia previa permite el no cerrarse en una línea de pensamiento sino más bien ir adaptándose más fácilmente a las condiciones cambiantes del entorno.

Las familias contribuyen de manera más significativa a la adquisición de la motivación y las competencias para emprender, además el hogar ayuda a forjar actitudes como la vocación por el trabajo duro o la capacidad para resolver problemas (Kantis et al, 2004).

4. Principales problemas enfrentados en el momento de crear el agronegocio

Al igual que al elegir bajo que criterios se inicia una empresa, es necesario considerar todas aquellas situaciones que dificultan su apertura y su desenvolvimiento, existen tanto factores internos como externos que hacen este inicio inclemente o apacible, financiamiento del proyecto, conocimiento insuficiente del entorno competitivo, tramitaciones, contratación de personal, cooperación con otras empresas, entre otras.

La falta de financiamiento puede deberse a, la falta de confianza en los bancos y como lo comentan Kantis y otros en su estudio: *“en la mayoría de los países (refiriéndose a Latinoamérica) los emprendedores se ven obligados a utilizar una proporción importante de fondos propios para el lanzamiento de sus negocios. Esto podría ser interpretado como una indicación más de las dificultades que encuentran para acceder a fuentes de financiamiento formal a través de instituciones y mercados financieros”* (2004 p.111).

Casi el 80% de los emprendedores dependen de los fondos personales, familiares u de otra instancia no gubernamental para contar con el respaldo económico que necesita su organización para empezar (Kantis et al, 2004).

Masis en su artículo del 16 de julio argumenta que *“la competencia procura la interacción de las fuerzas de la oferta y la demanda en el mercado de una manera sana para asegurar la asignación eficiente de recursos y la distribución de ingresos”* (2009). El problema existe cuando estas fuerzas de interacción se ven afectadas por situaciones que no se contemplan en políticas justas de competitividad, tales como: la mala conducta en los agronegocios (Masis, 2009), el crecimiento excesivo de una empresa particular monopolizando el mercado, inadecuadas políticas de comercialización, entre otras.

Kantis y otros aseguran que la simplificación de trámites es un proceso que se va haciendo paulatinamente y mediante la descentralización pueden agilizarse, se refiere específicamente al contexto latinoamericano de la siguiente manera: *“en países de América Latina y el Caribe se están desarrollando igualmente iniciativas para simplificar los sistemas de registro de empresas en Costa Rica, Colombia, Bolivia, Argentina, Brasil, entre otros. Dos tendencias que aparecen en estos programas son, por un lado, transferir los servicios de registro al sector privado (por ejemplo, cámaras de comercio) y, por el otro, iniciar los procesos de simplificación desde el nivel local (municipios o provincias)”* (2004, p.146).

La elección de la forma jurídica tiene relación con el punto tratado anteriormente, a nivel mundial se han adoptado una serie de pasos importantes para contrarrestar el atraso que producen estas diligencias: *“utilizando herramientas de comunicación electrónica, adoptar sistemas de “registro único”, racionalizando los requerimientos de reporte de los departamentos de gobierno separadamente (...). Otros han desarrollado sitios web con información sobre las regulaciones del gobierno y la forma en que deben completarse (...) y otros empezaron a desarrollar sistemas para disminuir las barreras administrativas (...) y otros introdujeron modificaciones en sus sistema impositivo, procurando bajar la presión fiscal sobre el flujo de caja de las nuevas empresas en sus primeros años de vida”* (Kantis et al, 2004 p. 146).

Por otro lado, con respecto a la selección y contratación del personal Kantis y otros argumentan que: *“muchos de los programas de servicios empresariales existentes no atienden las necesidades de los emprendedores durante el desarrollo inicial de sus empresas (p. ej.: conseguir nuevos clientes, identificar proveedores confiables y contratar trabajadores y gerentes calificados). Tomando en cuenta dicha situación, los responsables de política deben proceder cuidadosamente a diseñar nuevos programas de entrenamiento, asistencia técnica y tutoría, hechos a la medida de las necesidades de las nuevas empresas e implementados por redes de organizaciones con capacidades para atender a las empresas en sus etapas tempranas de desarrollo”* (2004 p.274).

5. Fuentes de información utilizadas para conocer el mercado

La introducción de una nueva empresa a un mercado debe contar con planificación estratégica. En esta se incluyen todas aquellas fuentes de información necesarias que permitan tener un panorama más amplio sobre la actividad que va a realizar la empresa. Para el análisis realizado, estas fuentes de información incluyen estudios de mercado, información de terceras personas, experiencia profesional e intuición propia.

D. Caracterización de los aspectos de desarrollo de los agronegocios en Costa Rica

Los agronegocios incluyen toda una serie de operaciones y ordenamientos necesarios para su buen funcionamiento y desarrollo dentro de un área rural o urbana. La caracterización de los mismos permite conocer un poco más el modelo que se genera en Costa Rica.

1. Actividades del agronegocio

En el informe realizado **por** la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (El estado actual de la pequeña agroindustria en América Latina, 1996), comenta acerca de la agroindustria en Costa Rica:

“La definición de agroindustria que se utiliza para fines laborales es la dada en reglamento a la Ley de Incentivos para la Producción Industrial (Ley #7017 del 16 de diciembre 1985), que define: Agroindustria es aquella actividad que procesa recursos naturales, es decir industrializa materias primas agropecuarias, forestales y provenientes de la pesca”.

Por consiguiente para definir la Agroindustria Rural, se dice que es: *“la actividad que permite a los pequeños y medianos productores agrícolas, aumentar su participación en la formulación del precio del producto final, al asumir etapas de la cadena post-cosecha, como almacenamiento, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización, en forma tal que concuerden con la lógica campesina en cuanto al tamaño, escala de producción, inversión y rentabilidad. Se ha distinguido la Agroindustria Alimentaria de la Industria Alimentaria ya que ésta última incluye materias primas importadas o de origen sintético como las bebidas gaseosas.”.*

La Agroindustria es un sistema articulado en el cual interactúan elementos originados en diferentes sectores de la economía, como lo son el suministro de materia prima, tecnología, procesos, normas de calidad, inteligencia de mercados, capacitación, financiamiento, promoción de inversiones y organización para la comercialización; visualizándose así cada uno de los componentes y sus interrelaciones. En Costa Rica, las principales actividades agroindustriales se muestran en la figura 4.

Figura 4. Costa Rica. Valor Agregado de las principales actividades agroindustriales. En millones de colones corrientes. 2004-2007

Actividades	2004	2005	2006	2007 a/	% Participación 2007
Agroindustria 1/	502.542	599.328	686.188	808.727	100,0%
Café	12.867	19.870	16.824	21.574	2,7%
Cárnicos	63.410	84.936	99.949	113.253	14,0%
Lácteos	51.437	57.199	68.600	78.207	9,7%
Frutas y legumbres	21.934	23.922	28.196	32.143	4,0%
Pescado, crustáceos y otros productos marinos	17.609	22.113	25.007	27.611	3,4%
Aceites y grasas vegetales y animales	38.066	37.346	40.450	52.187	6,5%
Molinería, excepto beneficiado de café	28.123	30.750	36.316	43.582	5,4%
Panadería	26.176	32.512	38.478	46.208	5,7%
Azúcar	30.413	31.310	33.825	48.749	6,0%
Cacao, chocolate y artículos de confitería	6.230	6.521	6.671	7.495	0,9%
Productos alimenticios diversos	45.035	61.528	68.241	75.530	9,3%
Alimentación animal	7.303	9.043	11.297	16.112	2,0%
Bebidas y tabaco	90.485	105.060	120.391	145.059	17,9%
Curtidurías y talleres de acabado	3.269	3.420	2.805	2.803	0,3%
Aserraderos, talleres de acepilladura y otros	7.088	10.948	12.126	13.739	1,7%
Productos de madera y de corcho	4.895	8.238	8.962	8.926	1,1%
Envases y cajas de papel y cartón	32.763	38.636	48.938	57.498	7,1%
Artículos de pulpa, papel y cartón	15.441	15.975	19.111	18.051	2,2%
Resto Industria Manufacturera	1.100.685	1.271.070	1.561.522	1.796.982	
TOTAL	1.603.227	1.870.399	2.247.711	2.605.709	

a/ los datos del 2008 no están disponibles

1/ ver desglose de partidas contempladas en el Anexo 1

Fuente: SEPSA, con base en información del BCCR

2. Productos que vende la empresa

Los productos que comercializan las empresas agrícolas dependen en mayor medida de las actividades económicas explotadas en su localidad. Las actividades económicas principales por provincia son:

- **San José:** Sus actividades económicas principales son su actividad industrial (productos alimenticios, industria textil, empaques y envases de cartón, plástico, vidrio y hojalata, medicamentos, mobiliario, entre otras); cultivos de café, hortalizas, frijoles, cebolla, tabaco maíz, frutas y plantas ornamentales. También algo de ganadería de leche y apicultura.
- **Alajuela:** Es una zona muy importante del país a nivel industrial y comercial, dentro de las actividades principales que se desarrollan aquí se encuentran por ejemplo la agricultura de granos básicos, café, caña de azúcar, entre otros; también es una importante zona turística.
- **Cartago:** Las actividades económicas que la hacen singular son varias pero principalmente la industria hidroeléctrica, ya que cuenta con varias plantas de esta índole como la Represa de Cachí. También en sus campos se siembra café, papa, pejibaye y unos cuantos productos más que aportan un ingreso económico para la zona
- **Heredia:** Los productos más importantes que se siembran son: palmito, caña de azúcar, café, maíz, entre otros. El café es el que más se destaca, puesto que en esta zona hay abundantes cafetales y por ende es uno de los fuertes económicamente.
- **Puntarenas:** Las actividades económicas que más se dan en Puntarenas son la minería (plata, hierro, zinc, entre otros), la agricultura (frijol, piña, maíz, palma aceitera, tubérculos.), la ganadería, la pesca y el turismo.

- **Guanacaste:** Sobresale principalmente por el turismo, por las áreas naturales que explota; también contribuye con parte de la economía sembrando caña de azúcar, frutas, algodón, sorgo, arroz, maíz. y con la ganadería.
- **Limón:** Dentro de las actividades económicas se destacan la siembra de cacao, pejibaye, coco y banano; también la pesca y el turismo juegan un papel importante.

En la figura 5 se muestra el área sembrada de los principales productos, según sean cultivos industriales, frutas frescas, granos básicos, hortalizas y raíces tropicales.

Figura 5. Costa Rica. Área sembrada de las principales actividades agrícolas 1/
En hectáreas. 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008 a/	Variación % 2008/07	% Participación 2008
Cultivos Industriales	239.531	241.954	245.974	251.403	247.681	-1,5%	
Café	98.681	98.681	98.681	98.681	98.681	0,0%	39,8%
Caña de azúcar	51.200	52.600	55.600	56.200	56.000	-0,4%	22,6%
Palma Africana ^{2/}	46.600	50.125	52.600	54.000	52.000	-3,7%	21,0%
Naranja	25.000	24.000	23.000	25.000	25.000	0,0%	10,1%
Palmito	8.900	8.074	6.800	7.500	6.662	-11,2%	2,7%
Coco	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	0,0%	1,6%
Cacao	3.550	3.000	3.820	4.543	4.543	0,0%	1,8%
Macadamia	1.415	1.335	1.286	1.286	621	-51,7%	0,3%
Pimienta	120	84	124	124	124	0,0%	
Tabaco	65	55	63	69	50	-27,5%	0,0%
Frutas Frescas	90.514	95.014	96.482	108.848	103.480	-4,9%	
Banano	42.255	41.147	42.790	43.817	44.313	1,1%	42,8%
Piña	18.000	26.821	23.070	35.200	33.488	-4,9%	32,4%
Melón y Sandía	10.770						
Melón		10.196	10.202	10.345	8.640	-16,5%	8,3%
Sandía		1.004	1.004	1.020	1.063	4,2%	1,0%
Plátano	10.500	6.990	10.500	9.600	6.500	-32,3%	6,3%
Mango	8.200	8.200	8.200	8.200	8.500	3,7%	8,2%
Papaya	729	596	656	606	840	38,6%	0,8%
Fresa	60	60	60	60	136	126,7%	0,1%
Granos Básicos	84.943	77.957	69.173	76.813	80.143	4,3%	
Arroz	62.115	55.249	48.878	55.745	62.411	12,0%	77,9%
Maiz	6.481	6.359	6.260	9.051	6.706	-25,9%	8,4%
Frijol	16.347	16.349	14.035	12.017	11.026	-8,2%	13,8%
Hortalizas	6.046	5.966	6.236	5.731	5.622	-1,9%	
Papa	3.128	3.074	2.366	2.807	2.690	-4,2%	47,8%
Cebolla	1.348	1.243	1.897	1.424	1.382	-2,9%	24,6%
Tomate	1.000	1.100	1.423	950	1.000	5,3%	17,8%
Chayote	570	550	550	550	550	0,0%	9,8%
Raíces Tropicales	10.778	22.504	23.687	15.960	11.659	-26,9%	
Yuca	7.021	15.659	16.800	11.790	7.511	-36,3%	64,4%
Ñame	1.541	3.595	3.787	2.059	1.916	-6,9%	16,4%
Tiquisque	1.263	2.112	1.931	1.492	1.663	11,4%	14,3%
Ñampi	533	662	712	382	373	-2,4%	3,2%
Yampi	310	213	259	130	130	0,0%	1,1%
Jengibre	110	264	198	107	66	-38,3%	0,6%

1/ No incluye todas las actividades agrícolas sembradas en el país

2/ Datos del 2008 estimados con base en estimados de área suministrados por CANALPALMA

Fuente: SEPSA, con base en información de las instituciones públicas y privadas del Sector Agropecuario y Gerentes de Programas Nacionales

En la figura 6 se muestra el valor agregado de las principales actividades primarias del sector agropecuario. Los que cuentan con mayor porcentaje de participación en el 2008 son la piña, 25,5%, pecuarios 19,5%, banano, 14,8% y café con 5,6%. Los que han tenido mayor crecimiento en el período 2008-2007 son el cacao con 25,3%, arroz con 18,9% y naranja con 17,2%.

Figura 6. Costa Rica. Valor agregado de las principales actividades primarias del sector agropecuario. En millones de colones corrientes. 2004-2008

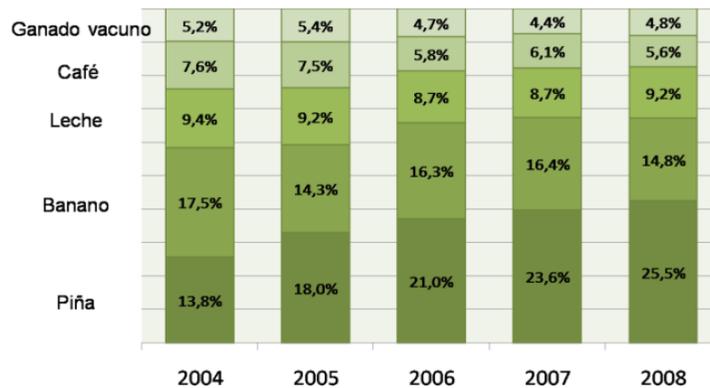
Actividades	2004	2005	2006	2007	2008 a/	%	Tasa
						Participación 2008	crecimiento 2008 - 2007
Agrícolas	118.076	122.577	141.708	149.758	144.532	74,3%	-3,5%
Café	12.190	12.553	10.906	12.066	10.920	5,6%	-9,5%
Banano	28.142	24.001	30.777	32.637	28.745	14,8%	-11,9%
Caña de azúcar	7.810	7.184	7.235	7.545	7.036	3,6%	-6,7%
Cacao	72	206	250	233	292	0,2%	25,3%
Arroz	3.068	2.690	2.853	2.919	3.471	1,8%	18,9%
Maíz	181	234	249	289	130	0,1%	-55,2%
Frijol	445	427	497	345	348	0,2%	0,9%
Tabaco	27	30	28	28	20	0,0%	-27,0%
Papa	1.403	1.673	1.221	1.442	1.383	0,7%	-4,1%
Cebolla	1.236	1.121	1.634	1.273	1.348	0,7%	5,9%
Tomate	1.395	1.252	1.324	1.322	1.444	0,7%	9,2%
Repollo	370	370	330	341	337	0,2%	-1,2%
Zanahoria	383	409	469	460	439	0,2%	-4,4%
Chayote	2.139	2.099	2.343	2.395	2.085	1,1%	-12,9%
Piña	22.259	30.260	39.854	46.932	49.641	25,5%	5,8%
Melón	9.786	10.265	11.197	9.965	6.638	3,4%	-33,4%
Naranja	4.217	3.505	4.316	3.522	4.129	2,1%	17,2%
Palmito	936	800	776	486	544	0,3%	11,8%
Palma Africana	2.639	3.113	3.516	3.283	3.371	1,7%	2,7%
Marginata	2.272	2.284	2.462	2.708	3.061	1,6%	13,0%
Flores y Follajes	5.607	5.955	6.446	6.684	6.422	3,3%	-3,9%
Yuca	2.670	2.882	3.178	2.908	2.379	1,2%	-18,2%
Platano	1.015	907	1.105	1.032	715	0,4%	-30,8%
Otros	7.814	8.358	8.743	8.942	9.636	5,0%	7,8%
Pecuarios	32.932	34.417	36.209	37.376	37.992	19,5%	1,6%
Ganado vacuno	8.451	9.052	8.922	8.830	9.284	4,8%	5,1%
Porcinos	2.918	3.003	3.556	3.800	4.017	2,1%	5,7%
Pollos	5.022	5.457	5.809	6.018	5.441	2,8%	-9,6%
Leche	15.090	15.538	16.528	17.346	17.965	9,2%	3,6%
Huevos	1.451	1.367	1.394	1.382	1.285	0,7%	-7,0%
Madera	4.099	5.099	5.791	5.791	5.791	3,0%	0,0%
Pesca	4.399	4.415	4.064	4.486	4.612	2,4%	2,8%
Mejoras agrícolas1/	1.594	1.502	1.559	1.518	1.500	0,8%	-1,2%
TOTAL AGROPECUARIO	161.100	168.010	189.330	198.928	194.427	100,0%	-2,3%

a/ Preliminar
1/ ver Conceptos

Fuente: SEPSA, con base en información del BCCR

En el Valor Agregado Agropecuario para el año 2008 (ver figura 7), se observan las principales actividades del sector, piña con 25,5%, banano con 14,8%, leche con 9,2%, café con 5,6% y ganado vacuno con 4,8%.

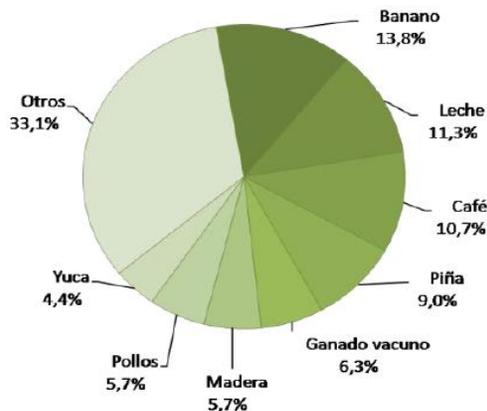
Figura 7. Costa Rica. Partición de las principales actividades en el Valor Agregado Agropecuario. En millones de colones de 1991. 2004-2008



Fuente: SEPSA, con base en información del BCCR

En la figura 8, se muestra la partición de las principales actividades agropecuarias en el Valor Agregado Agropecuario. El banano es el de mayor importancia 13,8%, luego de otros (33,1%), la leche con 11,3%, el café con 10,7% y la piña con 9,0%.

Figura 8. Partición de las principales actividades agropecuarias en el Valor Agregado Agropecuario. En millones de colones corrientes. 2008



Fuente: SEPSA, con base en información del BCCR

3. Porcentaje de ventas aproximado enviado al mercado nacional

Costa Rica se ha destacado en el plano internacional por tener una economía diversificada. La figura 9 muestra el Producto Interno Bruto (PIB) según la rama de actividad económica donde sobresale la agricultura, silvicultura y pesca. La figura 10 muestra la participación relativa de esta actividad en el PIB nacional.

Figura 9. Costa Rica. Producto Interno Bruto según rama de actividad económica. En millones de colones de 1991. 2004-2008

Rama de actividad económica	2004	2005	2006	2007	2008 a/
Producto Interno Bruto a precios de mercado	1.642.346	1.739.021	1.891.701	2.039.168	2.099.144
Menos: impuestos sobre los productos (netos de subvenciones)	146.019	149.258	159.195	179.520	187.677
Producto Interno Bruto a precios básicos	1.496.327	1.589.763	1.732.506	1.859.648	1.911.467
Agricultura, silvicultura y pesca	161.100	168.010	189.330	198.928	194.427
Extracción de minas y canteras	1.516	1.631	2.050	2.017	1.955
Industria manufacturera	363.691	402.858	446.541	477.869	457.241
Construcción	63.483	63.332	74.849	90.991	102.911
Electricidad y agua	48.127	50.955	54.043	55.331	57.047
Comercio, restaurantes y hoteles	281.484	292.753	306.924	327.896	340.194
Transporte, almacenaje y comunicaciones	215.808	236.580	261.485	285.200	307.131
Servicios financieros y seguros	74.762	79.929	88.562	99.006	111.580
Actividades Inmobiliarias	77.592	79.808	83.369	87.162	91.067
Otros Servicios prestados a empresas	58.078	62.072	74.548	82.947	94.561
Servicios de administración pública	36.711	37.466	37.704	38.306	39.195
Servicios comunales, sociales y personales	164.377	170.321	174.885	182.087	189.102
Menos: Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	50.399	55.952	61.784	68.094	74.944

a/ Preliminar.

Fuente: SEPSA, con base en información del BCCR

Figura 10. Costa Rica. Producto Interno Bruto en colones corrientes. Participación relativa según rama de actividad económica. 2004-2008

Rama de actividad económica	2004	2005	2006	2007	2008 a/
Producto Interno Bruto a precios de mercado	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Menos: impuestos sobre los productos (netos de subvenciones)	9,5%	9,6%	10,0%	10,7%	10,9%
Producto Interno Bruto a precios básicos	90,5%	90,4%	90,0%	89,3%	89,1%
Agricultura, silvicultura y pesca	7,8%	8,1%	8,0%	7,4%	6,5%
Extracción de minas y canteras	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Industria manufacturera	19,7%	19,6%	19,5%	19,2%	18,4%
Construcción	4,3%	4,1%	4,4%	5,1%	5,7%
Electricidad y agua	2,6%	2,5%	2,1%	1,7%	1,5%
Comercio, restaurantes y hoteles	17,6%	17,8%	17,6%	17,7%	17,8%
Transporte, almacenaje y comunicaciones	8,7%	8,8%	9,0%	8,9%	9,1%
Servicios financieros y seguros	5,3%	5,6%	5,6%	5,7%	6,2%
Actividades Inmobiliarias	3,6%	3,3%	3,0%	2,8%	2,7%
Otros Servicios prestados a empresas	4,1%	4,2%	4,7%	4,8%	5,2%
Servicios de administración pública	3,7%	3,7%	3,6%	3,5%	3,5%
Servicios comunales, sociales y personales	17,0%	16,8%	16,5%	16,5%	16,7%
Menos: Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI)	4,0%	4,3%	4,2%	4,3%	4,5%

a/ Preliminar.

Fuente: SEPSA, con base en información del BCCR

Al ser la agricultura una de las actividades económicas más importantes, cabe destacar que las exportaciones han permitido un gran salto de la economía debido a la transformación del sector para adecuarse a las necesidades mundiales. Por esta razón se utiliza el coeficiente de orientación de las exportaciones (COE) el cual muestra “*la participación relativa de las exportaciones dentro de la producción nacional y refleja la tendencia de la competitividad comercial del país en términos de su capacidad exportadora*” (SEPSA, 2006, pag.14).

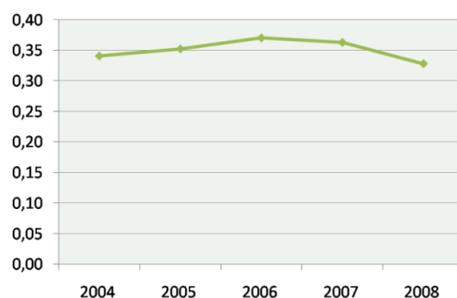
Figura 11. Coeficiente de orientación de las exportaciones totales
En miles de US\$. 2004-2008

Año	Exportaciones FOB	PIB	Coeficiente Orientación de las Exportaciones
2004	6.330.269	18.595.340	0,34
2005	7.031.333	19.964.894	0,35
2006	8.336.605	22.515.425	0,37
2007	9.530.361	26.267.152	0,36
2008	9.781.408	29.835.269	0,33

Fuente: SEPSA, con base en información del BCCR

La interpretación de este coeficiente es que en el caso del 2008 (ver figura 11), el porcentaje de la producción nacional agropecuaria que se destinó para las exportaciones es de 33%. La figura 12 muestra la variación de este coeficiente a partir del año 2004 en donde el pico máximo se da en el 2006.

Figura 12. Costa Rica. Coeficiente de orientación de las exportaciones. 2004-2008



Fuente: SEPSA, con base en información del BCCR

4. País(es) al que exporta(n) sus productos

El comercio internacional se ha convertido en un factor determinante del crecimiento de las empresas y la prosperidad de las naciones. En la figura 13 se muestran el destino de las exportaciones según el país de destino del 2004 al 2008, se presenta la variación porcentual del 2008-2007 y el porcentaje de participación del 2008. Estados Unidos/Puerto Rico se encuentra en el primer lugar de destino y participación en la exportación de productos agropecuarios.

Figura 13. Costa Rica. Exportaciones cobertura agropecuaria según destino 2004-2008 (miles de US\$)

Pais	2004	2005	2006	2007	2008	Variación % 2008/07	% Participación 2008
Estados Unidos 1/	928.241	985.753	1.179.918	1.334.454	1.266.347	-5,1%	36,8%
Bélgica	107.040	115.852	120.054	190.798	280.813	47,2%	8,2%
Holanda	144.977	180.608	247.009	237.805	249.991	5,1%	7,3%
Nicaragua	82.650	100.307	115.044	139.682	165.520	18,5%	4,8%
Guatemala	92.049	100.994	110.100	125.702	148.013	17,7%	4,3%
México	105.923	96.985	47.247	115.483	148.013	28,2%	4,3%
Alemania	151.603	137.537	145.373	173.073	141.144	-18,4%	4,1%
Panamá	59.869	64.586	80.224	78.730	116.999	48,6%	3,4%
Italia	64.196	60.656	86.718	100.493	115.051	14,5%	3,3%
Reino Unido	66.980	59.028	102.944	116.540	105.831	-9,2%	3,1%
Honduras	76.094	87.519	97.159	102.356	104.205	1,8%	3,0%
El Salvador	67.933	67.256	88.493	100.857	95.994	-4,8%	2,8%
España	23.007	27.855	27.032	44.940	57.404	27,7%	1,7%
Republica Dominicana	8.955	11.647	18.670	31.382	38.504	22,7%	1,1%
Irlanda	15.450	13.875	13.686	9.507	38.155	301,3%	1,1%
Portugal	11.286	14.304	33.715	34.447	33.788	-1,9%	1,0%
Canadá	23.864	29.577	33.262	30.229	32.463	7,4%	0,9%
Japón	23.644	26.759	27.939	32.664	31.701	-3,0%	0,9%
Rusia	4.811	17.576	3.806	627	30.116	4703,5%	0,9%
Francia	17.473	16.877	21.478	24.533	26.992	10,0%	0,8%
Suecia	70.341	64.827	72.909	37.551	17.991	-52,1%	0,5%
Trinidad y Tobago	5.574	7.116	9.050	12.249	16.142	31,8%	0,5%
Otros	105.102	99.144	97.551	120.424	176.419	46,5%	5,1%
Total	2.257.063	2.386.638	2.779.381	3.194.524	3.437.597	7,6%	100,0%

a/ cifras preliminares

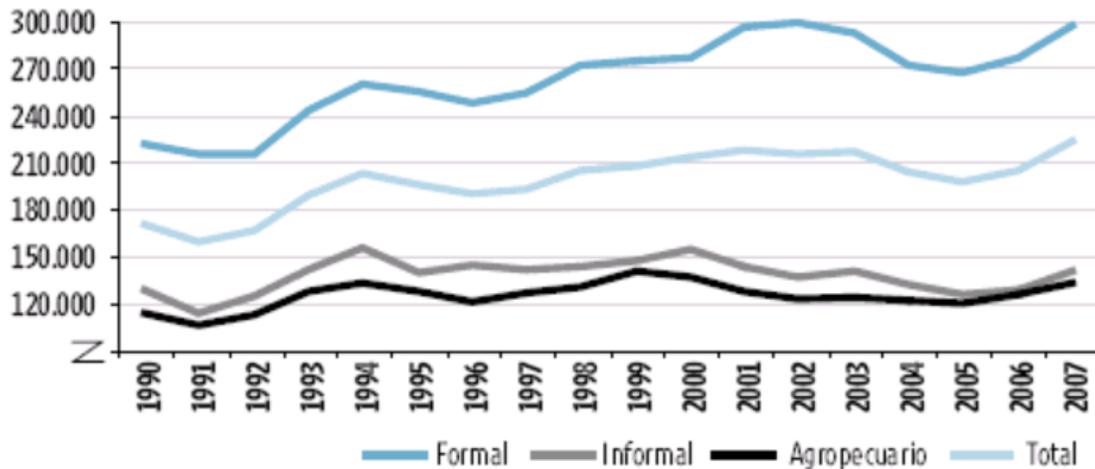
1/ Incluye Puerto Rico

Fuente: SEPSA, con base en información del BCCR

5. Tamaño del agronegocio

Según el decimocuarto Estado de la Nación en materia de empleo: “en el 2007 se crearon 95.724 nuevos puestos de trabajo, cifra superior al promedio anual del período 1996-2006, que fue de 74.844. El crecimiento del empleo fue consistente con el comportamiento de los sectores más dinámicos de la economía: tanto en términos de empleo como de producción, la construcción y las actividades financieras e inmobiliarias alcanzaron las mayores tasas de crecimiento. Además, el aumento del empleo se produjo especialmente en el sector servicios, con 91.702 nuevos puestos de trabajo, y en la industria, con 7.672 plazas adicionales, en tanto que el agro se redujo en 3.650 empleos. No solo el desempleo abierto se redujo, de 6% a 4,6% (el más bajo en los últimos doce años) sino que también lo hicieron el subempleo visible (de 5,2% a 4,2%) y el subempleo invisible (de 3,8% a 2,9%)”.

Figura 14. Ingreso promedio real en la ocupación principal del sector
(colones de julio 2006)



Fuente: Estado de la Nación, 2008

El sector *agrícola* en Centroamérica continúa siendo uno de los principales componentes del PIB y una fuente importante de *empleo* y divisas en la mayoría de los países de la región. El sector agrícola genera cadenas productivas significativas y relaciones con otros sectores, los cuales producen valor agregado más allá de su propia actividad, contribuyendo al crecimiento mediante producción de empleo (mano de obra rural no calificada), generación de divisas, capital de inversión y fuertes encadenamientos con la agroindustria, comercio, servicios financieros, transporte y almacenamiento.

Según el tamaño y el sector al que pertenecen, las empresas muestran que en el caso de las microempresas el sector agricultura supera al de industria, mientras que ocurre lo contrario en las grandes empresas (ver figura 15).

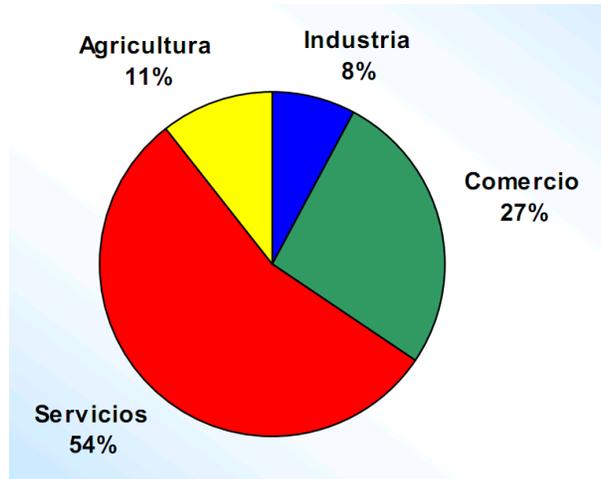
Figura 15. Distribución por sector y tamaño de empresa

	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Industria	2.004	1.263	314	191	3.772
Comercio	8.549	3.104	472	148	12.273
Servicios	17.754	6.111	1.163	477	25.505
Agricultura	3.676	954	199	118	4.947
Total	31.983	11.432	2.148	934	46.497

Fuente: Ministerio de Economía y Comercio (MEIC), 2008

Las pequeñas y medianas empresas se agrupan principalmente para albergar empresas de servicios, ya que el 54% se dedican a esta actividad. El sector agricultura ocupa un 11% del total.

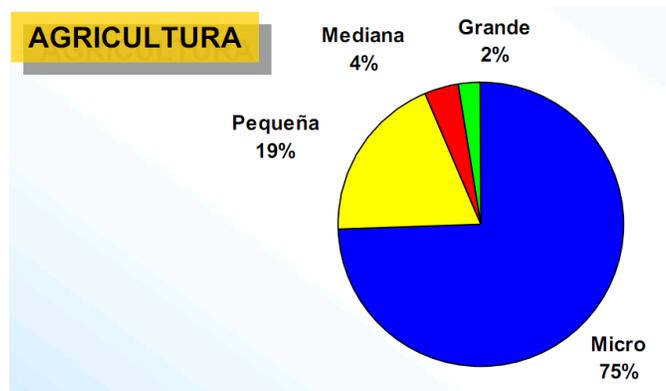
Figura 16. Distribución de las pequeñas y medianas empresas por sector



Fuente: Ministerio de Economía y Comercio (MEIC), 2008

Las microempresas es la conformación más común en el tamaño de la empresa, ocupa un 75% de total (ver figura 17).

Figura 17. Tamaño de la empresa agrícola

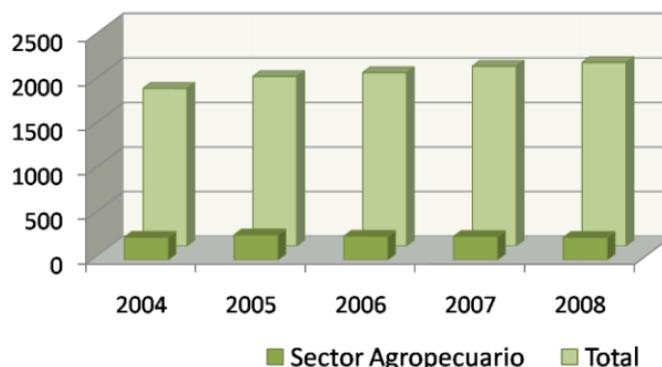


Fuente: Ministerio de Economía y Comercio (MEIC), 2008

6. Número aproximado de empleados del agronegocio

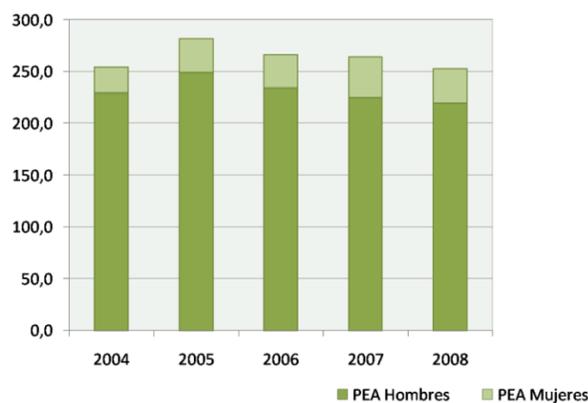
Con respecto al empleo agrícola, las siguientes figuras 18, 19 y 20 resumen las estadísticas nacionales muestran el siguiente comportamiento:

Figura 18. Costa Rica. Población económicamente activa total y agropecuaria. En millones de personas. 2004-2008



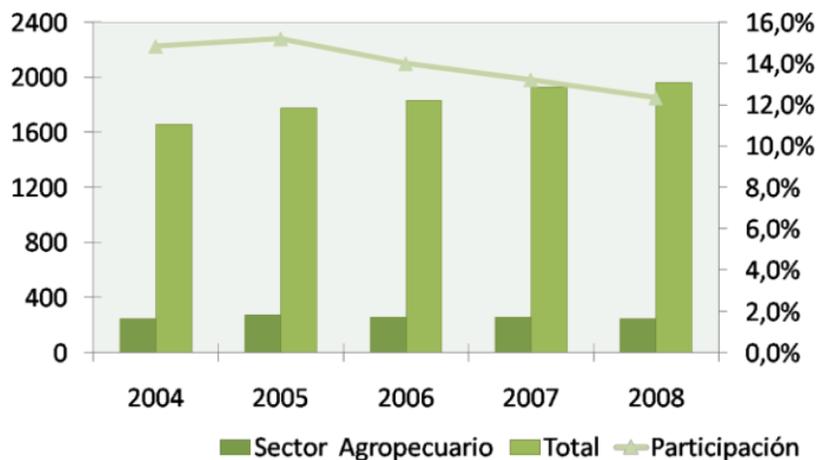
Fuente: SEPSA, con base en información del BCCR

Figura 19. Costa Rica. Población económicamente activa del sector agropecuario, según género. En miles de personas. 2004-2008



Fuente: SEPSA, con base en información del BCCR

Figura 20. Costa Rica. Población Ocupada Total del sector agropecuario y participación del sector. En miles de personas y porcentaje. 2004-2008



Fuente: SEPSA, con información del INEC

Kantis et al, comenta en su publicación que “*el perfil sectorial, regional y de tamaño de las empresas e instituciones existentes, es decir, la estructura productiva, condiciona el tipo de experiencia laboral y profesional que las personas pueden adquirir antes de ser empresarios y, por consiguiente, puede contribuir en diverso grado al desarrollo de competencias emprendedoras en la población trabajadora y en la formación de sus redes de relaciones.*”.

7. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios

La FAO comenta en el artículo “Participación campesina para una agricultura sostenible en países de América” (1994) con respecto a las organizaciones rurales: “*Las organizaciones campesinas, también llamadas organizaciones locales, comunitarias, rurales o populares son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros (...).*”.

Actúan conjuntamente ante las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo “de abajo hacia arriba” y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios promoviendo el bienestar de sus miembros. Los pequeños agricultores, trabajadores rurales, campesinos sin tierra, y otros grupos desventajados de la población rural no tienen poder de negociación suficiente para lograr que sus pedidos sean atendidos. De ahí la importancia de agruparse y aunar esfuerzos para formular ante las autoridades demandas que representen los intereses de la totalidad de sus miembros”.

Hernández comenta que “organización es sinónimo de personas decididas a trabajar juntas. En el caso de la familia campesina, esta es una constante en toda la historia nacional, y prueba de ello es la riquísima y amplia cantidad de experiencias de organización que tiene en todas las regiones del país”.

Debido a esta organización se han creado pueblos, se ha fortalecido la economía, se ha construido la historia y la sociedad costarricense (Hernández, 2005).

Las principales formas de organización son: las asociaciones de productores, centros agrícolas cantonales, cooperativas y sociedades anónimas.

a. Asociación de productores (AP)

Las asociaciones pueden presumir de ser uno de los tipos de organización históricamente más representativos de la defensa y promoción de los derechos de las comunidades y en el alcance de logros por una vida comunitaria más digna; en esta orientación, las asociaciones constituyen un efectivo canal de concreción de la democracia costarricense.

Un elemento adicional a su representatividad, lo muestra la diversidad de espacios que cubre la agenda de gestiones y luchas de estas organizaciones. Un tercer elemento que pueda anotarse es la versatilidad que como movimiento tienen en el ámbito local, regional y nacional. En tanto el movimiento se garantiza representatividad en esos diversos ámbitos y territorios; la vinculación institucional estatal es una oportunidad, antes que una limitante, que al movimiento ha podido aprovechar en varias coyunturas recientes.

b. Centros Agrícolas Cantonales (CAC)

Hernández, (2007 p.156) afirma que *“los centros agrícolas cantonales (CAC) son una de las organizaciones más representativas de la vida agroproductivas rural nacional. Con la creación del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), pasaron a control de este. Ya para entonces su fin principal era “enfocar, estudiar y discutir todos los problemas que afectan directa o indirectamente a la agricultura y ganadería de la zona”.*

La lista de acciones previstas por ley para los CAC, contemplan que estos centros tienen una responsabilidad de acción ligada a las agencias de servicios agropecuarios o agencias agrícolas (ASA) y al resto de la institucionalidad costarricense.

En la práctica, cada CAC tiende a concentrar su gestión en algún punto prioritario. Por ello se puede encontrar experiencias centros agrícolas orientados a programas de agroforestería comunitaria, la siembra de granos básicos bajo la negociación política con el estado, la administración de ferias del agricultor, la creación de centros de acopio o la administración de servicios de salud.

En todos estos casos, las modalidades de gestión tienden a reducir el espectro de alternativas para concentrarse en la administración de servicios y el apoyo técnico a los productores.

c. Cooperativas (CO)

Las cooperativas son las organizaciones rurales por excelencia y las más citadas, estudiadas y valoradas como emblemáticas del desarrollo rural. Son interminables los volúmenes dedicados a ellas en todas las bibliotecas de universidades y ministerios.

Hernández (2007, p193) cita a Mora: *“se refiere a aquellas unidades productivas vinculadas de manera directa con la producción agropecuaria en donde la posesión del suelo y los recursos de la organización (maquinaria, equipos) tienen un carácter colectivo; la gestión de la empresa está a cargo de los asociados y la distribución de excedentes se realiza de acuerdo a la cantidad de capital aportado, o al número de horas trajo en la empresa, dependiendo del carácter tradicional o autogestionario de la cooperativa”*.

Se pueden hablar de los siguientes tipos de cooperación:

- Las colectivas autogestionarias, donde todos los asociados dirigen la empresa con el aporte de fuerza de trabajo.
- Las colectivas tradicionales, donde el aporte puede ser trabajo o por capital.
- Las dedicadas a la comercialización y procesamiento de productos primarios, principalmente ligadas a la producción cafetalera, aunque también a hortalizas y otros.

d. Empresa privada (EP)

Este concepto se usa en el contexto de la economía y las finanzas públicas. Son aquellas entidades cuyo fin esencial es obtener ganancias y utilidades. Por tanto, su fin principal es el lucro comercial; pueden ser nacionales o extranjeras. Son empresas en que todas o la mayoría de las acciones u otras formas de participación en el capital pertenecen a particulares y son controladas por éstos, siendo su principal objetivo la obtención de utilidades al competir en el mercado. Son unidades productoras de bienes y/o servicios para la venta en el mercado, independientes del Estado.

E. Caracterización de las capacidades empresariales de los agronegocios

1. Innovación en los agronegocios

Según del Campo, el concepto de innovación incluye varios aspectos. Se refiere al desarrollo de nuevos productos o nuevos usos del producto y también a la incorporación de tecnología y al desarrollo e implementación de nuevos procesos.

Hamel (2000), para pretender ser innovador (en términos empresariales), primero debe entenderse adecuadamente la definición conceptual de una empresa. Si no se conoce lo que es una empresa, y no se puede caracterizar en la que se está trabajando, no será posible innovarla. Este concepto de empresa, según el mismo autor, debe distinguir cuatro elementos:

- **Relaciones con el cliente** Este elemento identifica el modo y medios con los que la empresa se acerca a los clientes, al conocimiento que tiene de ellos, y de la dinámica de esta relación que finalmente se espera que culmine cuando el cliente se identifica con la empresa.
- **Estrategia clave** Este es el elemento principal en cuanto caracteriza lo esencial de la empresa. Es el componente que la distingue en el mercado y en la sociedad. Por ello es el encuentro con su misión. Con el espacio que ocupa y con su estilo de actuación.
- **Recursos estratégicos** Comprende la identificación de lo más importante que dispone y hace la empresa, en términos de conocimientos de su personal, de sus activos físicos, y de los procesos que desarrolla.
- **Conexiones de valor** Este elemento identifica el modo y medios de relación de la empresa con sus proveedores, con otras empresas con las cuales se complementa en productos o servicios, y con otras empresas de su misma línea de producción con las cuales puede realizar alianzas.

Estos elementos resultan conectados por:

- **Beneficios para el cliente** Estos beneficios constituyen una conexión entre la estrategia clave y las relaciones con el cliente. Se refiere a la forma en que la empresa atiende los requerimientos del cliente, y el nivel de satisfacción que éste alcanza.
- **Configuración** Se trata de la configuración de los recursos estratégicos, y es uno de los conceptos valiosos en la propuesta de Hamel. Define el modo en que estos recursos se organizan y actúan para llevar adelante la estrategia clave.
- **Límites de la empresa** Estos límites establecen la relación entre los recursos estratégicos y las conexiones de valor. Definen lo que hará la empresa, lo que adquirirá de los proveedores, complementará con sus asociados, o compartirá en sus alianzas o coaliciones.

Los factores que determinan el caudal de los beneficios son los siguientes.

- **La eficiencia** Esta eficiencia está medida en términos de valor. Esto es, el valor utilizado por la empresa en la generación de un producto o la realización de un servicio, y el valor que el cliente reconoce y paga a la empresa.
- **La singularidad** Es la singularidad en términos de la distinción con la cual el cliente mira a la empresa, y la diferencia de otras en el mismo rubro. Pero esta diferenciación debe darse en términos de valor.
- **La integración** Este factor mide el grado en que los componentes de una empresa trabajan en conjunto y concordancia en relación con los objetivos de la empresa.
- **Los impulsores de beneficios** Este conjunto de factores permitirá distinguir a los indicadores más importantes del éxito empresarial. O en forma mucho más importante, a la constatación o verificación del mismo.

Por lo tanto la innovación involucra cambios que conduzcan a productos que se adapten mejor a las necesidades del mercado. Su contenido comprende:

- Innovación tecnológica.
- Innovación organizativa.
- Innovación comercial.

Las ideas y conocimientos conducen a una innovación:

- De la tecnología
- De la organización interna y la configuración de los recursos
- Técnicos
- Económicos
- De personal
- Del mercado

Monge et. al (2004) realizaron una encuesta a una muestra representativa de 277 pequeñas, medianas y grandes empresas del sector productivo con economías basadas en conocimiento (EBC) en todo el territorio nacional, entrevistando, en cada caso, a los ejecutivos de más alto nivel, durante el año 2004. Los principales hallazgos del estudio de Monge-González et. al (2004), en relación con las actividades de innovación llevas a cabo por parte de las empresas costarricenses de aquellos sectores mas orientados hacia una EBC, durante los años 2003-2004, se pueden resumir a continuación:

Figura 21. Costa Rica. Empresas innovadoras por sector y tamaño
Cifras en porcentajes

Tamaño de la empresa	SECTOR		
	Agropecuario	Industria	Servicios
Pequeñas	71	61	78
Medianas	87	79	87
Grandes	100	100	100
Total muestra	79	68	79

Fuente: Monge et al, 2004

La mayoría de las empresas del sector agropecuario no tradicional de exportación costarricense (79%) han incursionado en actividades de innovación como medio para mejorar su competitividad en los mercados internacionales. Por su parte, el 68% de las empresas del sector manufacturero más orientado hacia la EBC muestran similar comportamiento, así como el 82% de las empresas del sector de servicios (Figura 2).

Las principales actividades de innovación que realizaron las empresas de la muestra durante los dos últimos años consisten en mejoras al producto que ofrecen (65% agropecuarias, 63% industrias y 71% servicios), mejoras en el diseño del empaque (60% agropecuarias), mejoras en el proceso de producción (60% agropecuarias y 52% industrias), colocación de un nuevo producto en el mercado (51% industrias y 59% servicios), así como cambios en la organización de la empresa (51% servicios).

Si bien en los tres sectores productivos analizados son las empresas grandes y medianas las que llevan el liderazgo en materia de innovación, casi dos terceras partes de las empresas pequeñas manifestaron haber realizado alguna actividad de innovación durante los dos últimos años. El impacto de las actividades de innovación en el sector agropecuario no tradicional de exportación ha sido muy positivo, puesto que la mayoría de las empresas innovadoras han aumentado su productividad (92%) y la calidad de sus productos (88%), lo que les ha permitido incrementar sus ventas totales y sus exportaciones (78% y 75%, respectivamente).

En términos generales, una vez que las empresas costarricenses logran algún tipo de innovación, tal como un nuevo producto o mejora en el producto que elaboran, son muy pocas las que protegen dicha innovación por medio de patentes o licenciamiento en otros países (menos del 16%, en cualquiera de los tres sectores productivos), lo cual constituye una seria limitante para el crecimiento futuro de estas empresas.

2. Cooperación empresarial

a. Concepto de cooperación

Navarrete et al, (2004) se refieren a la cooperación como: *“el establecimiento de conciertos temporales o permanentes entre dos o más empresas, con el fin de obtener unas ventajas recíprocas mediante la búsqueda y la ejecución en común de una o varias acciones (comerciales, financieras, logísticas, tecnológicas, productivas, administrativas) que permitan alcanzar un objetivo preestablecido, de carácter general o específico, permitiendo compartir y optimizar recursos, reducir riesgos y facilitar la realización de proyectos comunes, aumentar el beneficio empresarial, entre otros, haciendo más fácilmente el alcance de dicho objetivo”*.

b. Motivos de cooperación

Las causas o los motivos que llevan a una empresa a decisión cooperar con otras son muchos y diversos, pero podrían clasificarse, con carácter básico, en:

- i. **Motivos externos**, es decir, motivados por el entorno, que pueden ser, por ejemplo, la necesidad de reducir los costes de las transacciones.
- ii. **Motivos de carácter interno**, en la búsqueda de una ventaja competitiva o su fortalecimiento en el mercado, como por ejemplo, el aprovechamiento de otras experiencias o habilidades de empresa.

c. Razones por las cuales un empresario decide cooperar

i. Razones de tipo comercial

- Se accede más rápidamente a nuevos mercados, como consecuencia directa y casi inmediata del conocimiento de nuevos agentes introducidos en el proceso de cada una de las empresas que cooperan.
- Se tiene una oferta más completa, ya que nuestro catálogo de productos será más atractivo y competitivo.
- Se permite la explotación de sinergias comerciales y de marketing.
- Permite acelerar la penetración en mercados extranjeros (caso de que la cooperación abarque este campo, y no sólo el ámbito nacional).
- Existe la posibilidad de aprovechar ofertas y recursos institucionales.

ii. Razones de gestión

- Potenciar los sistemas de gestión de la propia empresa, aprendiendo y enseñando (retroaprendizaje) respecto de la/s empresa/s con la/s que cooperamos.
- Más profesionalización, llegando a tener a veces incluso un departamento común al respecto.
- Control de seguimiento de clientes: el consorcio mejora el control.
- Mejorar la formación de los recursos humanos.
- Esto está directamente relacionado con lo anterior, como quiera que muchas veces un buen sistema de gestión funciona mejor con un plantel de recursos humanos equilibrado.
- Crecer en vías de financiación y recursos para invertir (acceso a recursos complementarios).
- Un mayor poder de negociación, gracias a una posición de fortaleza.

iii. Razones técnicas y tecnológicas

- La reducción de costes productivos, sobre la base de la implantación, por ejemplo, de nuevos conceptos no aplicados con anterioridad.
- La necesidad de la búsqueda de complementariedades productivas, a los efectos de evitar el estancamiento de ideas en la producción propia.
- Mejorar en aprovisionamientos y en el acceso a las materias primas, como consecuencia directa del asociacionismo con otra empresa.
- Reducción de los plazos de entrega, sobre todo en los ámbitos de una cooperación vertical con un proveedor.
- Reducir los riesgos tecnológicos y los costes de investigación.
- Conseguir know-How exterior, es decir, las técnicas o sistemas de hacer las cosas de empresas de ramas similares.
- Desarrollo de tecnologías y nuevos productos que, por ejemplo por la precariedad de nuestras instalaciones, no podemos afrontar.

En general, estos motivos se resumen en la adquisición de tecnología y en el aprendizaje de una habilidad.

d. Ventajas e inconvenientes de la cooperación empresarial

i. Ventajas

- Se incrementan nuestras capacidades y nuestra posición de fortaleza en el mercado, y ello sin necesidad de realizar desembolsos imposibles para las arcas de nuestra empresa. Ello es un dato básico, toda vez que no pocos empresarios aún son muy reticentes a la hora de afrontar la idea de una cooperación, y a veces sólo por considerar que los gastos que va a tener que realizar son imposibles.
- Ganancia de tiempo respecto a los competidores, ya que con la suma de ideas, gestión, habilidades, entre las empresas cooperantes se consigue mayor dinamismo a la hora de desarrollar las políticas de empresa.
- Se gana en flexibilidad

ii. Inconvenientes

- Reducción de la autonomía estratégica de las empresas asociadas, como consecuencia directa e inmediata de la interrelación en esferas propias de las empresa por parte de la/s otra/s.
- La necesidad de armonizar y coordinar las decisiones y acciones de dos o más organizaciones independientes, y a menudo con estructuras, sistemas y cultura muy distinta.
- Creación o fortalecimiento de un competidor, al compartir conocimientos y tecnología.
- Objetivos distintos y, por tanto, intereses divergente.

e. Tipos y formas de cooperación empresarial

Analizando los criterios de los acuerdos de cooperación, se podría distinguir

i. En virtud del ámbito en que se desarrolle

- Cooperación comercial

Uno de los aspectos más recurrentes a la hora de establecer acuerdos de cooperación es el intento de acceder a nuevos mercados, acceso que resulta muy difícil y costoso de acometer por las PYMEs de forma individual. Mediante la cooperación se puede conseguir, bien de forma integrada, bien con acuerdos específicos para cada cuestión:

- Información sobre los mercados a los que se quiere acceder.
- Reducir los riesgos que comporta el "asalto" a nuevos mercados.
- Penetrar en los mercados exteriores, bien gracias a una acción conjunta de empresas nacionales, bien por un acuerdo con una empresa del país en cuestión.
- Crear una red de distribución o bien aprovechar la de una empresa ya existente.

- Cooperación financiera

La dificultad de acceso a la financiación es uno de los problemas más frecuentes entre las PYMEs, en especial en los momentos inmediatamente posteriores a su creación o en períodos de recesión económica. La cooperación es una de las opciones que permite tener una mayor y mejor acceso a la financiación, mediante:

- La compartición de una serie de recursos financieros para poder llevar a cabo un proyecto concreto.
- El reparto de riesgos en operaciones con una elevada incertidumbre (investigación, lanzamiento de nuevos productos).

- Cooperación tecnológica

En muchos casos encontramos que las pequeñas y medianas empresas ven estrangulado su desarrollo por su escasa adaptación a los requerimientos del mercado. Actualmente, éstos vienen determinados por la flexibilidad y calidad que únicamente se pueden ofrecer mediante la aplicación de las nuevas tecnologías a los procesos productivos.

Por otro lado, las PYMEs no pueden hacer a menudo frente a determinadas actividades por escapar de su alcance, tanto por la magnitud de las mismas como por la necesidad de dominio de alguna faceta no contemplada en la empresa.

La cooperación con otras empresas permite, también en estos casos, ampliar el espectro de posibilidades de las PYMEs, bien contribuyendo a la diversificación de su producción, bien contribuyendo al incremento de su capacidad productiva, mediante:

- a. Complementariedad dentro de un proceso productivo, que permita abarcarlo en su totalidad o en una gran parte de él.
- b. Compartición de activos y/o "know-How" para el desarrollo de un proceso productivo.
- c. Compartición de recursos y riesgos en las actividades de I+D.

f. Otras clasificaciones

Podrían hacerse desde el punto de vista de los agentes participantes (asociación con proveedores, clientes), o del ámbito industrial (en que se pueden distinguir entre acuerdos intrasectoriales o intersectoriales), o del tamaño de las empresas.

i. Clases de cooperación empresarial en pymes

Menguzzato, citado por Araya (2006), en su artículo establece ciertas clases de cooperación:

a) Verticales

Concentran a las empresas estableciendo lazos de proveedores y clientes.

b) Horizontales

Se realizan entre empresas del mismo sector para realizar acciones comunes, y que buscan un efecto de tamaño.

c) Simbióticas

Se efectúan entre empresas que no mantienen ningún tipo de relación, sin embargo, estas empresas cuentan con un conjunto de capacidades y competencias perfectamente complementarias, que les permite una posición competitiva en su actividad de origen.

ii. Clases de cooperación según las actividades que realiza

En virtud de las actividades que realiza pueden adoptar las siguientes formas

a) Agrupación de compras

Un conjunto de empresas realiza compras en común, con lo que mejora su poder de negociación y puede obtener mejores condiciones que si cada una se abastece por separado. Esta función es básica para la pequeña empresa y le puede suponer ahorros en su costo. Al disponer de mayores medios, la agrupación puede realizar una selección más cuidadosa de los proveedores.

b) Fabricación en común

Mediante la fabricación común de algunos componentes o de productos terminados se pueden conseguir economías de escala. Se produce una disminución de los costos fijos por cada producto al aumentar la producción. La agrupación puede acometer inversiones que sería demasiado onerosas para las empresas consideradas individualmente. Así mismo, se pueden establecer mejores sistemas de control de calidad al tener que homogenizar el producto para que sea válido para todos los socios.

c) Acción comercial común

Normalmente se establecen para operaciones de exportación, pero también pueden consistir en la realización de un muestrario común utilizando productos de distintos fabricantes. Otra posibilidad es la creación de una marca común o la promoción de un tipo de producto correspondiente a una determinada zona geográfica.

d) Agrupación de gestión

Suele ser consecuencia de otras acciones comunes. Consiste en la normalización contable y administrativa de los socios para unificar la gestión burocrática. Permite conseguir información más detallada y elaborada al poder realizarse análisis financieros y comparaciones entre empresas.

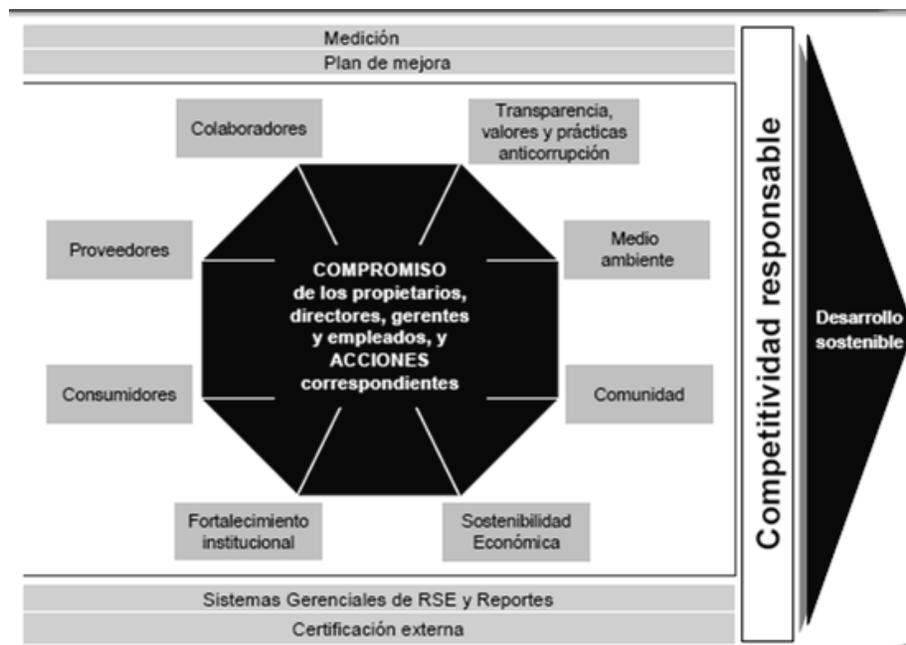
3. RESPONSABILIDAD SOCIAL

a. Concepto de responsabilidad social empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial es un modelo de gestión empresarial que incorpora la dimensión económica, social y ambiental en la planificación estratégica de sus operaciones, considerando el impacto y expectativas de sus públicos de interés bajo la premisa de obtener mayor rentabilidad y sostenibilidad de largo plazo.

La sociedad costarricense ha definido de la siguiente manera la RSE: “Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense, esto mediante acciones concretas y medibles dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país”.

Figura 22. Concepto actual de RSE



Fuente: INCAE, 2007

La Responsabilidad Social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

Al hablar de la capacidad nos referimos principalmente a la habilidad para el buen ejercicio de una gestión empresarial que atraviesa los diferentes escenarios de actuación de las empresas, éstos son:

- **Normativo**, que hace referencia al conjunto de leyes y normas generales que las diferentes instancias del estado dictan para regular el funcionamiento de las empresas, los mercados y la competencia.
- **Operacional**, que hace referencia a los factores que permiten que las empresas produzcan bienes y presten servicios de acuerdo a sus objetivos corporativos.
- **Económico**, que hace referencia a los recursos relacionados con la creación de valor y rentabilidad, capital e inversiones, costos, precios, tarifas y prácticas de mercado.
- **Social**, que hace referencia a los aspectos que vinculan el quehacer de la organización con el contexto social en el que actúa, de modo que le permita contribuir a la calidad de vida y el bienestar de la sociedad.
- **Ambiental**, que hace referencia a los aspectos para la identificación del impacto ambiental, la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

En general, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial se corresponde con una visión integral de la sociedad y del desarrollo que entiende que el crecimiento económico y la productividad, están asociados con las mejoras en la calidad de vida de la gente y la vigencia de instituciones políticas democráticas y garantes de las libertades y los derechos de las personas. Igualmente, asume que el fin general de la economía es proporcionar bienestar a la sociedad y que dichas demandas sociales se expresan insuficientemente en las normas legales, lo que implicaría un compromiso más profundo y exigente de los actores económicos con el resto de la sociedad.

b. Evolución de la Responsabilidad social Corporativa

La responsabilidad social corporativa adquirió relevancia durante la última década del siglo XX, impulsada por varias tendencias económicas y sociales. En los años ochenta la política económica mundial se apartó de la regulación y de la intervención estatal, promoviendo la liberación del comercio y la reducción del papel del Estado.

Muchos centros de producción de bienes y servicios pasaron de los países del Norte hacia los países menos desarrollados, y se inició la globalización de la cadena de valor en la que los gobiernos (en especial los del Sur), pasaron de ser protectores y reguladores del sector empresarial, a ser promotores de la inversión extranjera.

La globalización trajo consigo la liberación del comercio, pero también la comunicación global, gracias a la cual el comportamiento de las empresas norteamericanas y europeas en los países en desarrollo dejó de permanecer escondido. La transferencia rápida de información alrededor del mundo aumentó la conciencia pública sobre los problemas sociales, ambientales y económicos que resultan de la ausencia de un marco legal fuerte para regular y controlar el desempeño empresarial.

Las nuevas expectativas del público norteamericano y europeo —consumidores y accionistas—, y las exigencias para que las corporaciones mejoraran su desempeño social y ambiental, dieron nuevo valor a la marca, la imagen y la reputación de la empresa, y contribuyeron significativamente al desarrollo de la RSC.

c. Implementación de la Responsabilidad Social Corporativa

El creciente interés por la RSC ha dado origen a un diálogo prolífico entre los diferentes sectores de la sociedad civil —ONGs, gobiernos, sector académico, sector empresarial y trabajadores—, principalmente alrededor de lo que significa en la práctica que una compañía sea socialmente responsable, dando lugar a una gran diversidad de guías, códigos de conducta, indicadores, y procesos de planificación. Hay, sin embargo, cuatro elementos básicos que cualquier empresa debe considerar en sus esfuerzos por lograr la responsabilidad social:

i. Identificación de efectos sobre públicos interesados y de consulta

Este es el insumo fundamental para el desarrollo de la RSC. La empresa reconoce que sus operaciones generan efectos sobre la gente y sobre el ambiente, e identifica a las personas u organizaciones impactadas. La comprensión y el manejo adecuado de esos efectos requieren la consulta con esos públicos interesados, pues la responsabilidad de la empresa no se puede definir solamente a partir de lo que la empresa considera que es bueno para la sociedad. Es indispensable que se permita a los públicos interesados opinar sobre la manera cómo la empresa debería actuar. La opinión de esos públicos constituye un insumo de primera importancia para tomar decisiones en los distintos niveles de la compañía, desde la definición de sus principios y valores hasta la identificación de indicadores que permitan evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

ii. Incorporación en la visión, misión y valores

Precisar la visión y el conjunto de valores fundamentales de la empresa es un paso clave en el proceso de definir la estrategia de responsabilidad social, pues con ellos se establece el marco de referencia dentro del cual una compañía incorpora la responsabilidad social. Si bien la junta directiva y el personal de más alto rango de la empresa pueden establecer estas definiciones, es vital que otros públicos interesados, como empleados y accionistas, sean parte del proceso, para garantizar que éste refleje sus intereses y en consecuencia, se sientan parte del compromiso de la empresa.

iii. Definición de políticas, procedimientos e indicadores

Con un marco claro de visión, misión y valores, la empresa puede desarrollar políticas específicas para cada área, así como establecer procedimientos adecuados y escoger indicadores para medir los logros en esas áreas específicas. Mientras hoy existe más o menos acuerdo sobre los indicadores más adecuados para evaluar el desempeño económico y ambiental de una empresa, no sucede lo mismo con los indicadores para medir el comportamiento social. De allí la importancia de establecer lazos con los públicos interesados: sólo cuando una empresa logre determinar la verdadera dimensión del impacto de sus operaciones, podrá identificar indicadores para evaluar su desempeño frente a cada impacto en particular.

iv. Gobernabilidad corporativa, responsabilidad para rendir cuentas y verificación

Las empresas deben determinar los mecanismos externos e internos para verificar el compromiso y cumplimiento con sus propios estándares y para rendir cuentas a los públicos interesados. Hay quienes abogan por un control más fuerte por parte del Estado sobre las empresas en este campo. Sin embargo, hoy por hoy es principalmente una actividad voluntaria de las empresas, que se beneficia grandemente con procesos de información serios y con verificación externa, que permiten a los públicos interesados evaluar el desempeño y el cumplimiento de compromisos por parte de las compañías.

El nivel más alto de transparencia está enmarcado en los reportes de sostenibilidad que siguen las guías de la Global Reporting Initiative (GRI) e incluyen verificación externa por parte de auditores certificados u organizaciones de la sociedad civil con capacidad crítica y honestidad reconocida. El proceso de reporte externo debe ser complementado con diálogos abiertos con públicos interesados. El anexo 1 presenta algunos estándares, códigos de conducta, e indicadores reconocidos a nivel internacional para la implementación de la RSC.

d. Aspectos básicos de la Responsabilidad Social Empresarial

- Toda empresa tiene una responsabilidad indelegable
- Alinea los procesos productivos y comerciales con un fin social
- Promueve el desarrollo humano sostenible
- Protege los derechos humanos
- Se fundamenta en la congruencia que incluye la coherencia con los principios y valores, consistencia con las prácticas empresariales y consecuencia en la toma de decisiones

e. Beneficios de la RSE desde la perspectiva empresarial

- Se proyecta como pionera en la promoción de un modelo de gestión basado en la RSE.
- Incrementa la productividad de la fuerza laboral, atrae y retiene colaboradores de calidad.
- Obtiene licencia social para operar y evita crisis debido a mala conducta en RSE.
- Incrementa la eficiencia mediante sistemas para lograr un mejor uso de los recursos.
- Fortalece relaciones con clientes y proveedores.
- Mejora las relaciones con la comunidad y sus grupos de interés clave.
- Promueve la creación de nuevas oportunidades de negocios.
- Atrae nuevas fuentes de inversión y segmentos de mercado.
- Desarrolla una plataforma para la certificación a nivel internacional
- Mejora la reputación y las marcas

- Genera operaciones más eficientes
- Mejora el desempeño financiero
- Incrementa las ventas y la fidelidad del cliente
- Brinda la oportunidad de apoyar al gobierno y contribuir al fortalecimiento de las instituciones públicas

4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

a. Definición de objetivos estratégicos

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

b. Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

c. Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *stratego* que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran Sun Tzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

- La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.
- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc.

Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor. Si seguimos leyendo el capítulo, vamos a poder conocer las que a mi juicio profesional son más válidas en la actualidad y de las que, tras su lectura, más de uno comentará la sencillez y lógica que tienen en su planteamiento, es cierto, la verdadera dificultad vendrá en saber realizar, combinar y ponerlas en práctica.

Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

III. Metodología

Metodología

La investigación realizada se basó en una muestra de 72 agronegocios, tomando en cuenta, ubicación, el tipo de organización y las actividades económicas realizadas por dichas empresas. Desde el punto de vista de ubicación, se entrevistaron empresas instaladas en las zonas rurales del territorio nacional con excepción de la provincia de Heredia.

Otro criterio para seleccionarlos fue el tipo de organización, empresas privadas y organizaciones de economía social: asociaciones de productores, cooperativas y centros agrícolas cantonales, así como la actividad económica más importante realizada por los mismos, además del destino y la comercialización de sus productos.

El análisis de la encuesta se realiza en cuatro segmentos importantes

I. Caracterización de los responsables de los agronegocios en Costa Rica

Dentro de este apartado se analizarán tres características de los emprendedores, el nivel de estudios de los responsables de la organización para conocer su grado de especialización, el género para establecer un perfil del responsable, y la edad para conocer la experiencia y madurez del mismo.

II. Caracterización del proceso de creación de agronegocios en Costa Rica

El establecimiento de una organización depende de varias características importantes, en la encuesta realizada se tomaron en cuenta las siguientes: años de permanencia del agronegocio, criterios para elegir la actividad principal, las fuentes de información utilizadas para conocer el mercado, la ubicación de los agronegocios y los principales problemas enfrentados en el momento de crear el agronegocio.

III. Caracterización de los aspectos de desarrollo de los agronegocios de Costa Rica

En el desarrollo de los agronegocios se destacan aspectos importantes considerados en la encuesta y son: las actividades a las que se dedica el agronegocio, los productos que vende la organización, el porcentaje de ventas aproximado enviado al mercado nacional, país al que exportan sus productos, el tamaño del agronegocio, el número aproximado de empleados y el tipo de organización a la que pertenecen.

IV. Caracterización de las capacidades empresariales de los agronegocios en Costa Rica

Para la caracterización de las capacidades empresariales de los agronegocios se han tomado en cuenta ciertos aspectos que se resumen en cuatro contenidos importantes: innovación tecnológica de los agronegocios, cooperación empresarial, responsabilidad social y la dirección estratégica.

El análisis estadístico utilizado se realiza con Excel y se enfoca en varios aspectos importantes:

- Validación de datos de la encuesta.
- Agrupar valores en categorías como nuevas variables.
- Obtener valores para variables de respuesta múltiple.
- Realizar el conteo para las frecuencias de los valores de las variables.
- Calcular la estadística descriptiva para las variables numéricas
- Realizar los gráficos para los pares de variables numérico-numérico.

IV. Resultados y discusión

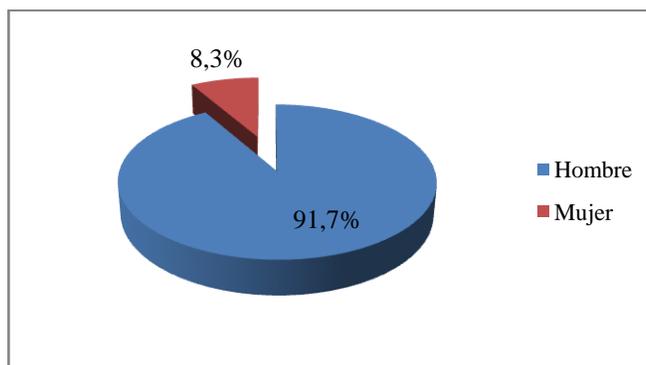
Resultados y discusión

A. Caracterización de los responsables de los agronegocios en Costa Rica

1. Género del responsable del agronegocio

Del total de agronegocios analizados el 91,7% (ver gráfico 1) son hombres y el 8,3% son mujeres.

Gráfico 1. Género del responsable del agronegocio

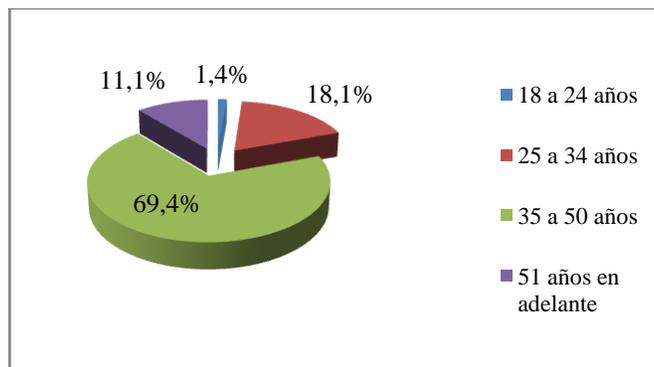


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

2. Edad del responsable del agronegocio

Como se especificó en el gráfico 2, los responsables del agronegocio se encuentran en una edad de entre los 35 a 50 años, continúan los (18,1%) empresarios con edades de 25 a 34 años, los de 51 años en adelante, (11,1%) y solamente existe uno con una edad comprendida de los 18 a 24 años (1,4%). Éste último dato no es considerado para el análisis.

Gráfico 2. Edad del responsable del agronegocio

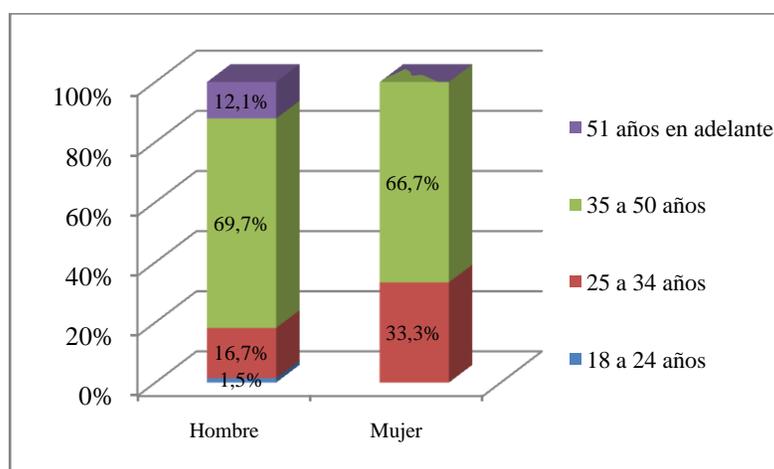


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

3. Género y edad del responsable del agronegocio

La mayor parte de los hombres y las mujeres encuestados tienen una edad promedio de 35 a 50 años (69,7% y 66,7% respectivamente). Dentro de las mujeres empresarias no existen mayores de 51 años. Los hombres se manejan en edades adicionales entre los 25 a 34 años (16,7%) y los 51 años en adelante (12,1%, ver gráfico 3).

Gráfico 3. Género del responsable del agronegocio y edad

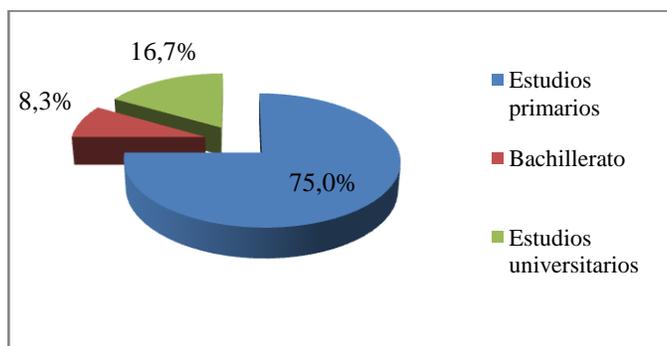


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

4. Nivel educativo del responsable del agronegocio

El análisis realizado a los 72 agronegocios, muestra que 75,0% de los responsables han cursado estudios primarios (ver gráfico 4), 8,3% han cursado el bachillerato y un 16,7% han cursado estudios universitarios.

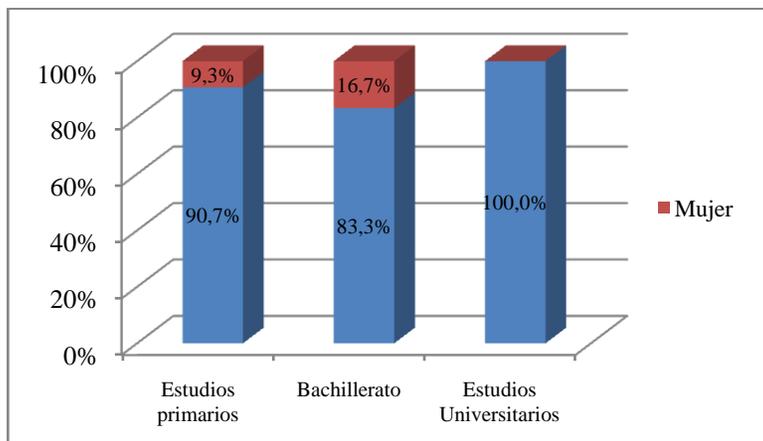
Gráfico 4. Nivel de estudios finalizados por el responsable de la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

5. Nivel de estudios y género del responsable del agronegocio

Gráfico 5. Nivel de estudios finalizados por el responsable de la empresa según el género

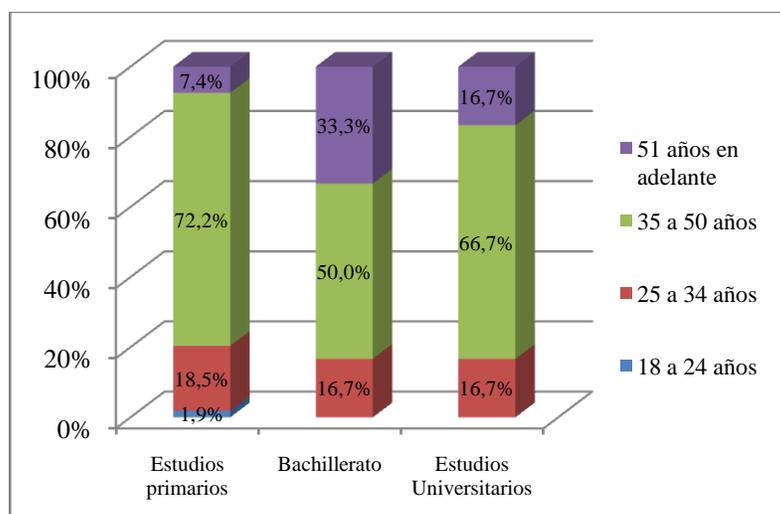


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

El gráfico 5 muestra que ninguna de las mujeres cuenta con estudios universitarios, mientras que el 16,7% cuentan con bachillerato y el 9,3% con estudios primarios. Los hombres con estudios primarios representan el 90,7%, los que tienen el bachillerato son el 83,3% y los que cuentan con estudios universitarios el 100% son hombres.

6. Nivel de estudios y edad del responsable del agronegocio

Gráfico 6. Nivel de estudios finalizados por el responsable de la empresa según la edad



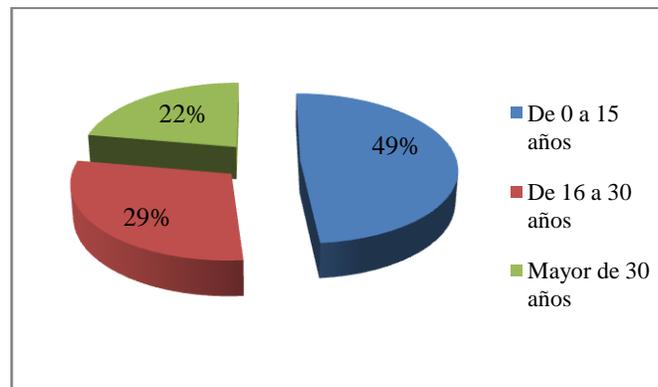
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Los responsables del agronegocios con estudios primarios comprenden en su mayoría (72,2%, ver gráfico 6) edades de entre 35 a 50 años. Los que tienen el bachillerato tienen edades comprendidas entre los 35 a 50 años (50,0%) y 51 años en adelante (33,3%). Los que cuentan con estudios universitarios son mayormente de edades entre los 35 a 50 años (66,7%) y en igual medida (16,7%) aquellos empresarios con edades entre los 25 a 34 años y 51 años en adelante.

B. Caracterización del proceso de creación de agronegocios en Costa Rica en función del perfil empresarial

1. Edad del agronegocio

Gráfico 7. Edad del agronegocio

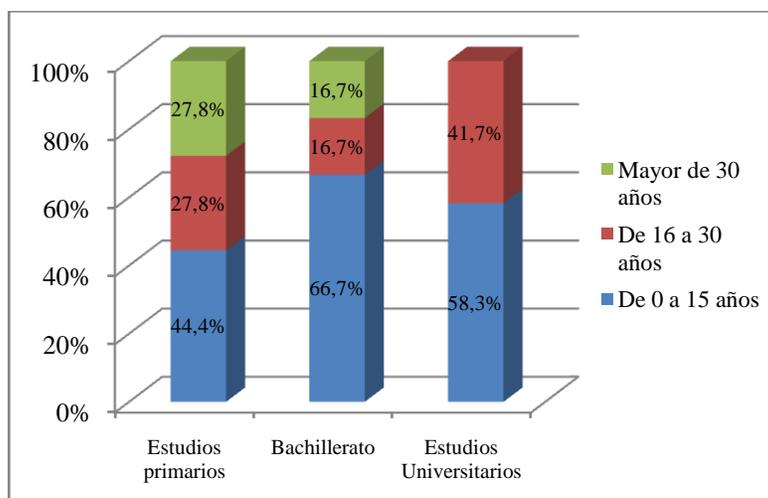


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

El gráfico 7 muestra los datos obtenidos por la encuesta realizada a 72 agronegocios, de los cuales el 49,0% tienen de 0 a 15 años de creación, 29,9% tienen edades entre los 16 a 30 años y un 22,0% tienen edades mayores a los 30 años.

La educación ha sido una fortaleza en esta expansión de los agronegocios ya que ha servido como fuente de motivación, conocimiento técnico y competencias empresariales (Kantis et al, 2004). Aquellos empresarios con conocimientos más especializados (universitarios), tienen agronegocios que no sobrepasan los 30 años de creación, es decir, son agronegocios jóvenes (ver gráfico 8). En el caso de los responsables de empresas del sector agrícola con agronegocios que sobrepasan los 30 años de creación, tienen niveles de educación primarios (27,8%) y medios (16,7%). Se puede decir que entre mayor es el nivel educativo de los empresarios, más joven es su agronegocio.

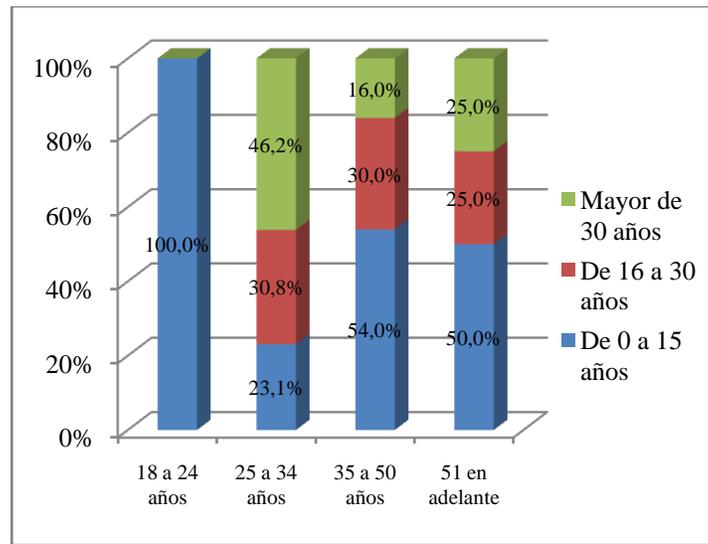
Gráfico 8. Años de creación del agronegocio según el nivel de educación finalizados por el responsable del agronegocio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

La base empresarial también aumenta cuando existe la experiencia del empresario, ya que puede adquirir capacidades para la creación de nuevos emprendimientos, de fomento de las redes de apoyo a los emprendedores, y de eliminación de las barreras para la gestación, puesta en marcha y crecimiento de las empresas (Kantis et al, 2004), es por eso que la mayoría de agronegocios jóvenes cuentan con responsables de empresa mayores de 25 años, siendo el rango de 35 a 50 años quienes ocupan el mayor porcentaje de agronegocios jóvenes (ver gráfico 9).

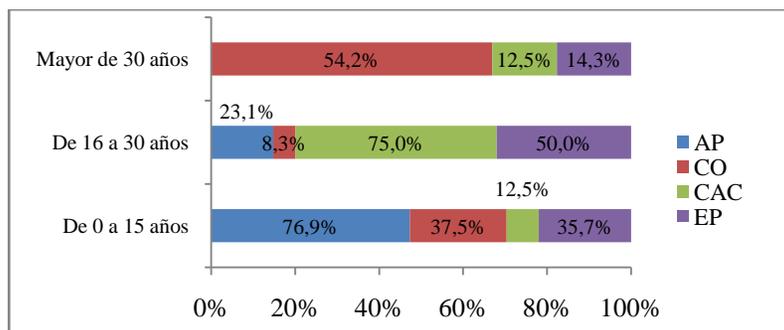
Gráfico 9. Años de creación del agronegocio según la edad del responsable del agronegocio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

En el caso de las organizaciones de productores no se encuentran aquellas con edades de creación mayores a los 30 años, las cooperativas por su parte representan un total de 54,2% del total de agronegocios con edades mayores a los 30 años, mientras el mayor porcentaje de las más jóvenes son las asociaciones de productores con un 76,9%, (ver gráfico 10).

Gráfico 10. Años de creación de la organización según el tipo de organización

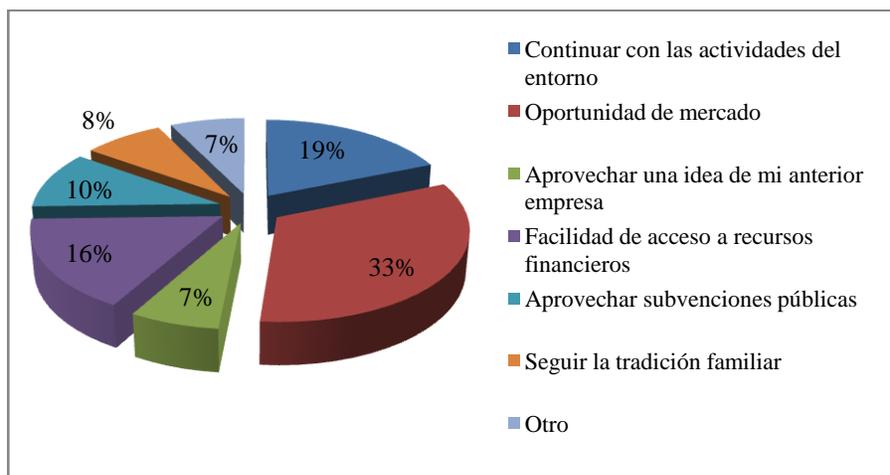


AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

2. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio

Gráfico 11. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio



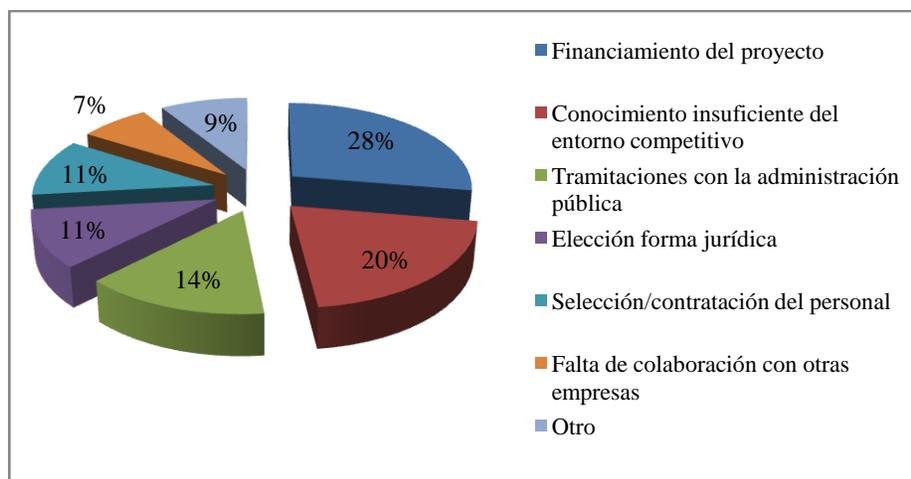
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Los responsables del agronegocio, según el gráfico 11 consideran en un 33% que la oportunidad de mercado es el criterio más importante para elegir la actividad principal del agronegocio. Otro factor importante a considerar para preferir una actividad sobre otra es continuar con las actividades del entorno (19%). El siguiente factor en importancia (16%) es el de la facilidad a recursos financieros, aunque representa un porcentaje relativamente bajo, es el tercer factor en importancia para elegir o no el accionar de una organización. El factor familiar continúa en la lista de criterios para elegir la actividad del agronegocio, implica un 8% del total analizado. Los empresarios consideran casi en última instancia (7%) continuar o aprovechar una idea de la anterior empresa como criterio para elegir la actividad del agronegocio.

3. Principales problemas enfrentados en el momento de crear el agronegocio

Al igual que al elegir bajo qué criterios se inicia una empresa, es necesario considerar todas aquellas situaciones que dificultan su apertura y su desenvolvimiento, existe tanto factores internos como externos que hacen este inicio inclemente o apacible. En el análisis de los agronegocios realizado y según el gráfico 12 se observó que el principal problema que enfrentó el empresario para iniciar la gestión empresarial es el financiamiento de proyecto. Esto puede parecer contradictorio ya que en el apartado anterior se considera que el acceso a recursos financieros es uno de los criterios más importantes para elegir la actividad de la organización.

Gráfico 12. Problemas con los que se enfrentó al crear el agronegocio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

El segundo factor en importancia es el conocimiento insuficiente del entorno competitivo (20%), los emprendedores inician su gestión sin reconocer exactamente cuál es su competencia más directa.

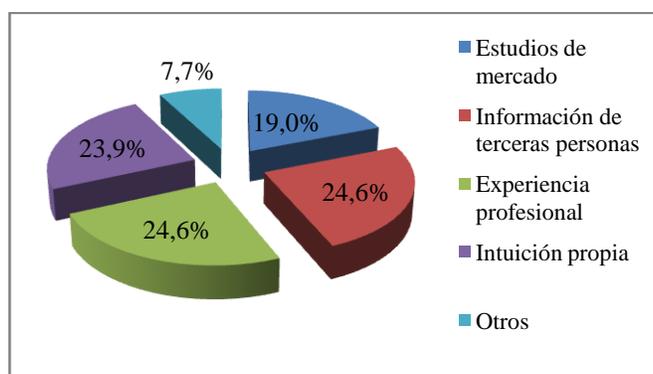
Las tramitaciones con la administración pública es otro de los problemas principales que tienen los empresarios para iniciar su agronegocio (14%), ya sea por el tiempo o por la cantidad de trámites necesarios. Kantis et.al. (2004), aseguran que la simplificación de trámites es un proceso que se va haciendo paulatinamente y mediante la descentralización pueden agilizarse.

La elección de la forma jurídica y la selección/contratación del personal representan un porcentaje igual en el análisis realizado, 11% cada uno

4. Fuentes de información utilizadas para conocer el mercado

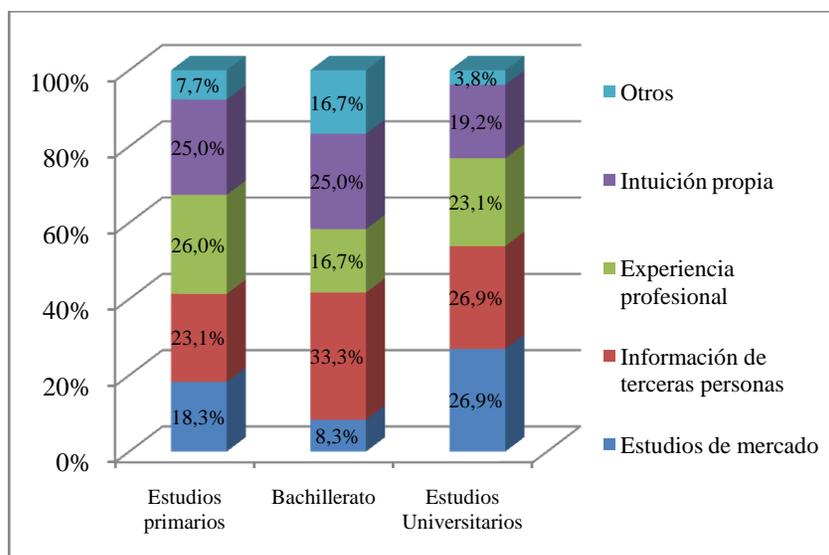
Los responsables del agronegocio consideran que la información de terceras personas (24,6%) y la experiencia personal (24,6%) representan las dos fuentes más importantes para tener acceso a los mercados.

Gráfico 13. Fuentes de información utilizadas por los responsables del agronegocio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Gráfico 14. Fuentes de información utilizadas por los responsables del agronegocio y el nivel de estudios del responsable del agronegocio

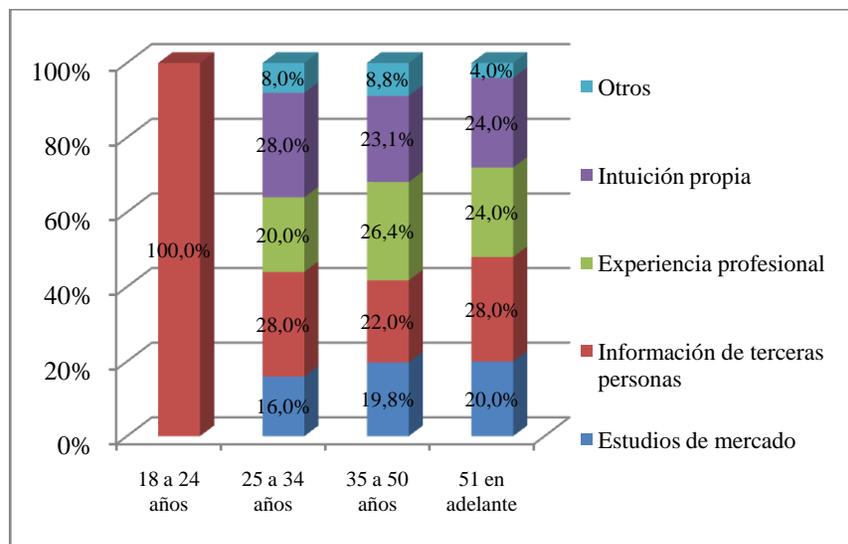


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

La educación crea un sinnúmero de oportunidades, una de ellas es recurrir a fuentes de información donde se conocen mercados, tendencias de la economía entre otros. Los responsables del agronegocio universitarios aplican este conocimiento en sus agronegocios, ya que 26,9% utiliza los estudios de mercado como fuente de información de mercados (ver gráfico 14). Los responsables del agronegocio con niveles de educación básica prefieren basarse en la experiencia profesional, ya que de esta manera aplican sus conocimientos prácticos adquiridos en su nueva empresa.

Los empresarios más jóvenes 25 a 34 años consideran muy importantes como fuentes de información la intuición propia y la información de terceras personas (28,0%, ver gráfico 16), puede que sean un poco más impulsivos para la toma de decisiones al querer ingresar a un mercado, en esto influye también la capacidad de trabajo y la dedicación demostrada por la juventud (Factores para consolidar una empresa, 2004, p.127).

Gráfico 15. Fuentes de información utilizadas por los responsables del agronegocio y edad del responsable del agronegocio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

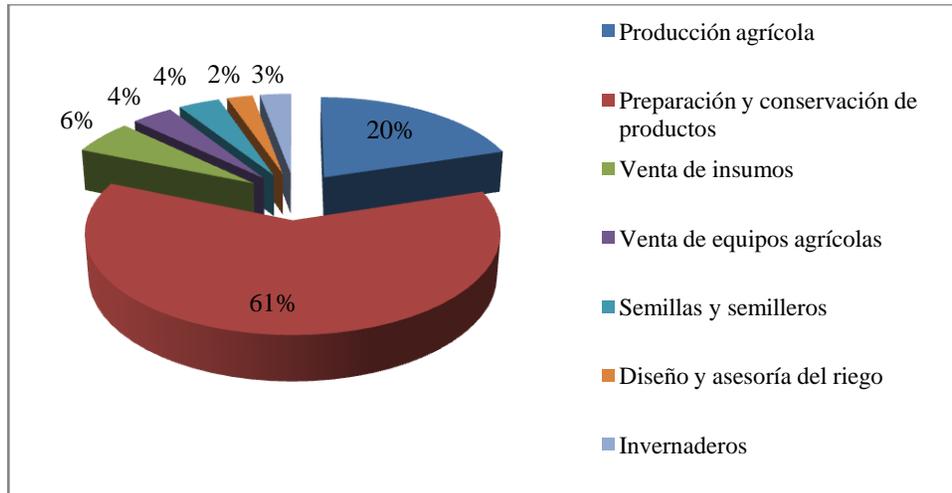
C. Caracterización de los aspectos de desarrollo de los agronegocios en Costa Rica

1. Actividades del agronegocio

La mayor parte de las actividades realizadas por los responsables de los agronegocios son de preparación y conservación de los productos alimentando fuertemente el sector de transformación alimentaria en un 61%, continúan aquellos que se dedican a la producción agrícola con 20,0% (ver gráfico 16). Las actividades relacionadas con la agricultura representan un total del 19,0%.

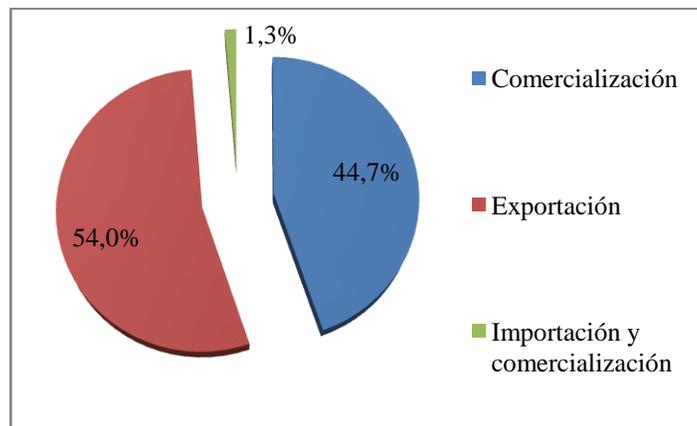
Dentro de la preparación y conservación de productos, se encuentra la comercialización representando un 44,7%, la exportación con 53,9% además de la importación/comercialización con apenas un 1,3% (ver gráfico 17).

Gráfico 16. Actividades realizadas por los agronegocios



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Gráfico 17. Subactividades de preparación y conservación de productos

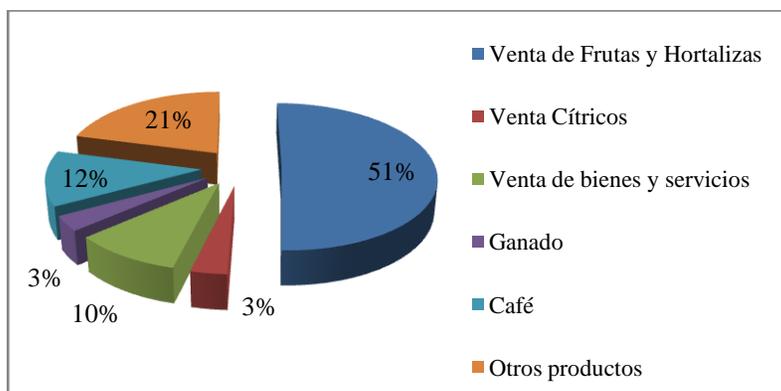


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

2. Productos que vende el agronegocio

Para el análisis realizado la venta de frutas y hortalizas son los productos más representativos del estudio (ver gráfico 18) con 51,9%, éstas incluyen principalmente piña y banano. Dentro de los otros productos se incluyen semillas, granos básicos y orgánicos. Aquellas actividades relacionadas con la agricultura tienen un porcentaje de 9,9% e incluyen asesorías y venta de equipo. El café es una de las actividades más importantes con 12,1%.

Gráfico 18. Productos que produce o comercializa el agronegocio

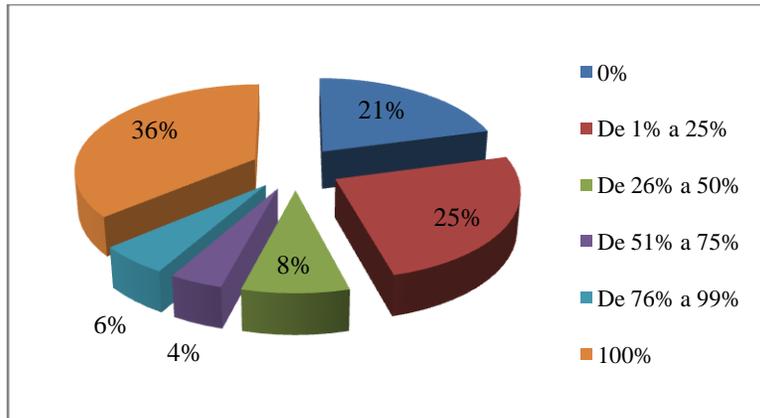


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

3. Porcentaje de ventas aproximado enviado al mercado nacional

Para el análisis realizado se determina que la mayor cantidad de organizaciones destinan el 100% (ver gráfico 19) de su producción al mercado nacional. En segundo lugar un 25% lo hacen de un 1% a un 25% al mercado nacional y el 21% de ellas dirigen su producción al mercado internacional.

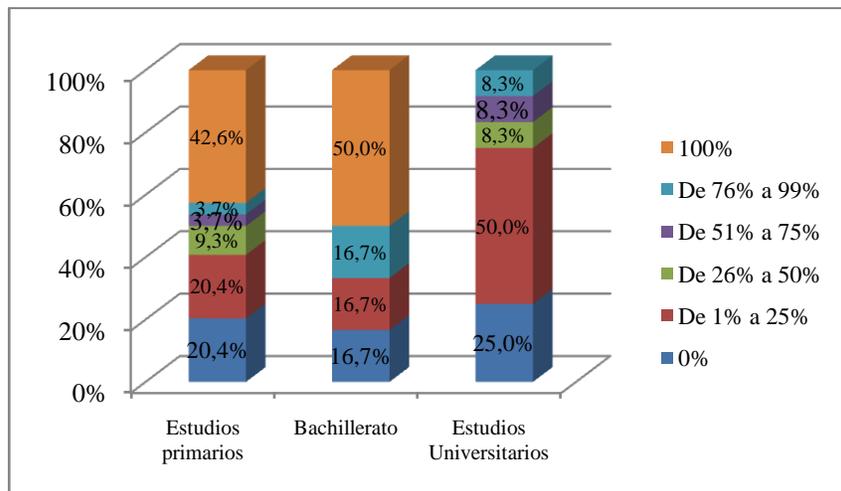
Gráfico 19. Porcentaje de los productos enviados al mercado nacional



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Los responsables del agronegocio con niveles de educación primaria dirigen todos sus productos al mercado nacional en un 42,6%, los de niveles medios un 50,0% y los emprendedores universitarios dirigen en un 50% su producción de un 1% a un 25% al mercado nacional.

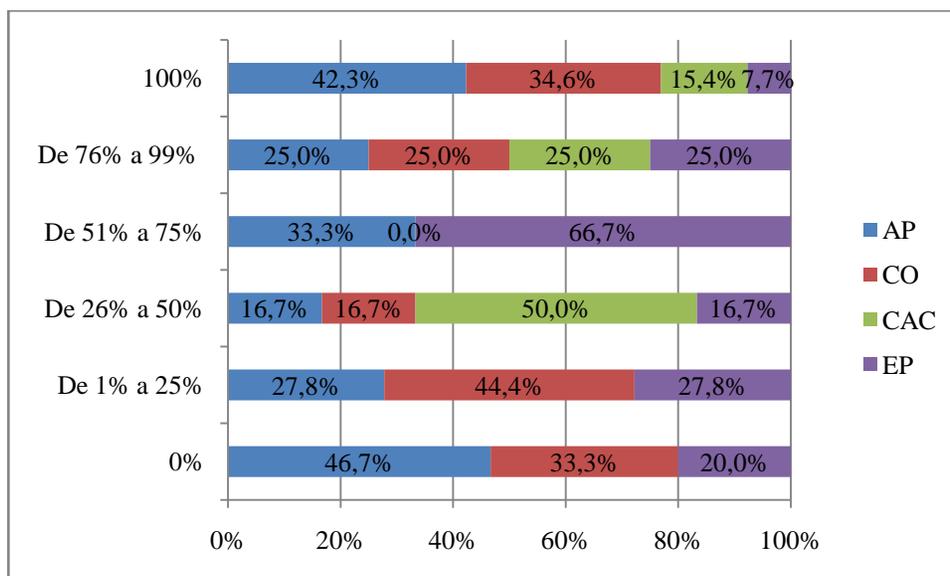
Gráfico 20. Porcentaje de los productos enviados al mercado nacional según el nivel de estudios finalizado por el responsable del agronegocio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Las empresas privadas abarcan un porcentaje importante de los productos enviados en un rango de 51% al 75% al mercado nacional. Las asociaciones de productores lo hacen en mayor medida enviando un alto porcentaje al mercado nacional. Las cooperativas lo hacen en mayor grado enviando de un 1% a un 25% al mercado nacional. Por su parte los centros agrícolas cantonales lo hacen en un 26% a un 50% (ver gráfico 21).

Gráfico 21. Porcentaje de los productos enviados al mercado nacional



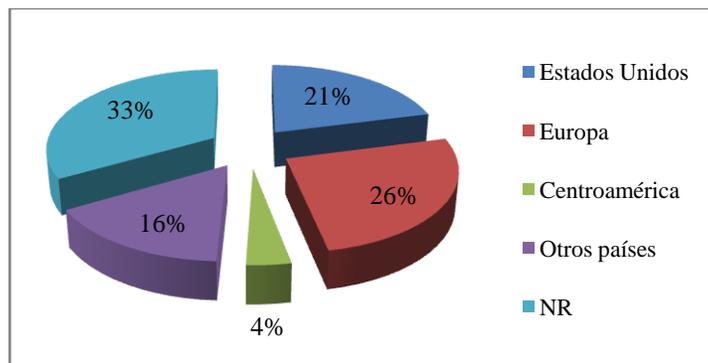
AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

4. País(es) al que exporta(n) sus productos

En el análisis realizado se comprueba que Europa es el destino principal de los productos o servicios elaborados ya que un 33,3% de los responsables de agronegocios los dirigen hacia ese mercado (ver gráfico 22). El segundo mercado en importancia es Estados Unidos y continúan otros países dentro de los que destaca América del Sur. Centroamérica es el último destino en importancia y representa el 3,7% de las exportaciones dirigidas.

Gráfico 22. Países al que exporta principalmente los productos/servicios

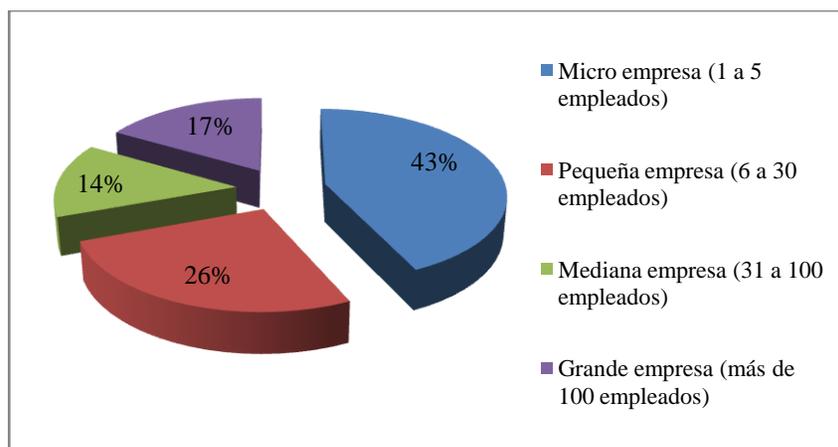


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

5. Tamaño del agronegocio

El análisis realizado muestra que la mayor parte de los responsables o responsables del agronegocio cuentan con microempresas, este cubre un porcentaje de 43%, según el gráfico 23 mientras que las grandes empresas representan un 17%.

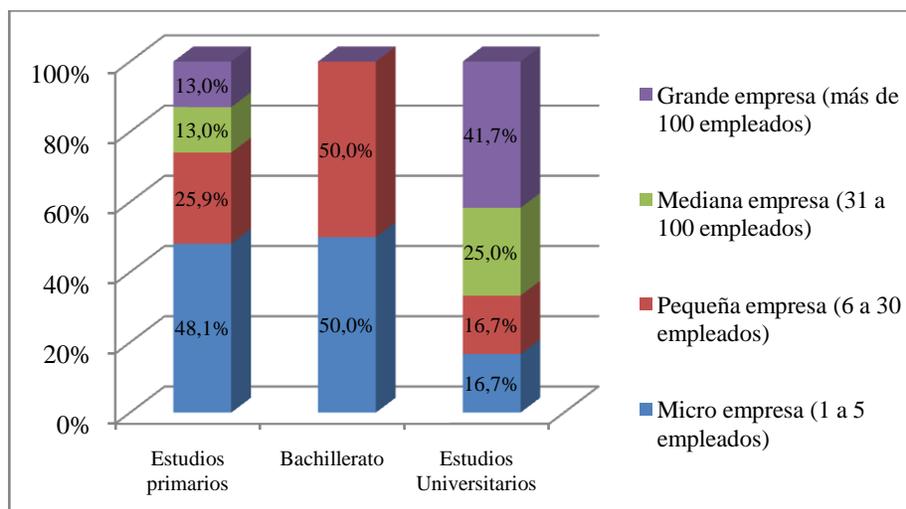
Gráfico 23. Tamaño del agronegocio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Aquellos responsables de agronegocios que tienen niveles de educación primaria tienen principalmente un 48,1% microempresas y un 13% de grandes empresas (ver gráfico 24). Aquellos empresarios con niveles de educación superior muestran un comportamiento contrario ya que el mayor porcentaje lo representan las grandes empresas con 41,7% y el menor las microempresas con 16,7%.

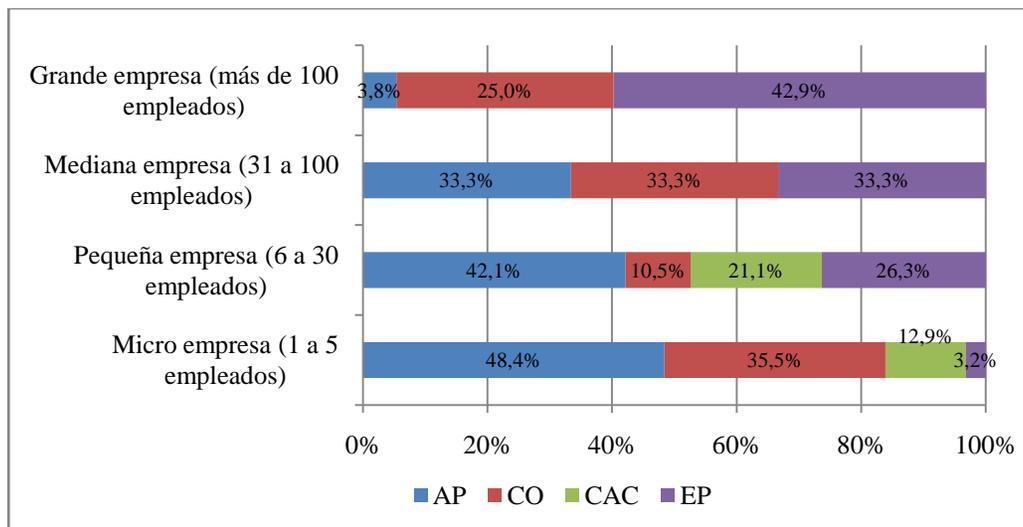
Gráfico 24. Tamaño según nivel de estudios finalizados por el responsable del agronegocio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Las grandes empresas se organizan principalmente en empresas privadas en un 50,0%, las medianas se organizan de igual manera en asociación de productores, cooperativas y empresas privadas. Las pequeñas empresas se establecen principalmente en asociaciones de productores. Las microempresas se instituyen asociación de productores.

Gráfico 25. Tamaño del agronegocio según el tipo de organización



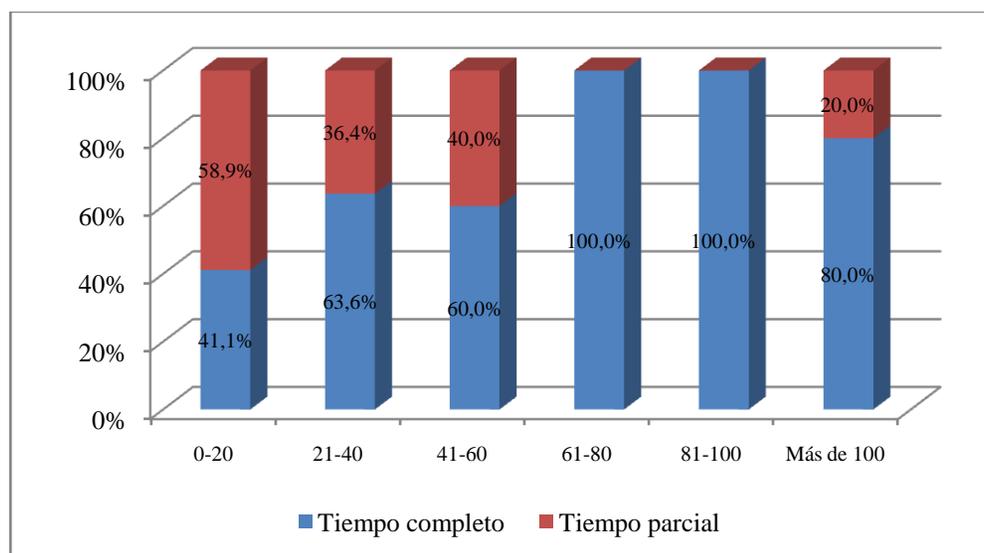
AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta

Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

6. Número aproximado de empleados del agronegocio

Gráfico 26. Empleo generado por los agronegocios



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta

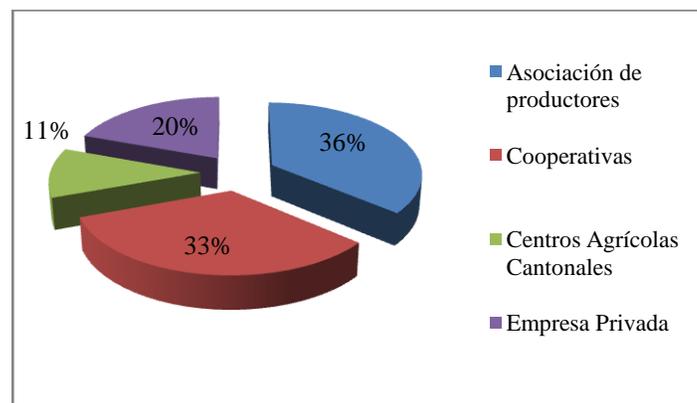
Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

El nivel de empleo de los agronegocios se da en su mayoría para un número de empleados pequeños, menos de 10 para trabajadores parciales mientras que para los trabajadores a tiempo completo su mayor porcentaje se observa en los niveles de 11 a 20 trabajadores por empresa.

7. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios

A nivel general, el análisis muestra que las asociaciones de productores son las más representativas ya que simbolizan el 36% de las organizaciones (ver gráfico 27). Las sociedades cooperativas son las que siguen en orden de importancia con 33%. La empresa privada ocupa el tercer lugar en importancia, 20%, y por último las organizaciones agrarias representan el 11%.

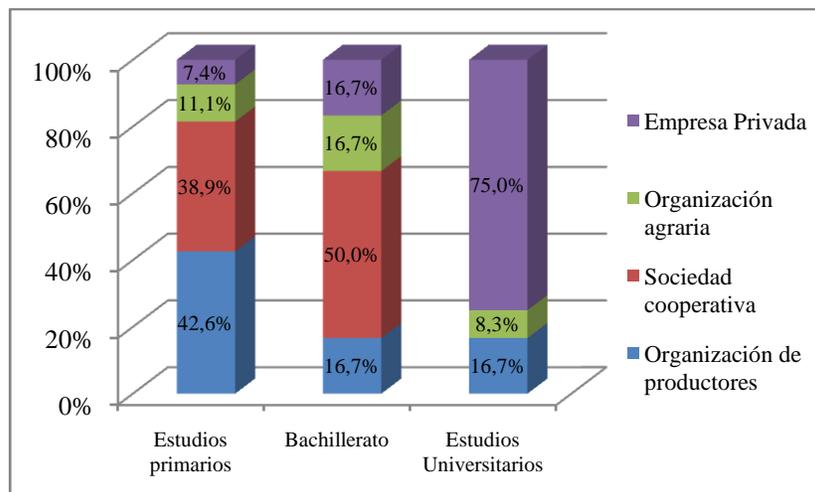
Gráfico 27. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

En este apartado es importante destacar, que cada uno de los niveles educativos el empresario define un tipo de organización empresarial diferente. A saber, los responsables con menor nivel educativo se constituyen como una organización de productores. Los que tienen niveles de educación media se congregan en sociedades cooperativas. Finalmente, los empresarios con niveles de educación superior se reúnen en empresas privadas. Un nivel mayor de educación permite al responsable iniciar su propio agronegocio e independizarse de otras asociaciones de productores (ver gráfico 28).

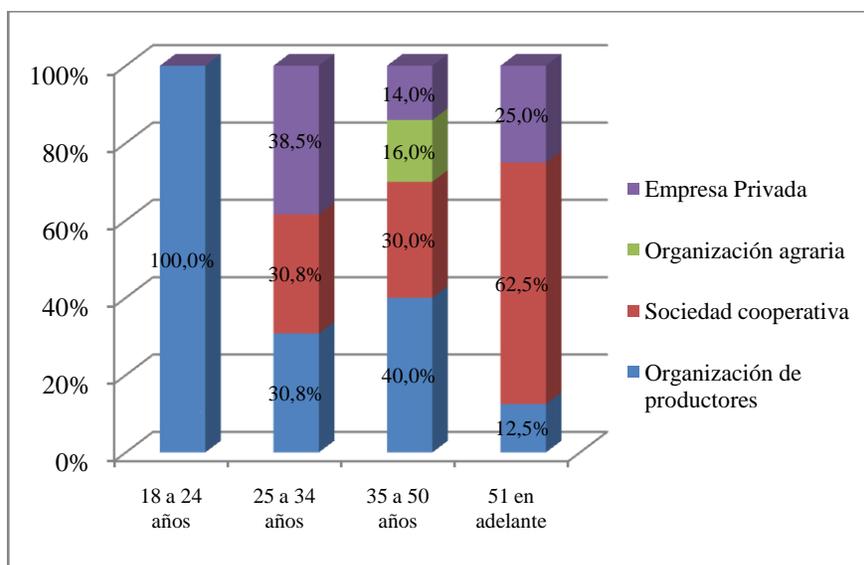
Gráfico 28. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios según el nivel de educación finalizado por el responsable del agronegocio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Los empresarios con edades menores a 34 años se agrupan principalmente en empresas privadas. Los emprendedores con edades mayores se congregan en organizaciones de productores y sociedades cooperativas.

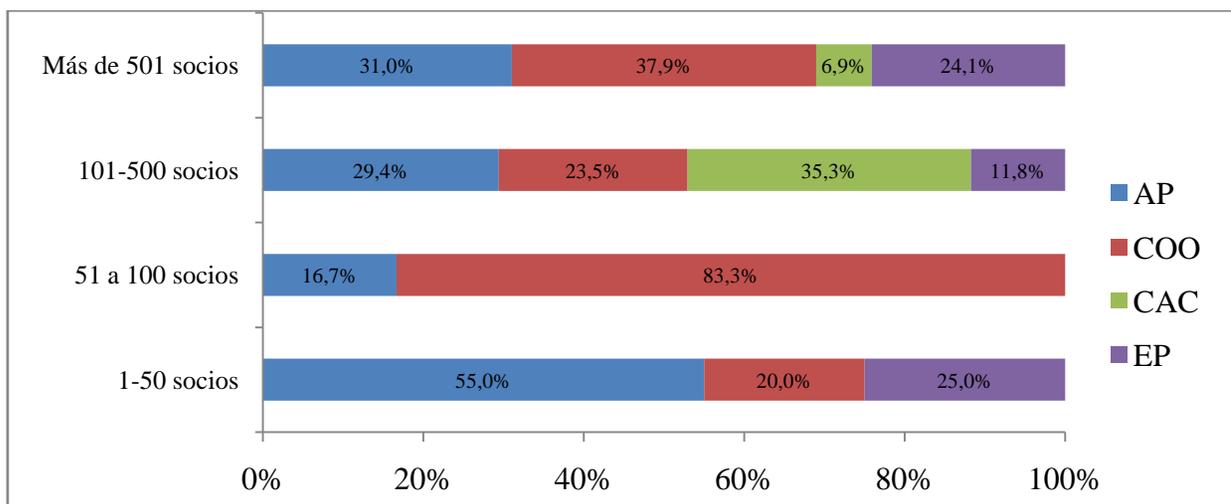
Gráfico 29. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios según la edad del responsable del agronegocio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

8. Cantidad de socios del agronegocio

Gráfico 30. Cantidad de socios según el tipo de organización



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

La cantidad de socios de 1 a 50, se refiere principalmente a las asociaciones de productores, aquellos con una cantidad de socios de 51 a 100 son principalmente las cooperativas. Las organizaciones con una cantidad de socios de 101 a 500 son los centros agrícolas cantonales y finalmente aquellas con más de 501 socios son las cooperativas.

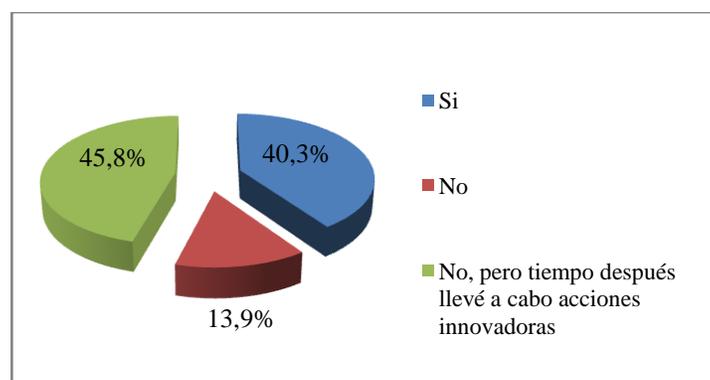
D. Caracterización de las capacidades empresariales de los agronegocios en Costa Rica

1. Innovación en los agronegocios

a. Introducción de innovación en el momento de crear el agronegocio

Las innovaciones para las organizaciones analizadas no se hicieron hasta tiempo después, ya que el 45,8% (ver gráfico 31) de ellas se hicieron así, el 40,3% lo hizo en el momento de la creación y el 13,9% hasta este momento no cree que haya hecho innovaciones dentro de la organización.

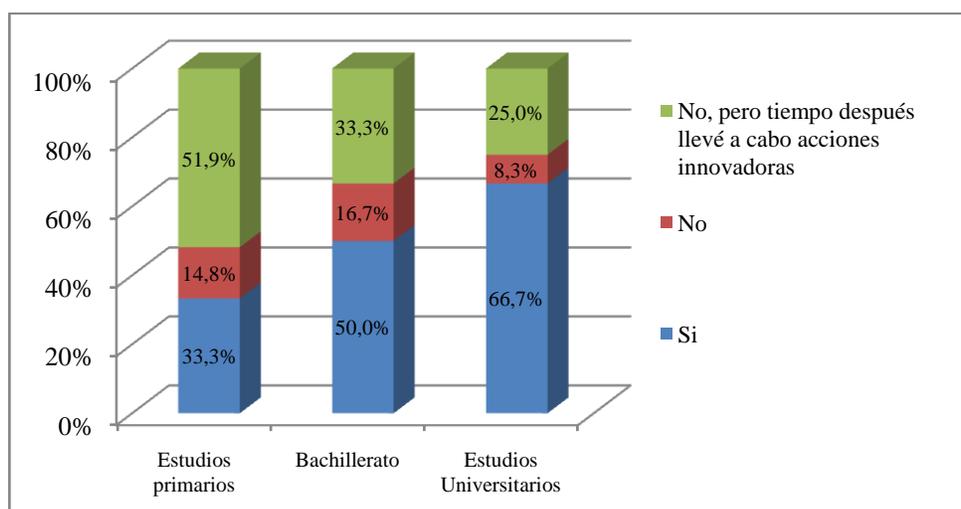
Gráfico 31. Introducción de innovación en el momento de creación de la organización



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Las innovaciones realizadas por los empresarios con niveles de educación primaria se hicieron después de iniciada la actividad del agronegocio, esto representa el 51,9% mientras que el 33,3% (ver gráfico 32), lo hizo al iniciar las actividades. Para el caso de los niveles de educación media y superior o universitaria, primero se realizaron innovaciones en un 50% y 66,7% respectivamente. Tanto hombres como mujeres no han introducido en un primer momento innovaciones sino que lo han hecho hasta tiempo después.

Gráfico 32. Introducción de innovación en el momento de creación de la organización por nivel de educación del responsable del agronegocio

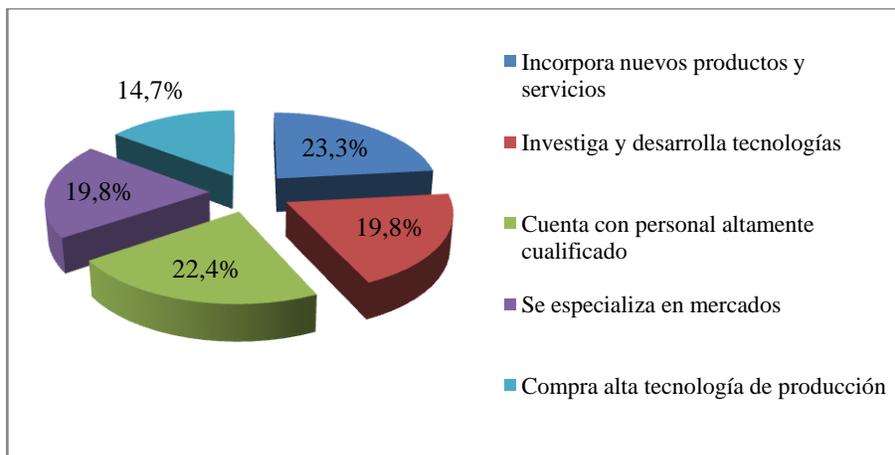


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

b. Tipos de innovaciones llevadas a cabo por el agronegocio

La incorporación de nuevos productos y servicios en las organizaciones analizadas es la principal innovación realizada por las mismas, ya que cuenta con un valor de 23,3%; el personal altamente calificado es otro de los factores más importantes con un 22,4%, mientras que la investigación y desarrollo de tecnologías y la especialización de mercados tienen un valor menor con 19,8% cada uno. Por último se deja la compra de alta tecnología en la producción con un 14,7%.

Gráfico 33. Tipos de innovaciones realizadas llevadas a cabo por los agronegocios

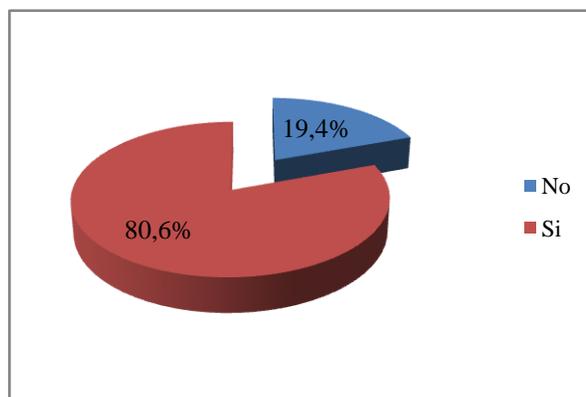


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

c. Colaboraciones del agronegocio con otras instituciones para favorecer la innovación tecnológica

La colaboración interinstitucional ha favorecido la innovación tecnológica, tal como lo demuestra el gráfico 34, ya que el 80,6% de los agronegocios se apoyan entre si.

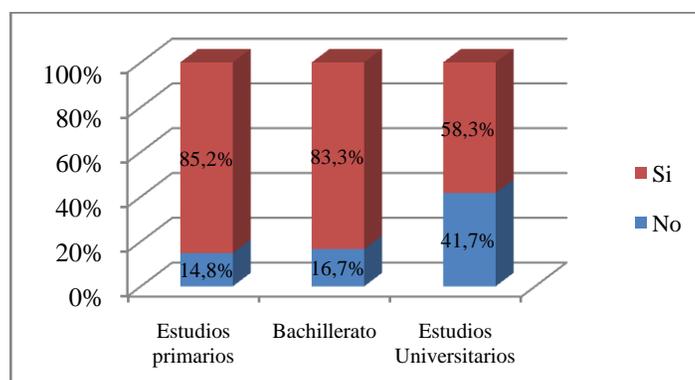
Gráfico 34. Colaboración con otras organizaciones para favorecer la innovación



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

La colaboración para favorecer la innovación es un factor de suma importancia para los agronegocios según su nivel educativo, los empresarios con niveles educativos primarios presentan mayor porcentaje de colaboración con un 85,0%, en un porcentaje similar lo hacen los emprendedores con niveles educativos medios con un 83,3%. Por otro lado, los emprendedores con niveles universitarios colaboran en un 41,7% (ver gráfico 35).

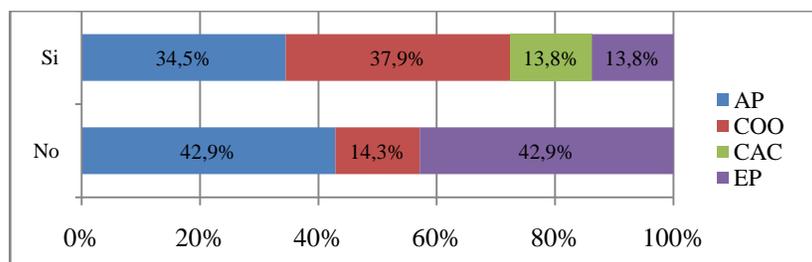
Gráfico 35. Colaboración con otras organizaciones para favorecer la innovación según el nivel educativo del responsable del agronegocio



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Las organizaciones que más colaboran para favorecer la innovación son las cooperativas, mientras que las que menos colaboran en igual medida son las asociaciones de productores y la empresa privada.

Gráfico 36. Colaboraciones para favorecer la innovación por tipo de organización



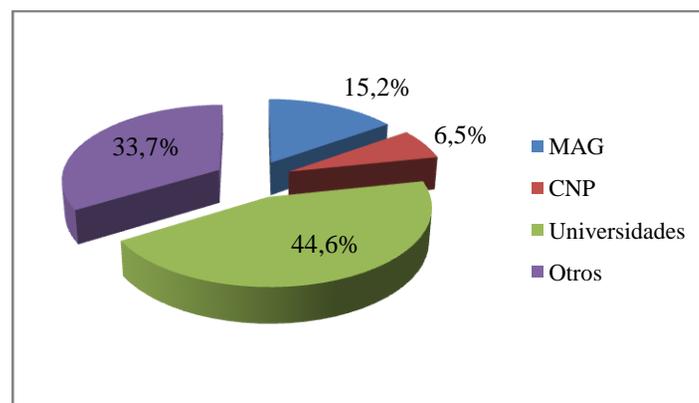
AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

d. Instituciones con las que se colabora

Las organizaciones que más han colaborado con los agronegocios para favorecer la innovación tecnológica son las universidades con un 44,6% del total (ver gráfico 37), otras instituciones también han apoyado las organizaciones y representan un 33,7%. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) aporta 15,2% del apoyo y el Consejo Nacional de Producción (CNP) apenas el 6,5%.

Gráfico 37. Principales instituciones que colaboran con las organizaciones para favorecer la innovación tecnológica



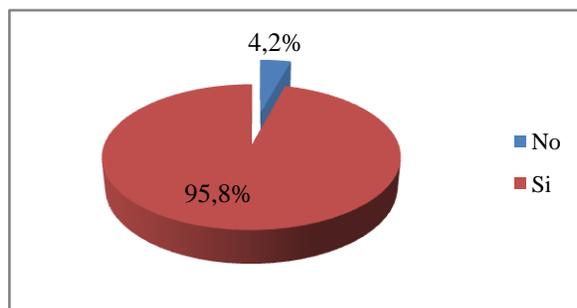
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

2. Cooperación empresarial en los agronegocios

a. Cooperación con otras organizaciones

La cooperación con otras organizaciones ha sido posible en un 95,8% por parte de los agronegocios, según el gráfico 38.

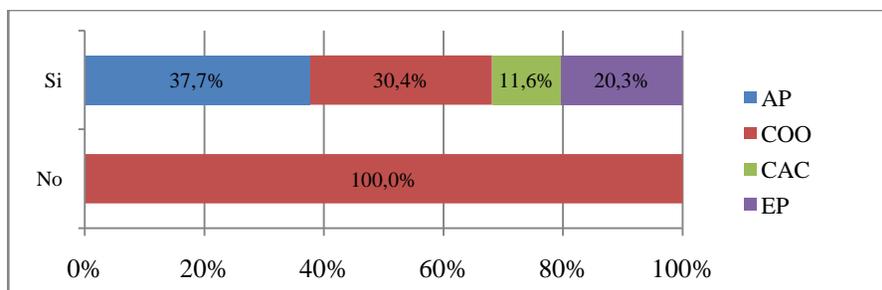
Gráfico 38. Cooperación del agronegocio con otras instituciones



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

Las organizaciones que más colaboran con otras son las asociaciones de productores, le siguen las cooperativas y por último la empresa privada.

Gráfico 39. Cooperación con otras organizaciones por tipo de organización



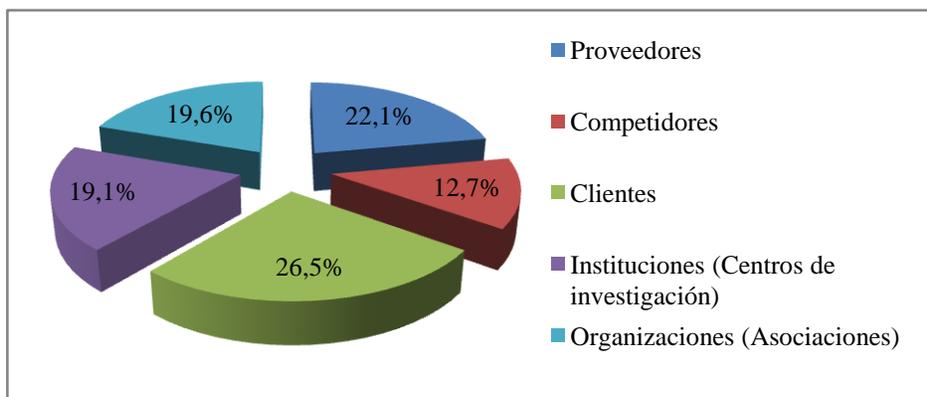
AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

b. Actores con los que se establecen relaciones de cooperación

Para los agronegocios las relaciones de cooperación que se pueden establecer en mayor grado es con los clientes 26,5%, 22,1% para los proveedores, 19,6% para otras asociaciones, 19,1% para instituciones especialmente centros de investigación. En menor grado se pueden establecer relaciones de cooperación con competidores, 12,7%. El gráfico 40 muestra el comportamiento.

Gráfico 40. Establecimiento de relaciones de cooperación

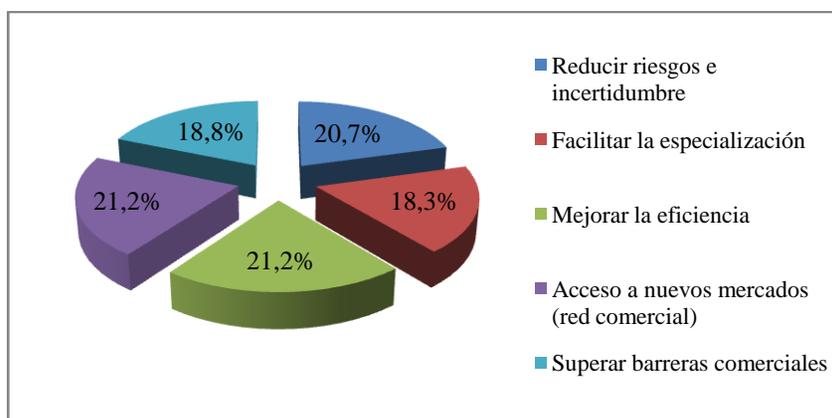


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

c. Posibilidades que ofrecen los modelos de cooperación en los agronegocios

Mejorar la eficiencia y el acceso a nuevos mercados son las mejores posibilidades que ofrecen los modelos de cooperación con 21,2% cada uno. Reducir los riesgos y la incertidumbre con 20,7% le sigue, superar barreras comerciales con 18,8% y por último facilitar la especialización con 18,3%. El gráfico 41 muestra este el análisis anterior.

Gráfico 41. Posibilidades que ofrecen los modelos de cooperación

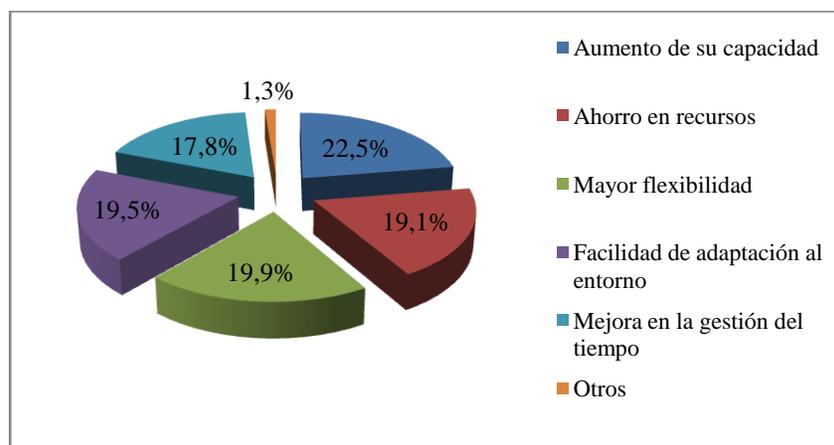


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

d. Ventajas de la cooperación en los agronegocios

El aumento en la capacidad es la mayor ventaja que se encuentra en la cooperación, representa un 22,5%, le sigue mayor flexibilidad con 19,9%, facilidad de adaptación al entorno con 19,5%, ahorro en recursos con 19,1% y mejora en la gestión del tiempo con 17,8. El gráfico 42 representa los datos citados anteriormente.

Gráfico 42. Ventajas que encuentra en la cooperación

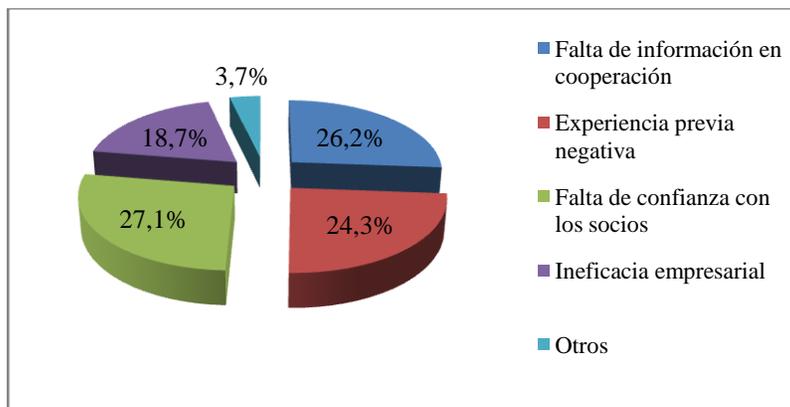


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

e. Motivos por los que no ha existido cooperación en el agronegocio

La falta de confianza con los socios (27,1%) y la falta de información en cooperación (26,2%) son los dos factores principales por los que no ha existido cooperación en la organización. La experiencia previa negativa es otro factor con 24,3% y la ineficacia empresarial con 18,7%. El gráfico 43 muestra el comportamiento anteriormente citado.

Gráfico 43. Motivos por los que no ha existido cooperación en la organización



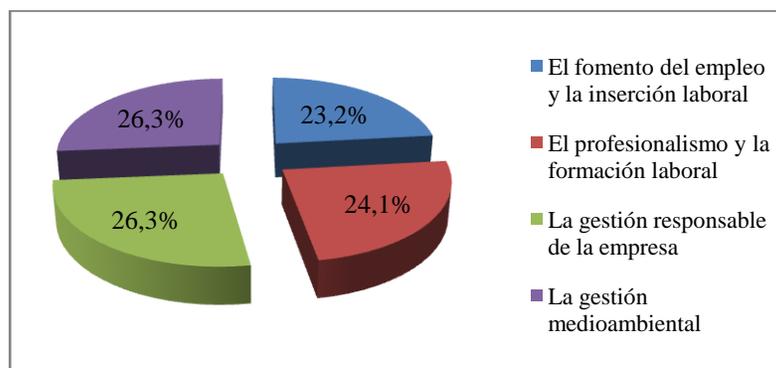
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

3. Responsabilidad social en los agronegocios

a. Valores de cultura de empresa que existen en el agronegocio

La gestión responsable del agronegocio y la gestión medioambiental son valores de cultura muy importantes dentro del agronegocio, representan 26,3% cada una del total. El profesionalismo y la formación laboral continúan con 24,1% y por último el fomento del empleo y la inserción laboral con 23,2%. El gráfico 44 representa lo antes explicado.

Gráfico 44. Valores de cultura de empresa que existen en la organización

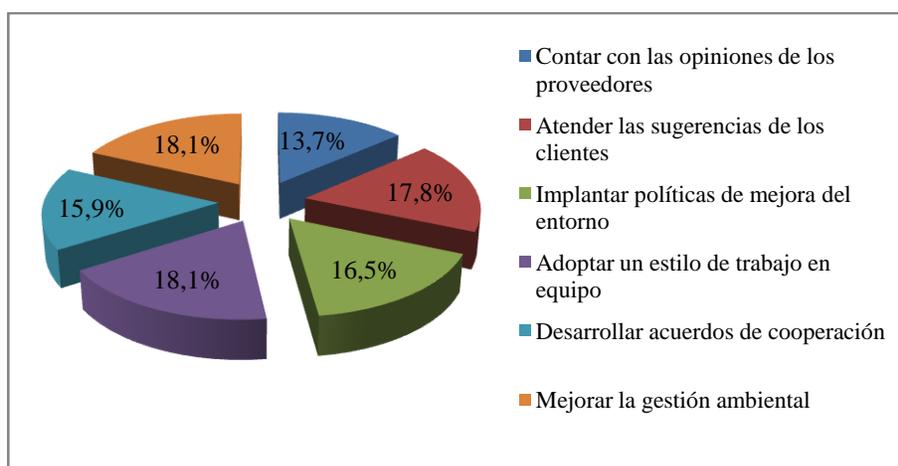


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

b. Medidas de una dirección responsable

La dirección responsable del agronegocio, lleva a medidas principales como adoptar un estilo de trabajo en equipo, mejorar la gestión ambiental que dentro del total representan un 18,1% cada uno. Atender las sugerencias de los clientes continua con 17,8%; implantar políticas de mejora de entorno con 16,5%, desarrollar acuerdos de cooperación con 15,9% y por último contar con las opiniones de los proveedores 13,7%. el gráfico 45 resume los datos citados anteriormente.

Gráfico 45. Medidas de una dirección responsable

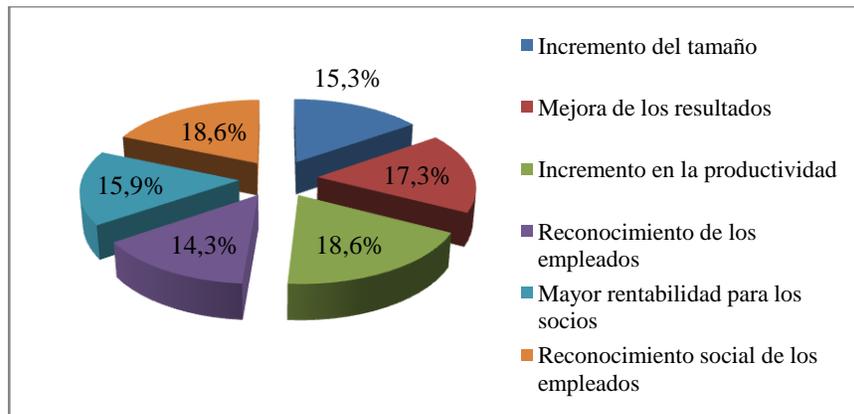


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

c. Frutos de una dirección responsable

Según lo resumido en el gráfico 46, el incremento en la productividad y reconocimiento social de los empleados son fruto de una dirección responsable en la organización, representan un 18,6% cada uno del total. La mejora en los resultados, mayor rentabilidad para los socios y el reconocimiento de los empleados son frutos en menor medida, 17,3%, 15,9% y 14,3% respectivamente.

Gráfico 46. Fruto de una dirección responsable en el agronegocio



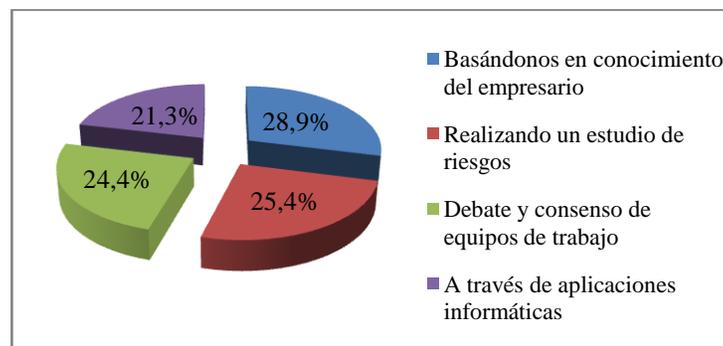
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

4. Dirección estratégica de los agronegocios

a. Toma de decisiones en el agronegocio

El gráfico 47 resume la toma de decisiones realizada por los agronegocios. El conocimiento del empresario para la toma de decisiones representa un 28,9% del total, el estudio de riesgos muestra un 25,4%, el debate y el consenso de equipos de trabajo un 24,4% y la toma de decisiones a través de aplicaciones informáticas en menor medida con un 21,3%.

Gráfico 47. Toma de decisiones en el agronegocio

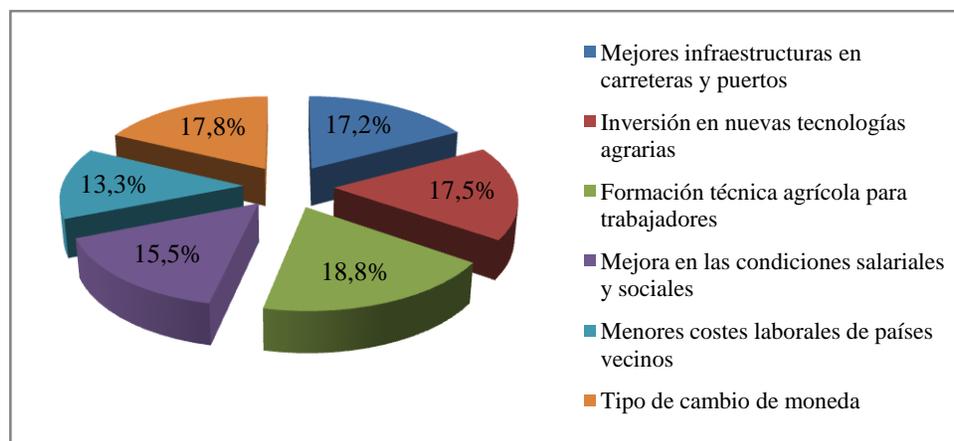


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

b. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio

El gráfico 48, se refleja que la formación técnica agrícola para los trabajadores y el tipo de cambio de moneda afectan en mayor medida la posición competitiva del agronegocio, el valor porcentual dentro del total se determina en 18,8% y 17,8% respectivamente. Otras situaciones pueden influir: la inversión en nuevas tecnologías agrarias con 17,5%, mejores infraestructuras en carreteras y puertos con 17,2%, mejora en las condiciones salariales y sociales con 15,5% y por último los menores costos laborales de países vecinos con 13,3%.

Gráfico 48. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio

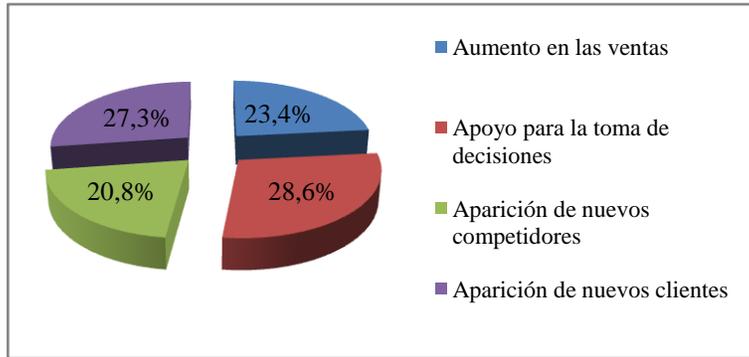


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

c. Efectos que han surgido en los agronegocios con el uso de las nuevas tecnologías de información

El apoyo para la toma de decisiones y la aparición de nuevos clientes son los principales efectos que han surgido con el uso de las nuevas tecnologías de la información del agronegocio, dentro del total representan un 28,6% y 27,3% respectivamente. En menor medida son importantes el aumento en las ventas con 23,4% y la aparición de nuevos competidores. El gráfico 49 muestra el comportamiento antes citado.

Gráfico 49. Efectos surgidos con el uso de nuevas tecnologías de la información



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la encuesta Proyecto ITCR-UPCT-AECID, 2008.

V. Resumen perfil del empresario y caracterización del
agronegocio

A. Caracterización de los responsables de los agronegocios en Costa Rica

Según las características básicas del empresario (nivel educativo, sexo y edad) obtenidas del análisis realizado se puede definir un perfil básico del empresario con las siguientes particularidades:

- El nivel educativo del 75% de los responsables del agronegocio es de estudios primarios mientras que el 16,7% presenta niveles superiores de educación y apenas un 8,3% presenta niveles de educación medios. Puede concluirse que los agronegocios están dirigidos por empresarios con niveles de educación baja.
- Aunque la brecha es bastante amplia entre hombres y mujeres en lo que respecta a emprendedurismo, se muestra un interés particular por las últimas de querer introducirse en terrenos antes apropiadas por los hombres como lo es la dirección empresarial, esto lo refleja en la muestra obtenida ya que el 8,3% de los empresarios analizados son mujeres. El 91,7% son hombres.
- En lo concerniente a la edad, el 69% de los empresarios se encuentra en el rango de edad de 35 a 50 años, es decir, en un periodo de edad considerado como maduro. El 19,5 se encuentra en rangos de edades menores (18 a 34 años) y apenas un 11,1 % de los empresarios están en edades mayores a los 51 años.

B. Caracterización del proceso de creación de agronegocios en Costa Rica

1. Años de creación del agronegocio

Los agronegocios jóvenes, creados de 0 a 15 años, son las que predominan en todos los niveles de educación de los empresarios. Es decir la mayoría de los agronegocios son de reciente creación.

Igualmente en el caso del género del empresario, las mujeres en su totalidad cuentan con agronegocios recientes, mientras que los hombres poseen un 43,9% de agronegocios jóvenes, un 31,8% de entre 16 y 30 años de creación y un 24,5% de agronegocios que sobrepasan los 30 años.

2. Criterio para elegir la actividad principal del agronegocio

Los criterios principales que tuvo que elegir el empresario para iniciar su agronegocio fueron: la oportunidad de mercado, ya sea por su localización o por su misma actividad ya que cubrían alguna necesidad faltante en el medio en que desarrollaban el agronegocio. Otro criterio importante fue el de continuar la actividad del entorno, ya que esto le permite maximizar los recursos debido a la disposición del producto y a la cercanía de los centros de producción, empaque, transporte, entre otras.

La facilidad para acceder a recursos financieros es otro criterio importante, ya que debido a la manera en que los agronegocios están constituidos es mucho más sencillo acceder a financiamiento si existe la organización productiva. Esto les permite también el aprovechar las subvenciones públicas, otro factor analizado en el estudio. Seguir la tradición familiar no es un factor tan considerable en el momento de elegir la actividad del agronegocio.

3. Problemas enfrentados en la creación del agronegocio

Al iniciar la empresa los principales problemas que enfrentaron los empresarios fueron: el financiamiento del proyecto debido a los costos de inversión, el conocimiento insuficiente del entorno competitivo debido a la aparición de empresas transnacionales o privadas, las tramitaciones con la administración pública ha servido para aletargar el inicio de labores en un agronegocio. Otros factores menos importantes serían la elección de la forma jurídica, la selección y contratación del personal y la falta de colaboración con otras empresas.

4. Fuentes de información utilizadas por los empresarios

Para conocer los mercados, los empresarios con niveles de educación inferiores optan por la experiencia profesional ya que se lleva directamente a la práctica lo que se sabe que funciona o no, pero los niveles de educación media optan por la información obtenida de terceras personas, de esta manera pueden obtener datos más importantes del mercado al que quieren ingresar. Los empresarios con niveles de educación superior consideran que los estudios de mercado son la mejor opción para conocer los mercados que deseen dominar, esto puede deberse a que se tiene un conocimiento más amplio acerca de las necesidades del consumidor por lo que un estudio de mercado profundiza esta información y favorece la toma de decisiones dentro de la empresa.

Los empresarios jóvenes señalan que obtienen sus fuentes de información para conocer los mercados por medio de la información de terceras personas y la intuición propia, es decir son más impulsivos a la hora de tomar decisiones. Para los emprendedores mayores, igualmente se valora la información de terceras personas, así como la experiencia profesional. Esto puede justificarse en que el joven es un poco más impulsivo y puede guiarse más que todo por su intuición para tomar las decisiones del agronegocio.

C. Caracterización de los aspectos de desarrollo de los agronegocios en Costa Rica

1. Actividades realizadas por los agronegocios

Las actividades a las que se dedican los empresarios son a la preparación, ya que se encargan de toda la industrialización del producto. Como segunda actividad se encargan de la producción agrícola y por último todas aquellas actividades complementarias a las acciones productivas.

En este caso los empresarios no cuentan con actividades complementarias a la agricultura, es decir, sus actividades principales son la producción agrícola y la preparación y conservación.

2. Productos que comercializan los agronegocios

Las frutas y hortalizas predominan en la categoría de tipo de producto comercializado por el agronegocio. Cuentan con mayor desarrollo en el proceso productivo y de comercialización, además cuenta con toda la estructura de mercadeo establecida. El café es uno de los productos principales de exportación por lo que se encuentra muy bien representado en el análisis.

3. Porcentaje de facturación o ventas enviado al mercado nacional

El porcentaje de los productos que son enviados a mercado nacional varían según el nivel de educación del empresario. Para los empresarios con niveles de educación básica o primaria, considera que el 42,6% de la producción se dirija al mercado nacional, mientras que el empresario con niveles de educación superior considera que la producción se dirige a más del 75% a un porcentaje menor del mercado nacional, específicamente de un 0% a un 25%. Esto puede deberse a la seguridad del mercado que manejan los empresarios con niveles de educación básica y su resistencia al cambio, mientras que los empresarios con niveles educativos superiores consideran su agronegocio como capaz de introducirse a nuevos mercados.

4. Destino de las exportaciones

Los mercados a los que se dirigen los agronegocios son Estados Unidos, Europa y Centroamérica. Los empresarios con mayores niveles educativos se dirigen al mercado estadounidense. Mientras que para los emprendedores con niveles de educación primarios, el europeo es el que tiene mayor incidencia

5. Tamaño de los agronegocios

La mayor cantidad de las microempresas, el 48, 1%, son lideradas por empresarios con niveles de educación baja, mientras que las grandes empresas son dirigidas por empresarios con niveles de educación superior. Esto puede deberse al conocimiento acerca de la diversificación productiva y de procesos para darle mayor valor agregado al producto, esto genera un crecimiento importante en los agronegocios y se traduce en una expansión del mismo.

6. Organizaciones a las que pertenecen los agronegocios

En este apartado es importante destacar, que cada uno de los niveles educativos del empresario define un tipo de organización empresarial diferente. A saber, los emprendedores con menor nivel educativo se constituyen como una organización de productores. Los empresarios con niveles de educación media se congregan en cooperativas. Finalmente, los empresarios con niveles de educación superior se reúnen en empresas privadas. Un nivel mayor de educación permite al empresario iniciar su propio agronegocio e independizarse de otras asociaciones de productores.

Los empresarios con edades menores a 34 años se agrupan principalmente en empresas privadas. Los empresarios con edades mayores se congregan en organizaciones de productores y cooperativas.

D. Caracterización de las capacidades empresariales de los agronegocios en Costa Rica

1. Innovación en los agronegocios

a. Introducción de innovación en el momento de crear la empresa

En la innovación es importante notar que muchos agronegocios de emprendedores con niveles de estudios primarios no se consideran como innovadores al inicio de sus labores sino que tiempo después llevan a cabo este tipo de acciones, esto puede deberse a que necesitan afianzarse para poder innovar, o que necesiten el apoyo de una parte importante de sus miembros o directiva, además de un estudio de sus necesidades, para poder realizar acciones de introducción. Por otro lado los emprendedores con niveles de estudios superiores si creen que han iniciado sus tareas con innovaciones desde un primer momento lo que les ha dado mayor atracción a sus productos o actividades.

Las innovaciones introducidas por los emprendedores mayores se dieron al tiempo después de crear los agronegocios. Los emprendedores menores consideran igualmente que han introducido innovaciones a la hora de iniciar las labores, diversificando la producción, con métodos de producción más efectivos, con medidas ambientales radicales entre otros, o de manera paulatina han ido implantando las innovaciones dentro de la organización.

b. Tipos de innovaciones llevadas a cabo

Los emprendedores con niveles de estudios primarios buscan dentro de su agronegocio la incorporación de nuevos productos y servicios, siendo este el factor más importante dentro de la innovación mientras que los emprendedores con niveles de educación superiores consideran que el personal altamente calificado proporciona el mejor tipo de innovaciones.

Los emprendedores con mayor edad consideran que la incorporación de nuevos productos y servicios, contar con personal altamente calificado y la especialización en mercados son las principales innovaciones realizadas por los emprendedores en los agronegocios.

c. Colaboraciones para favorecer la innovación

Para los empresarios la colaboración para favorecer la innovación es sumamente importante. Pero cabe destacar que esta colaboración sobresale en los emprendedores con estudios de educación básica.

De las instituciones que colaboran con los agronegocios las que más se destacan son las universidades ya que permiten un crear lazos de cooperación que les dan un beneficio mutuo, un ejemplo de esto son las Prácticas de Especialidad que realizan los estudiantes de estas universidades donde se ven involucrados pequeños productores y buscan la asesoría en producción, finanzas, recursos humanos o implementación de buenas prácticas de manufactura.

La colaboración entre agronegocios para favorecer la innovación es sumamente importante en todos los rangos de edad.

2. Cooperación empresarial

a. Cooperación con otras organizaciones

Casi el porcentaje total de emprendedores asegura que ha cooperado con otras instituciones, ya sea a nivel tecnológico o de asesoría, así como de ayuda social o comunal, siendo poco significativo la diferencia entre emprendedores con educación básica que cuentan con el 100% de la cooperación y un 94,4% para los emprendedores con educación universitaria.

b. Relaciones de cooperación

Las relaciones de cooperación que pueden establecerse entre diferentes actores de la actividad económica presenta ciertas diferencias entre el nivel de estudios de los emprendedores. Los emprendedores con niveles de educación básica consideran que estas relaciones de cooperación pueden establecerse mejor con los clientes ya que de esta manera pueden establecer una relación directa con el beneficiario de su servicio, conociendo gustos y preferencias.

Las relaciones de cooperación se pueden dar en mayor grado con los clientes ya que proporcionan un beneficio mutuo con los agronegocios. Los emprendedores jóvenes (menores de 34 años) consideran también a los proveedores y los competidores como opciones importantes para establecer este tipo de relaciones. Los emprendedores mayores consideran a su vez los proveedores pero también otras asociaciones.

c. Posibilidades de los modelos de cooperación

Las posibilidades de los modelos de cooperación varían entre los niveles de educación de los emprendedores ya que los de menor preparación académica consideran que mejorar la eficiencia y el acceso a nuevos mercados comerciales son las de mayor importancia. Los emprendedores con mayor nivel educativo estiman la reducción de riesgos e incertidumbre y facilitar la especialización.

Las posibilidades que tienen modelos de cooperación se pueden diferenciar con la edad de los emprendedores. Los emprendedores jóvenes piensan que reducir riesgos e incertidumbre, además de superar las barreras comerciales son las posibilidades más importantes mientras que los emprendedores mayores consideran que el acceso a nuevos mercados y la mejora en la eficiencia son las principales posibilidades que tienen los modelos de cooperación.

d. Ventajas de la cooperación

Dentro de las ventajas en la cooperación podemos citar que el aumento en la capacidad y la mayor flexibilidad son las más importantes consideradas por los emprendedores con niveles de educación primaria, esto quiere decir que pueden diversificar un poco más su producción debido a la flexibilidad que les da la cooperación interempresarial. Por otro lado, el aumento en la capacidad y la mejora en la gestión del tiempo priorizan para los emprendedores con niveles de educación superiores, esto se puede traducir en mejorar la eficiencia de los procesos productivos para tener un aumento en la capacidad general del agronegocio.

e. Motivos por los que no ha existido cooperación

Los motivos principales por los cuales no ha existido cooperación en los agronegocios se debe a la falta de información en cooperación, la falta de confianza con los socios y experiencias previas negativas y estos factores afectan tanto a los emprendedores con niveles de educación baja como alta. Es decir, los principales motivos por los que se niega la cooperación entre agronegocios se reduce a falta de información, confianza y experiencia.

Los motivos por los cuales no ha existido cooperación dentro del agronegocio varían según la edad del empresario ya que los menores de 34 años consideran que la falta de información, la experiencia previa negativa y la falta de confianza con los socios son los motivos principales motivos por los cuales no ha existido cooperación dentro del agronegocio. Por otra parte, los empresarios con mayor edad consideran que la falta de información, la experiencia previa negativa y la falta de confianza con los socios no permiten un buen apoyo ni cooperación entre organizaciones.

3. Responsabilidad social en los agronegocios

a. Valores de cultura existentes en el agronegocio

Los empresarios con niveles de educación primaria y universitaria consideran que la gestión responsable de la empresa así como la gestión medioambiental son los principales valores de cultura presentes en su agronegocio. Es decir, identifican su agronegocio mediante la gestión responsable de la organización en el campo social y medio ambiental.

b. Medidas de una dirección responsable

La dirección responsable lleva a medidas importantes, esto varía entre los empresarios con niveles de educación primaria y estudios universitarios. Los primeros consideran que adoptar un estilo de trabajo en equipo es el factor más importante ya que permite el apoyo entre los mismos asociados en la toma de decisiones. Los segundos consideran la mejora en la gestión ambiental como el factor más importante ya que permite adoptarse a las nuevas tendencias mundiales de conservación.

En el segundo factor, atender las sugerencias de los clientes, se encuentran en una posición similar ya que permite identificar las fallas observadas por los mismos beneficiarios de la actividad o servicio.

Entre las medidas que son resultado de una dirección eficiente y responsable, los empresarios consideraron que las más importantes son: atender las sugerencias de los clientes, adoptar un estilo de trabajo en equipo y mejorar la gestión ambiental.

c. Frutos de una dirección responsable

El reconocimiento social de los empleados es el principal fruto de una dirección responsable, según los empresarios con niveles de educación primaria. El incremento en la productividad es el más importante para los empresarios con niveles de educación universitaria. Esto puede reflejar que los empresarios con niveles de educación primaria se enfocan en la estabilidad de su equipo de trabajo por lo cual se les motiva, mientras que para los empresarios universitarios es vital el incremento en la eficiencia y rendimiento.

El incremento en el tamaño y el reconocimiento social de los empleados son los principales frutos de una dirección responsable según los empresarios.

4. Dirección estratégica

a. Toma de decisiones en el agronegocio

La toma de decisiones en un agronegocio se hace basándose en conocimiento del empresario y es igual para los responsables del agronegocio con niveles de educación primario y universitario. Además se considera necesario realizar un estudio de riesgos de manera que las decisiones tomadas no generen inconvenientes ni factores desconocidos.

La toma de decisiones se realiza mediante el conocimiento del empresario además de realizar un estudio de riesgos.

b. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio

La formación agrícola para los trabajadores es una ventaja competitiva según los empresarios con niveles de educación primaria mientras que para los empresarios con niveles de educación universitaria la inversión en nuevas tecnologías agrarias brindan una mejor posición competitiva entre los agronegocios. Existe una diferencia importante ya que los primeros consideran la capacitación como la mejor herramienta competitiva mientras que los segundos consideran que la tecnología los beneficia en mayor grado frente a los demás agronegocios.

La formación técnica agrícola para trabajadores es la principal causa por la que se ve afectada la posición competitiva del agronegocio, según los empresarios analizados.

c. Efectos que han surgido con el uso de nuevas tecnologías de información

Las nuevas tecnologías de la información dentro del agronegocio tienen diferentes usos para los empresarios de acuerdo su nivel educativo. Los emprendedores con niveles de educación primaria consideran que sirve como apoyo para la toma de decisiones ya que se utiliza como fuente de información. Para los empresarios con niveles de educación superior consideran que se utilizan para la atracción de nuevos clientes ya que pueden promocionar sus productos a nivel mundial, esto por medio de internet.

Los efectos que han surgido con el uso de nuevas tecnologías de información del agronegocio se ven polarizados en los emprendedores según su edad. Los empresarios jóvenes consideran que ha ayudado a la atracción de nuevos clientes, mientras que para los empresarios mayores ha servido de apoyo importante para la toma de decisiones.

VI. Conclusiones

Conclusiones

La metodología empleada de seleccionar al azar los agronegocios por regiones permitió el conocimiento de los mismos y llegar a conclusiones muy importantes. Como principal hallazgo de este estudio encontramos dos tipos de agronegocios diferenciados por la edad de los responsables, su nivel de educación y edad de la empresa.

El primer de ambos tipos son aquellos manejados por hombres con niveles de educación universitaria en su mayoría y con edades superiores a los 35 años; y aquellos manejados por hombres con niveles de educación primaria y con edades no mayores a los 35 años de edad.

La mitad de agronegocios son de formación no mayor a los 15 años esto ha enriquecido las estructuras productivas del país. Un 22% han superado los 30 años, aunque la duración no confirma su permanencia, el aporte de la experiencia de estos responsables ha permitido adquirir capacidades para la creación de nuevos emprendimientos, de fomento de redes de apoyo, la puesta en marcha de empresas y su crecimiento. Estos empresarios jóvenes y poco preparados académicamente cuentan a su vez con agronegocios antiguos, pero a los cuales les aportan nuevas ideas, nuevos retos, apuestan al olfato, la intuición y la iniciativa; pero arriesgan su enfoque gerencial y administrativo.

Se observa una tendencia en la selección de los responsables de los agronegocios, los que han adquirido más experiencia son contratados por las empresas que tienen menos tiempos de estar en el sector, buscando un mayor aporte de experiencia en los tomadores de decisiones de mayor edad y con un mayor nivel de educación. En cambio las empresas que llevan más tiempo funcionando van dando más oportunidades a su personal joven trabajando en la empresa hacia puesto de mayor decisión

A nivel general, las asociaciones de productores son las más representativas del estudio, representan un 36% de la muestra, 33% son cooperativas, 20% empresas privadas y un 11% centros agrícolas cantonales. Los empresarios jóvenes se agrupan principalmente en empresas privadas y muestran mucha resistencia a la cooperación con otras organizaciones. Esta resistencia puede deberse a que sienten la amenaza de que sus procesos, medidas y políticas gerenciales se vean al descubierto.

Por otro lado aquellos agronegocios jóvenes son liderados por empresarios mayores y mucho mejor preparados que aportan su experiencia en la toma de decisiones y conocimiento del mercado. Se muestran mucho más abiertos a la cooperación y se agrupan en asociaciones de productores lo que les da un sentido más de grupo y apoyo.

Los criterios que más pesan para elegir la actividad del agronegocio son aprovechar una oportunidad de mercado, continuar con las actividades del entorno y la facilidad de acceso a recursos financieros, mientras que los problemas más importantes que incidieron en el momento de crear el agronegocio son principalmente el financiamiento del proyecto, el conocimiento insuficiente del entorno competitivo y las tramitaciones con la administración pública.

En el caso del financiamiento puede existir contradicción ya que uno de los criterios para establecer la actividad es el acceso a recursos financieros, mientras que dentro de los problemas más importantes es el financiamiento del proyecto. Esto puede deberse a que existen muchas entidades financieras que ofrecen préstamos, y lo hacen en función de la utilidad que genera la actividad. Los empresarios pueden acceder a estos recursos pero son las mismas entidades financieras las que ofrecen las condiciones para que se dé o no este préstamo, esto genera falsas expectativas a los empresarios que necesitan adaptarse a esas condiciones.

El 57% de la producción de estos agronegocios se dirige hacia un solo destino, el 36% hacia el mercado nacional y el 21% hacia el exterior. El otro 43% dirige en más de la mitad de su producción al mercado nacional. El nivel de educación de los responsables del agronegocio influye ya que el proceso de exportar pone en práctica aspectos importantes como la toma de decisiones, aplicación de reglamentos y conocimiento del entorno, entre otros. Esto explica porqué la mayor parte de los agronegocios que exporta cuenta con responsables mejor preparados y porqué aquellos con menor preparación académica están en las empresas que orientan su producción al mercado nacional. Las organizaciones de economía social son las que predominan en este proceso de exportación siendo sobresaliente el papel de las asociaciones de productores y las cooperativas. El área al que más se dirige la producción es al mercado europeo lo que contrarresta la realidad, ya que el principal destino de exportación es Estados Unidos en las exportaciones de cobertura agropecuaria.

El 43% de los agronegocios son microempresas, mientras que un 17% de ellos son grandes empresas. El nivel de educación también es importante para definir el tamaño de los agronegocios. En el análisis realizado se muestran que aquellos empresarios con mayor preparación académica cuentan con empresas grandes y privadas, mientras que por el contrario aquellos empresarios menos preparados se reúnen en empresas más pequeñas y de economía social. Estas empresas grandes son parte importante de las cadenas agroproductivas, mientras que aquellas más pequeñas; siendo uno de los pilares más importantes de desarrollo comunal; luchan por su crecimiento aún sabiendo que sus recursos son limitados.

El 61% de estos negocios presentan una mayor contribución a la generación de empleo y a generar una mayor dinámica socioeconómica a la economía local, ya que le agregan valor a los productos con recursos locales. Las frutas y hortalizas son los productos de mayor explotación. Estas actividades permiten darle mayor valor agregado a la producción agrícola.

Un 40% de los agronegocios han introducido innovaciones en el momento de crear el agronegocio mientras que un 45% lo han hecho conforme el proceso de desarrollo lo ha requerido. Un mayor nivel de educación ha permitido que este proceso de innovación evolucione y que haya un mayor interés por modernizar la gestión, se puede mencionar la incorporación de nuevos productos y servicios y la tecnificación del personal.

Otro aspecto importante se da en la colaboración que tienen los agronegocios con otras organizaciones para favorecer la innovación. Un 80,6% colaboran y es importante destacar que este nivel de cooperación aumenta conforme decrece el nivel de estudios del responsable. Esto puede ser por temor a perder la autonomía estratégica o fortalecer la competencia al compartir conocimientos y tecnología. Las instituciones con quienes lo hacen es principalmente con las universidades, de éstas pueden obtener varios recursos: potenciar los sistemas de gestión de la propia empresa y obtener más tecnificación en procesos y recursos humanos.

VII. Recomendaciones

Recomendaciones

Es necesario profundizar aspectos importantes de este estudio como por ejemplo papel de las mujeres en los agronegocios, su enfoque estratégico, su capacidad empresarial, su gestión en la administración. Para esto es necesario no hacerlo al azar como se hizo en el análisis actual sino tomar una muestra importante de responsables femeninas. Esto permite conocer su visión gerencial y sus criterios para la toma de decisiones entre otros aspectos incentivando su inclusión en todas las redes de apoyo y comunicación.

Es necesario orientar a los empresarios jóvenes para que exista y se desarrolle una conciencia acerca de aspectos sociales y de desarrollo comunitario. La capacitación técnica, la educación continua se hacen herramientas de alta prioridad para afrontar los cambios económicos que surgen.

El financiamiento para la creación de empresas y los trámites necesarios para su inicio deben ser más eficientes. Existe una legislación que dificulta la apertura de empresas y vuelve engorroso cualquier trámite necesario. Las redes de apoyo (ministerios y municipalidades), pueden facilitar este proceso.

La cooperación interempresarial es un requisito importante para incrementar la participación en el mercado, es necesario crear un ambiente positivo y transparente en las empresas privadas que permita esta apertura y confianza y se busque la cooperación entre empresas principalmente entre las privadas y las de economía social.

El entorno en el que se introduce una empresa es desconocido desde el punto de vista de competencia, se hace necesario ampliar los puntos de comunicación entre las empresas consolidadas y las que apenas empiezan su labor. Los gobiernos locales y las organizaciones comunales deben facilitar información y apoyo en el proceso de toma de decisiones a estas empresas que apenas empiezan su actividad comercial.

Se hacen importantes los estudios de mercados y la experiencia profesional. Es necesario documentar este tipo de conocimiento de manera que se haga accesible a los nuevos empresarios.

La innovación a la hora de crear un agronegocio debe sobresalir para poder tener su lugar en el mercado, las nuevas tecnologías de información amplían y ayudan a conocer las preferencias cliente y del mercado.

La unión de pequeños y medianos productores ha probado ser una de las formas más importantes para exponer la problemática individual de los mismos. Los foros de discusión son una solución importante para entender esta problemática.

Debe promoverse un entorno de innovación para los agronegocios. Las innovaciones realizadas por los empresarios sugieren el desarrollo de nuevas tecnologías (nuevos productos, especialización de mercados) además de la especialización del personal. Las universidades asociadas con las organizaciones pueden promover programas de capacitación a los asociados en coordinación con el MAG de manera que la información sea un canal de desarrollo, además de la capacitación continua en gestión ambiental.

VIII. Bibliografía

- 📖 Alvarado J. (2007). El sector agrícola en el combate de la pobreza rural. San José, Costa Rica. 12 p.
- 📖 Araya A. (2006). Cooperación empresarial en Pymes. Tec empresarial. 5 p.
Disponible en: www.tec.cr
- 📖 Bueno et al. (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. Valencia, España. 21 p.
- 📖 Educación continua online. (2006) Dirección estratégica. 50 p.
- 📖 Figueroa, L. et. al. (1999). Agenda Centroamericana para la competitividad en los agronegocios. 67 p.
- 📖 García, A. (2004). Perfil del emprendedor y proceso de creación de empresas en la región de Murcia. España. 102 p.
- 📖 García D, El proceso de creación de una empresa. Disponible en www.ehu.es/danielgarcia/empresainformativa/creacion_empresas.pdf
- 📖 Hernández, J. (2007). Organizaciones rurales de Costa Rica. Retos y propuestas. San José, Costa Rica. Editorial EUNED. 352 p.
- 📖 Kantis et al. (2004). Desarrollo emprendedor. América Latina y la experiencia internacional. Estados Unidos. 287 p.
- 📖 Kantis et al. Empresarialidad de empresas emergentes. Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia. 139 p.
- 📖 Leiva J. (2004). Caracterización de los egresados emprendedores y análisis de sectores para el fomento del espíritu emprendedor. Cartago, Costa Rica. 84 p.

- 📖 Leiva J. (2004). Empresarialidad en economías emergentes: creación de empresas en América Latina y este de Asia: Informe Costa Rica. 18 p.
- 📖 Leiva J. Guía para emprendedores. Cartago, Costa Rica. 149 p.
- 📖 Monge, R. 2007. Innovación en las empresas costarricenses. Revista Tec empresarial. Vol.1. Ed. 3. 5p. Disponible en: www.tec.cr
- 📖 Montalvo A. (2008). UNA emprendedores. 21 p. Disponible en www.una.ac.cr
- 📖 Navarrete et al. (2004). Cuaderno para emprendedores y empresarios. Cooperación empresarial. 107 p.
- 📖 Prado, A. 2004. Modelo de responsabilidad social empresarial para empresas costarricenses. San José, Costa Rica. 53 p.
- 📖 Rojas R. (2009). La creación de mipymes por emprendedores y emprendedoras de base universitaria UNED. 60 p.
- 📖 Secretaria Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria. (2006-2010). Diagnóstico sectorial. San José, Costa Rica. Disponible en: www.mag.co.cr.
- 📖 Serarols-Tarrés. (2006). Hacia un modelo de creación de empresas en la economía del conocimiento. Barcelona, España.
- 📖 Silva et al. (2005). Promoción y desarrollo de agronegocios desde la perspectiva de la innovación tecnológica. Montevideo, Uruguay. 41 p.

Páginas web visitadas y otras páginas de consulta:

 www.wikipedia.com

 www.nacion.com

 www.tec.cr

 www.mag.go.cr

 www.infoagro.go.cr

 www.hacienda.go.cr

 www.meic.go.cr

 www.procomer.com

 www.larepublica.net

IX. Anexo I

Encuesta aplicada a los agronegocios

1.- Señale las casillas que se pueden considerar actividades principales de su empresa:

- Producción Agrícola
- Preparación y conservación de frutas y hortalizas (acondicionamiento y manipulación)
 - Comercialización de frutas/hortalizas a nivel nacional
 - Exportación de frutas y hortalizas
 - Importación y comercialización de frutas y hortalizas

Otra actividad de servicios relacionados con la agricultura:

- Venta de Insumos (abonos y fitosanitarios, riego)
- Venta de equipos agrícolas
- Semillas y semilleros
- Diseño y asesoría del riego
- Invernaderos

2. Ubicación de su empresa: _____

Localidad

3. ¿Que productos vende su empresa? _____

4.- De su facturación o ventas, ¿Qué porcentaje aproximado es enviado a?:

Mercado Nacional

Mercado Internacional

TOTAL: 100%

5.- Si Exporta: ¿Hacia qué país exporta principalmente su(s) producto(s)? _____

6.- Indique cuántos años tiene la empresa

	AÑOS
--	-------------

7.- Indique el número aproximado de empleados de su empresa durante el último año

A tiempo Completo	A tiempo Parcial

8.- Indique si su empresa pertenece a alguna agrupación de las enumeradas. Marque

con X.

- Organización de Productores de Frutas y Hortalizas
- Sociedad Cooperativa
- Organización Agraria (COAC-IR/ASAJA/UPA)
- Otro _____

9.- ¿Qué criterio se siguió a la hora de elegir la actividad principal de su empresa?

	POCO			MUCHO	
Continuar con las actividades del entorno	1	2	3	4	5
Oportunidad de mercado	1	2	3	4	5
Aprovechar una idea de mi anterior empresa	1	2	3	4	5
Facilidad de acceso a recursos financieros	1	2	3	4	5
Aprovechar subvenciones públicas	1	2	3	4	5
Seguir la tradición familiar	1	2	3	4	5
Otros (indicar cual) _____	1	2	3	4	5

10.- ¿Cuáles cree usted que fueron los principales problemas con los que se enfrentó en el momento de crear la empresa?

	POCO			MUCHO	
Financiación del proyecto	1	2	3	4	5
Conocimiento insuficiente del entorno competitivo	1	2	3	4	5
Tramitaciones con la Administración Pública	1	2	3	4	5
Elección forma jurídica	1	2	3	4	5
Selección / contratación del personal	1	2	3	4	5
Falta de colaboración con otras empresas	1	2	3	4	5
Otro _____	1	2	3	4	5

11.- Edad del emprendedor (media en caso de más de uno) cuando se creó la empresa:

- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 50 años
- 51 en adelante

12.- Sexo del emprendedor (en caso de ser varios, el de la mayoría):

- Hombre
- Mujer

13.- Nivel de estudios finalizados por el responsable de la empresa:

- Estudios primarios
- Nivel medio, bachillerato. FPII
- Estudios Universitarios

14.- ¿Qué fuentes de información utilizó para conocer los mercados? (puede marcar más de una respuesta)

- Estudios de mercado
- Información de terceros
- Experiencia profesional
- Intuición propia
- Otros _____

15.- Cuando creó su empresa, ¿introdujo alguna innovación?

- Si
- No
- No, pero tiempo después llevé a cabo acciones innovadoras

16.- En caso de que considere a su empresa como innovadora, señale si:

	POCO			MUCHO	
	1	2	3	4	5
Incorpora nuevos productos y servicios	1	2	3	4	5
Investiga y desarrolla tecnologías (I+D+i)	1	2	3	4	5
Cuenta con personal altamente cualificado	1	2	3	4	5
Se especializa en mercados	1	2	3	4	5
Compra alta tecnología de producción	1	2	3	4	5

17.- Indique si su empresa colabora con Instituciones, Universidades y Centros de Investigación para favorecer la innovación tecnológica:

No Si, ¿Cuáles? _____

18.- ¿Considera que su empresa ha cooperado con otras organizaciones?

Si No

19.- ¿Con quién y en qué grado puede establecer relaciones de cooperación?

	POCO			MUCHO	
	1	2	3	4	5
Proveedores	1	2	3	4	5
Competidores	1	2	3	4	5
Clientes	1	2	3	4	5
Instituciones (Centros Investigación)	1	2	3	4	5
Organizaciones (Asociaciones)	1	2	3	4	5

20.- ¿Qué posibilidades le ofrecen los modelos de cooperación?

	POCO			MUCHO	
	1	2	3	4	5
Reducir riesgos e incertidumbre	1	2	3	4	5
Facilitar la especialización	1	2	3	4	5
Mejorar la eficiencia	1	2	3	4	5
Acceso a nuevos mercados (red comercial)	1	2	3	4	5
Superar barreras comerciales	1	2	3	4	5

21.- ¿Qué ventajas encuentra en la cooperación?

	POCO			MUCHO	
	1	2	3	4	5
Aumento de su capacidad	1	2	3	4	5
Ahorro en recursos	1	2	3	4	5
Mayor flexibilidad	1	2	3	4	5
Facilidad de adaptación al entorno	1	2	3	4	5
Mejora en la gestión del tiempo	1	2	3	4	5
Otros: (cual)	1	2	3	4	5

22.- ¿Por qué motivos considera que no ha existido cooperación en su empresa?

	POCO			MUCHO	
Falta de información en cooperación	1	2	3	4	5
Experiencia previa negativa	1	2	3	4	5
Falta de confianza con los socios	1	2	3	4	5
Ineficacia en gestión empresarial	1	2	3	4	5
Otros: (cual)	1	2	3	4	5

23.- ¿Qué valores de cultura de empresa existen en su organización?

	POCO			MUCHO	
El fomento del empleo y la inserción laboral	1	2	3	4	5
La profesionalidad y la formación laboral	1	2	3	4	5
La gestión responsable de la empresa	1	2	3	4	5
La gestión medioambiental	1	2	3	4	5

24.- La dirección responsable de la empresa, nos lleva a medidas como:

	POCO			MUCHO	
Contar con las opiniones de los proveedores	1	2	3	4	5
Atender las sugerencias de los clientes	1	2	3	4	5
Implantar políticas de mejora del entorno	1	2	3	4	5
Adoptar un estilo de trabajo en equipo	1	2	3	4	5
Desarrollar acuerdos de cooperación	1	2	3	4	5
Mejorar la gestión ambiental	1	2	3	4	5

25.- De entre los resultados que se indican, ¿en qué medida pueden ser fruto de una dirección responsable en su empresa?

	POCO			MUCHO	
Incremento del tamaño	1	2	3	4	5
Mejora de los resultados	1	2	3	4	5
Incremento de la productividad	1	2	3	4	5
Reconocimiento de los empleados	1	2	3	4	5
Mayor rentabilidad para los socios	1	2	3	4	5
Reconocimiento social de la empresa	1	2	3	4	5

26.- Valore cómo llevan a cabo la toma de decisión en su empresa

	POCO			MUCHO	
Basándonos en conocimiento del empresario	1	2	3	4	5
Realizando un estudio de riesgos	1	2	3	4	5
Debate y consenso de equipos de trabajo	1	2	3	4	5
A través de aplicaciones informáticas	1	2	3	4	5

27.- Evalúe como afectan estas situaciones a la posición competitiva de su empresa

	POCO			MUCHO	
Mejores infraestructuras en carreteras y puertos	1	2	3	4	5
Inversión en nuevas tecnologías agrarias	1	2	3	4	5
Formación técnica agrícola para trabajadores	1	2	3	4	5
Mejora en las condiciones salariales y sociales	1	2	3	4	5
Menores costes laborales de países vecinos	1	2	3	4	5
Tipo de cambio de moneda	1	2	3	4	5

28.- Que efectos considera que han surgido con el uso de las nuevas tecnologías de la información en su empresa.

	POCO			MUCHO	
Aumento en las ventas	1	2	3	4	5
Apoyo para toma de decisiones	1	2	3	4	5
Aparición de nuevos competidores	1	2	3	4	5
Aparición de nuevos clientes	1	2	3	4	5

X. Anexo II

A. Caracterización de los responsables de los agronegocios en Costa Rica

1. Género del responsable del agronegocio

Tabla 1. Género del responsable del agronegocio

Género del empresario	Total
Hombre	66
Mujer	6
Total	72

2. Edad del responsable del agronegocio

Tabla 2. Edad del responsable del agronegocio

Edad del empresario	Total
18 a 24 años	1
25 a 34 años	13
35 a 50 años	50
51 años en adelante	8
Total	72

3. Nivel educativo del responsable del agronegocio

Tabla 3. Nivel de estudios finalizados por el responsable de la empresa

Nivel de estudios finalizados	Total
Estudios Primarios	54
Bachillerato	6
Estudios universitarios	12
Total	72

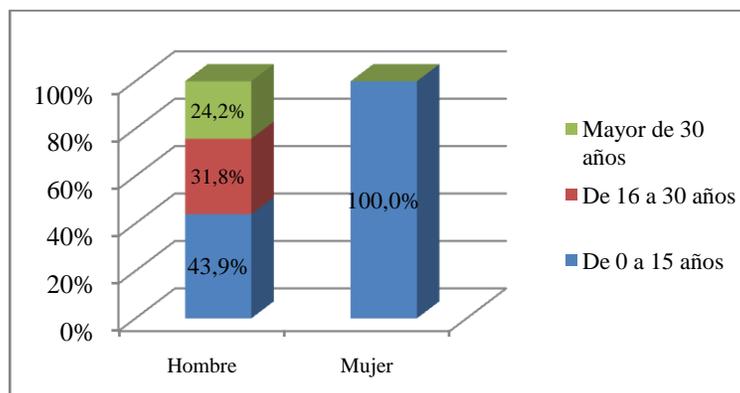
B. Caracterización del proceso de creación de agronegocios

1. Años de creación del agronegocio

Tabla 4. Años de creación del agronegocio

Años de creación del agronegocio	Total de agronegocios
De 0 a 15 años	35
De 16 a 30 años	21
Mayor de 30 años	16
Total	72

Gráfico 50. Años de creación del agronegocio según el género del responsable del agronegocio



2. Ubicación de los agronegocios

Tabla 5. Ubicación de los agronegocios

Provincia	Total
San José	7
Alajuela	23
Cartago	20
Heredia	0
Guanacaste	12
Puntarenas	1
Limón	9
Total	72

Gráfico 51. Ubicación de los agronegocios

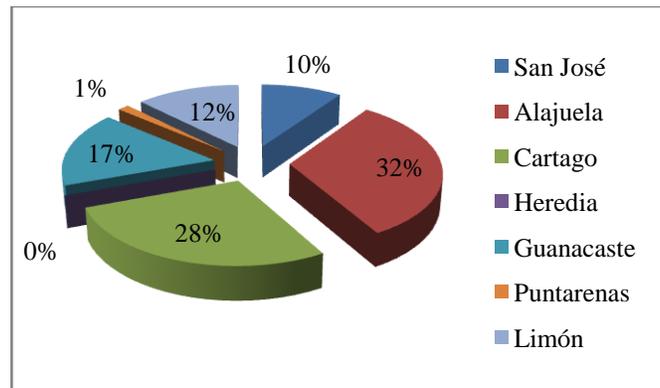


Gráfico 52. Ubicación de los agronegocios y nivel de educación finalizados por el responsable del agronegocio

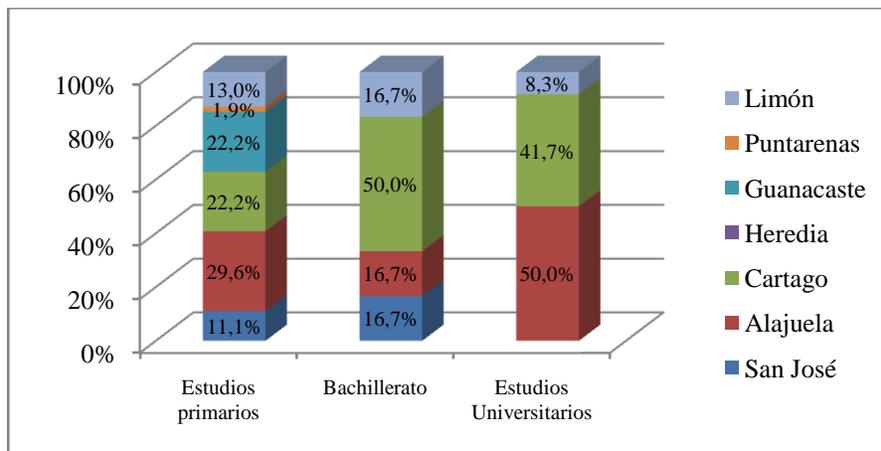


Gráfico 53. Ubicación de los agronegocios y género del responsable del agronegocio

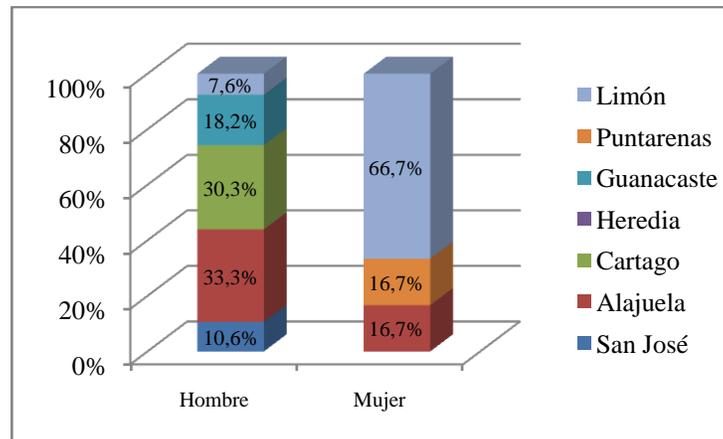


Gráfico 54. Ubicación de los agronegocios y edad del responsable del agronegocio

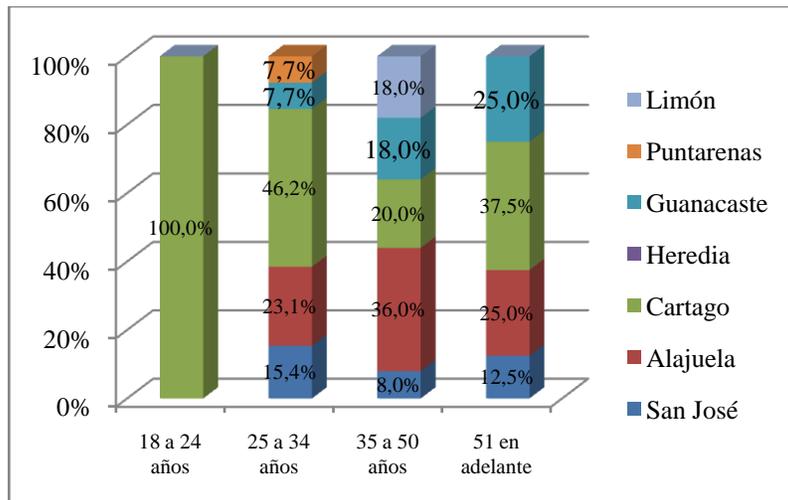
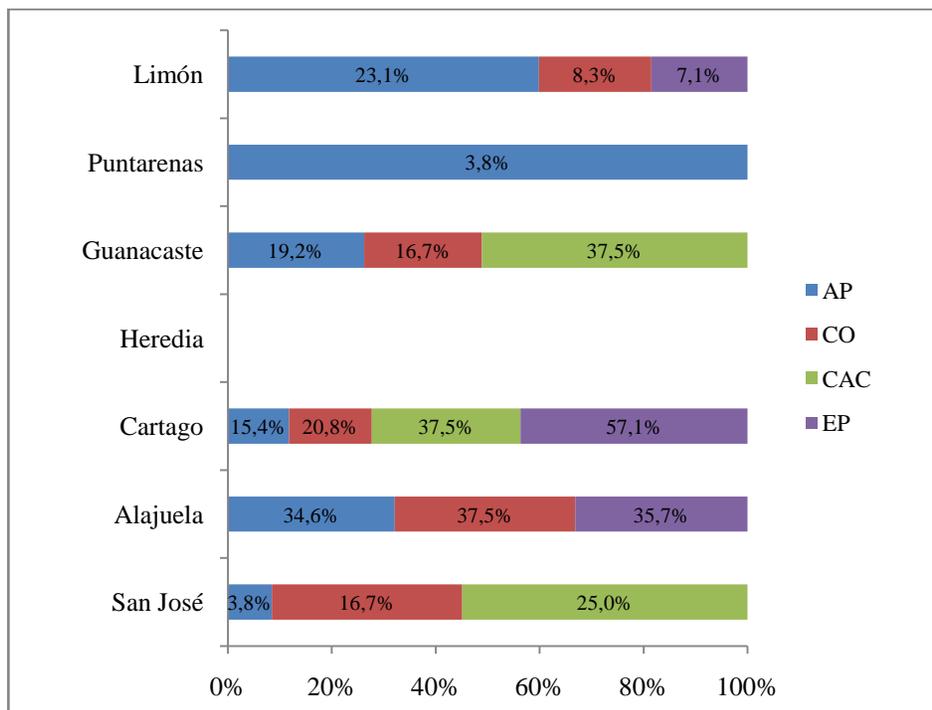


Gráfico 55. Ubicación de las organizaciones analizadas por tipo de organización



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

3. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio

Gráfico 56. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio y el nivel de educación finalizado por el responsable del agronegocio

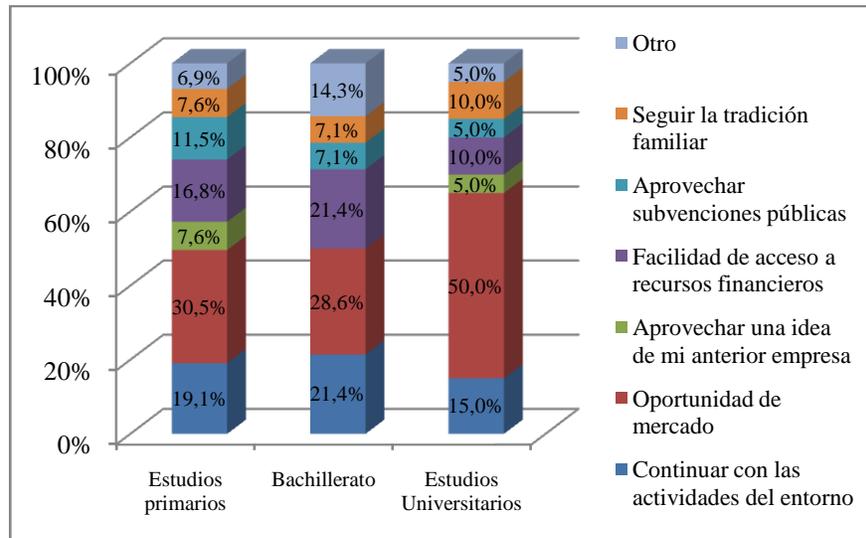


Gráfico 57. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio y el género del responsable del agronegocio

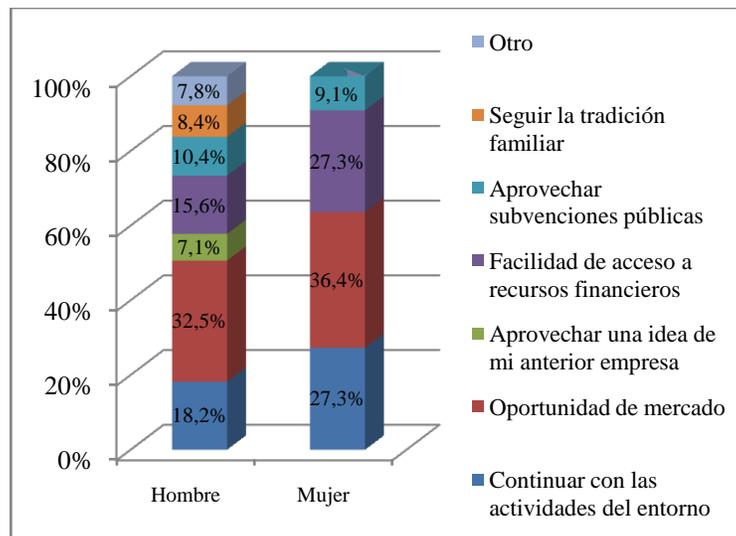
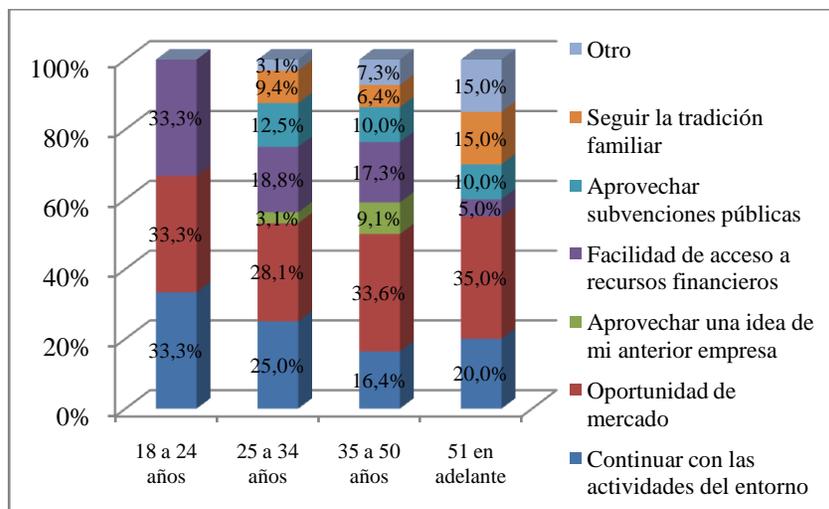


Gráfico 58. Criterios para elegir la actividad principal del agronegocio y la edad del responsable del agronegocio



4. Principales problemas enfrentados en el momento de crear el agronegocio

Gráfico 59. Problemas con los que se enfrentó al crear el agronegocio según el nivel de estudios del responsable del agronegocio

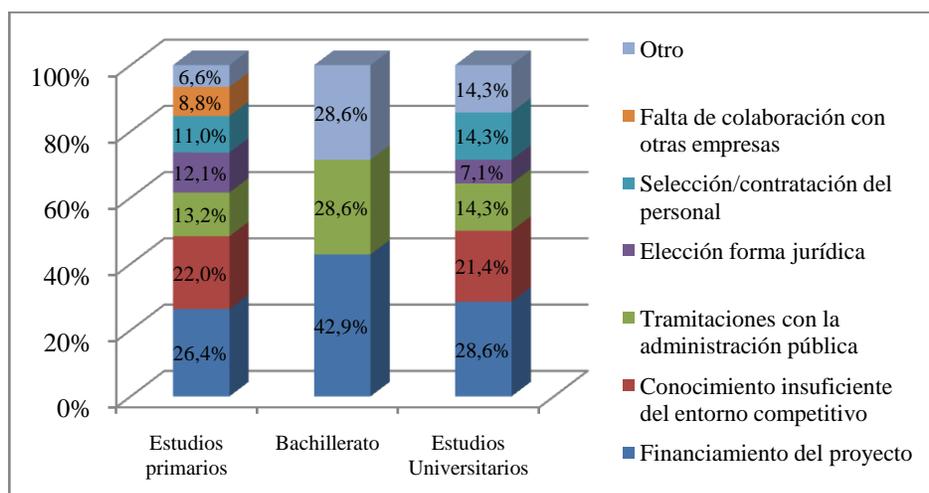


Gráfico 60. Problemas con los que se enfrentó al crear el agronegocio según el género del responsable del agronegocio

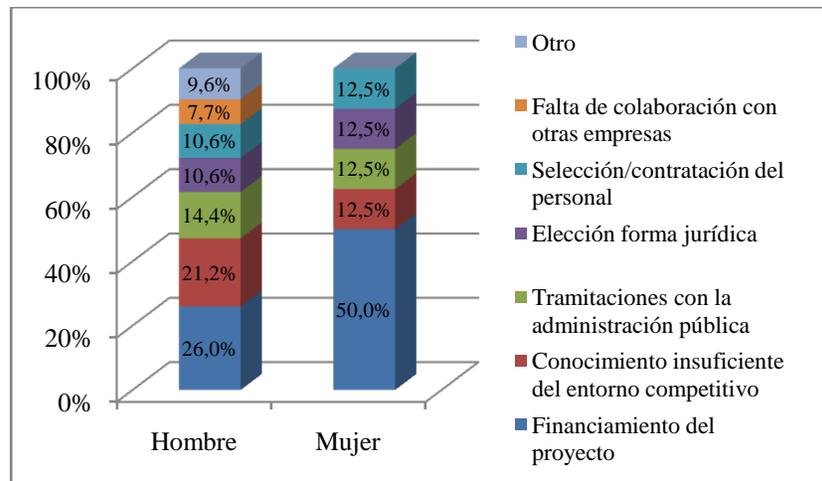
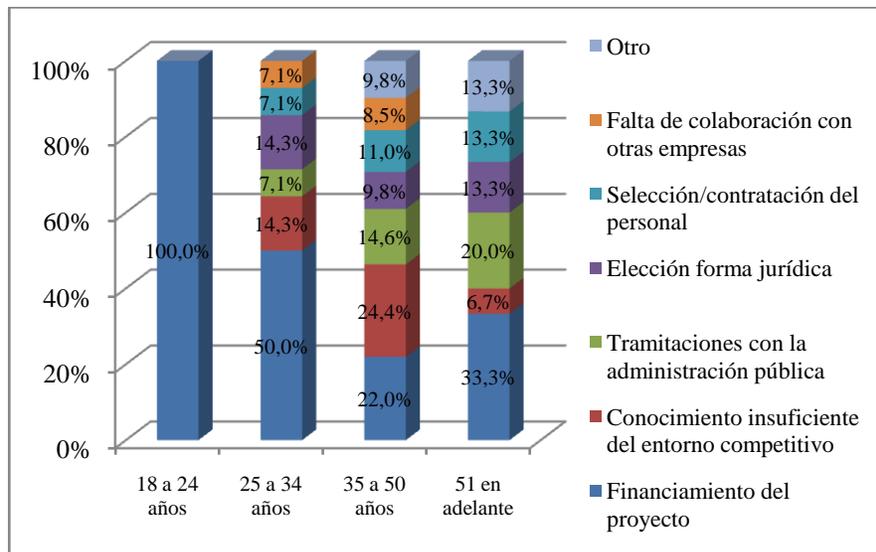
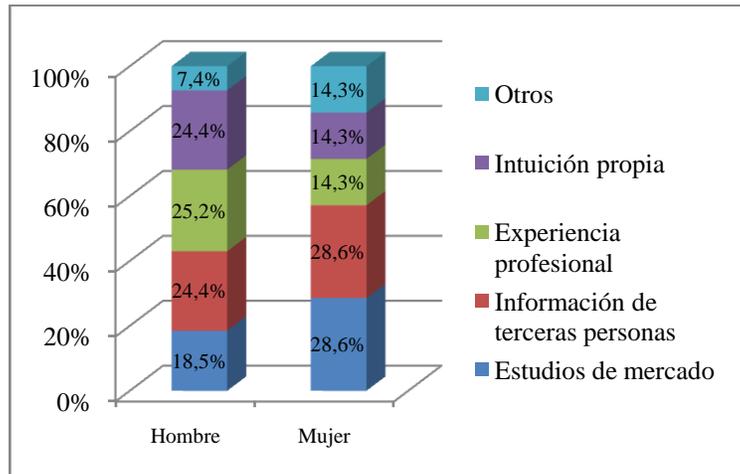


Gráfico 61. Problemas con los que se enfrentó al crear el agronegocio según la edad del responsable del agronegocio



5. Fuentes de información utilizadas

Gráfico 62. Fuentes de información utilizadas y género del responsable del agronegocio



B. Caracterización de los aspectos de desarrollo de los agronegocios en Costa Rica

1. Actividades del agronegocio

Gráfico 63. Actividades realizadas por los agronegocios y nivel de educación finalizado por el responsable del agronegocio

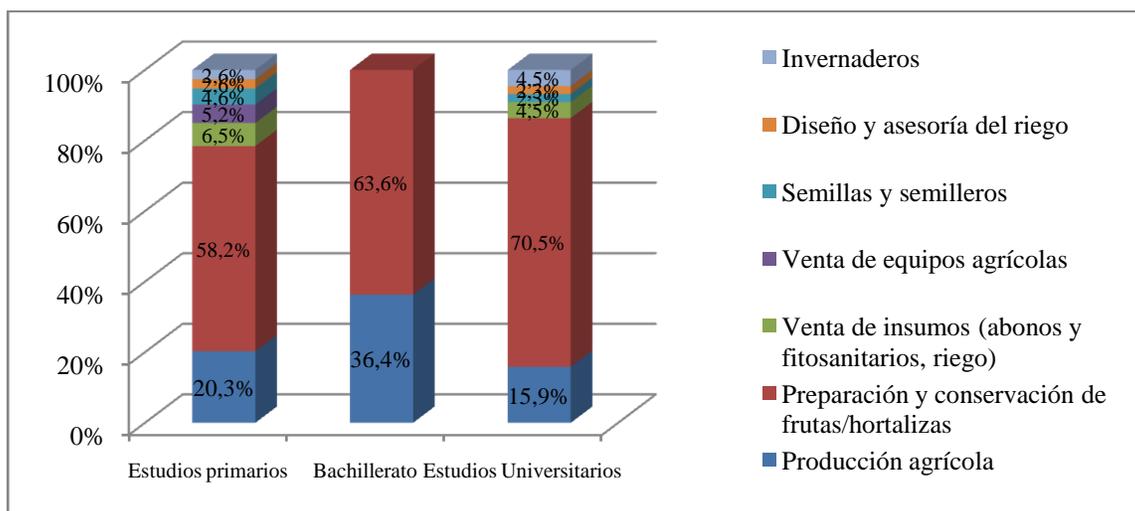


Gráfico 64. Actividades realizadas por los agronegocios y género del responsable del agronegocio

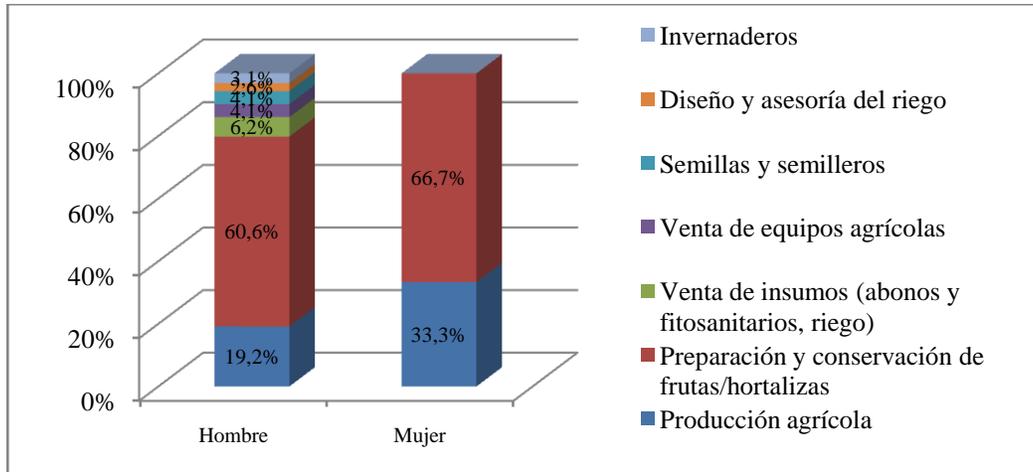
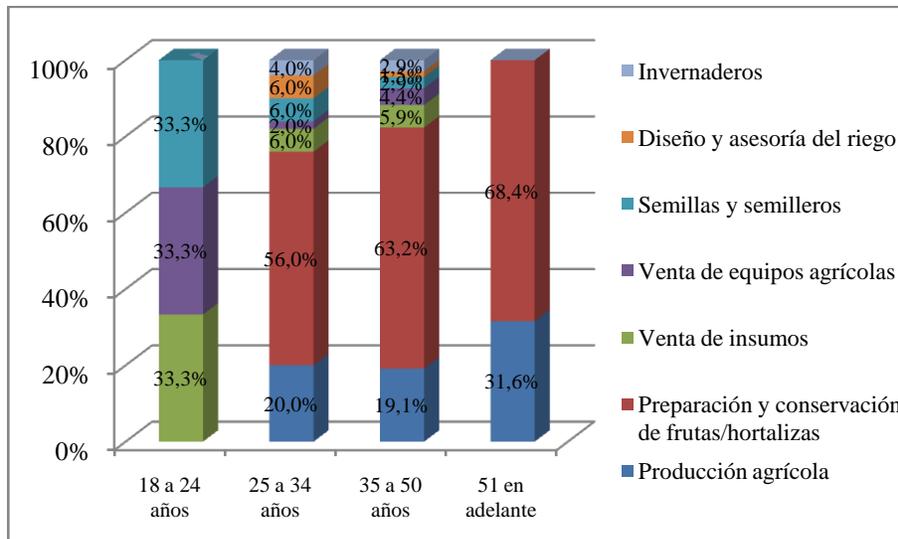


Gráfico 65. Actividades realizadas por los agronegocios y edad del responsable del agronegocio



2. Productos que vende la empresa

Gráfico 66. Productos que produce o comercializa el agronegocio por nivel de educación finalizado del responsable del agronegocio

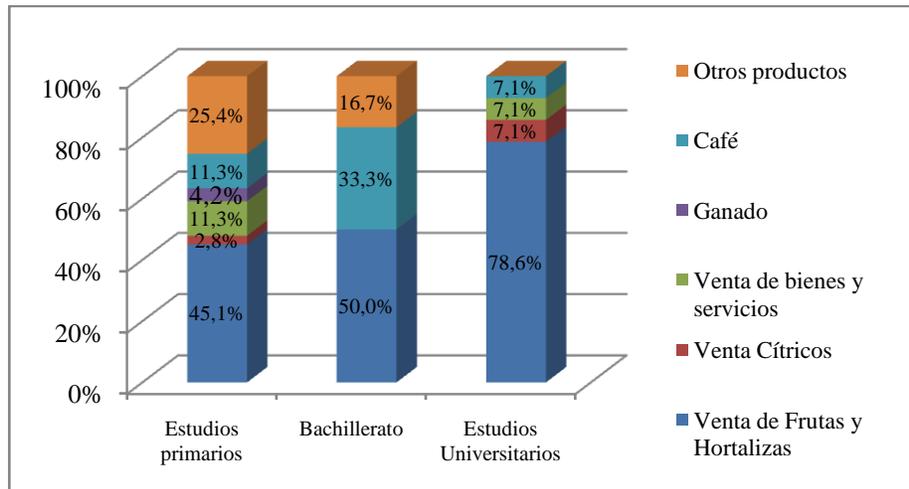


Gráfico 67. Productos que produce o comercializa el agronegocio según el género del responsable del agronegocio

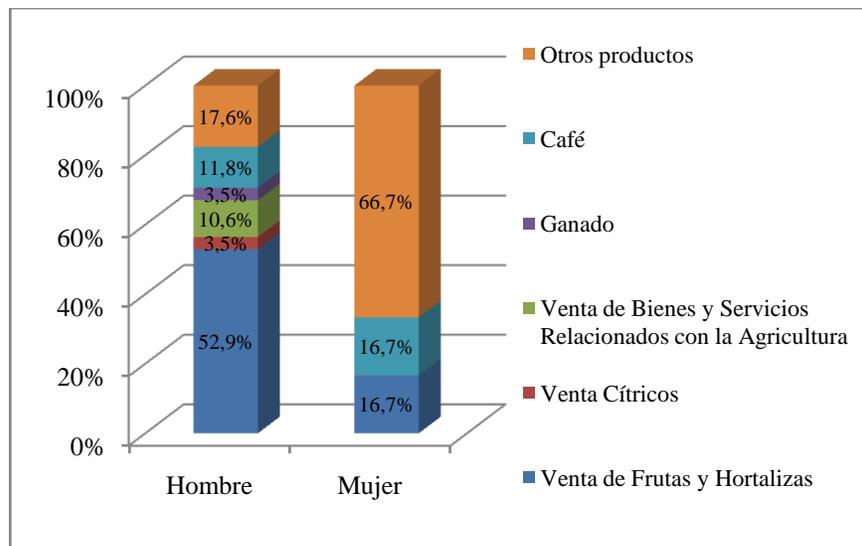
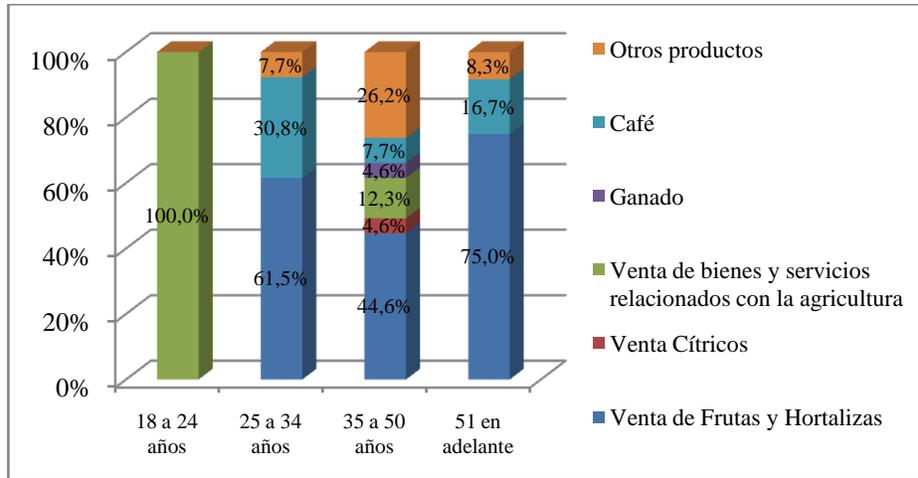


Gráfico 68. Productos que produce o comercializa el agronegocio según la edad del responsable del agronegocio



3. Porcentaje de los productos enviados al mercado nacional

Gráfico 69. Porcentaje de los productos enviados al mercado nacional según el género del responsable del agronegocio

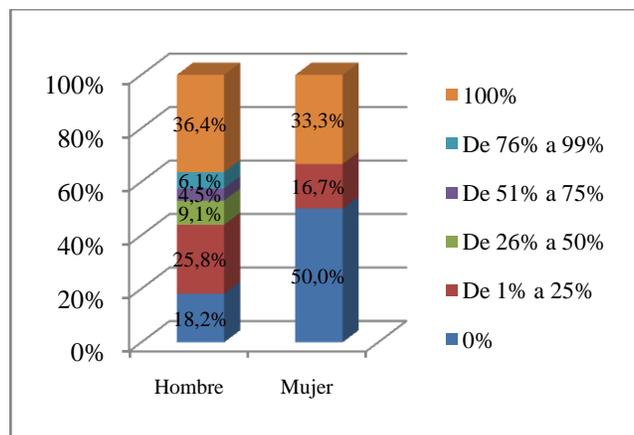
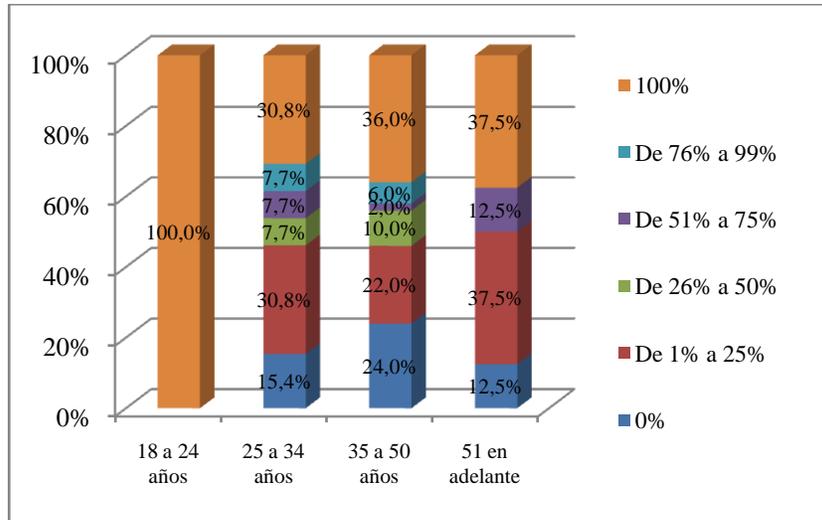


Gráfico 70. Porcentaje de los productos enviados al mercado nacional según la edad del responsable del agronegocio



4. País(es) al que exporta(n) sus productos

Gráfico 71. País al que exporta principalmente los productos/servicios según el nivel de educación finalizada por el responsable del agronegocio

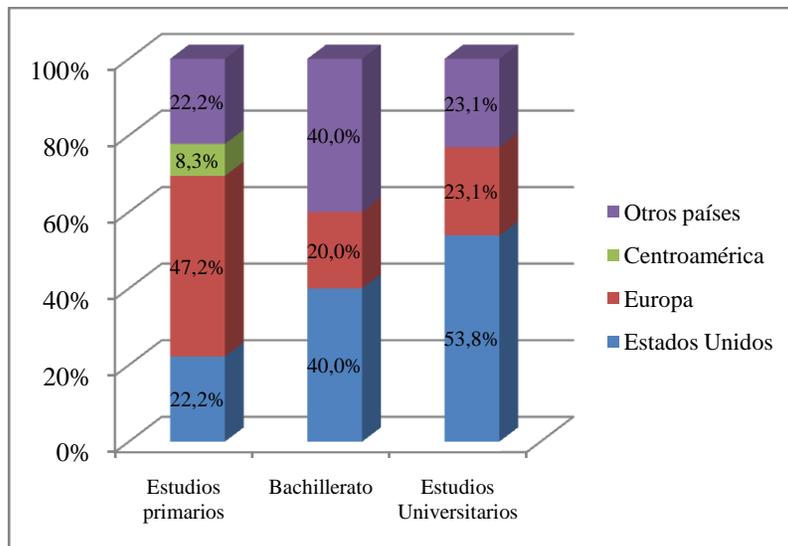


Gráfico 72. País al que exporta principalmente los productos/servicios según género del responsable del agronegocio

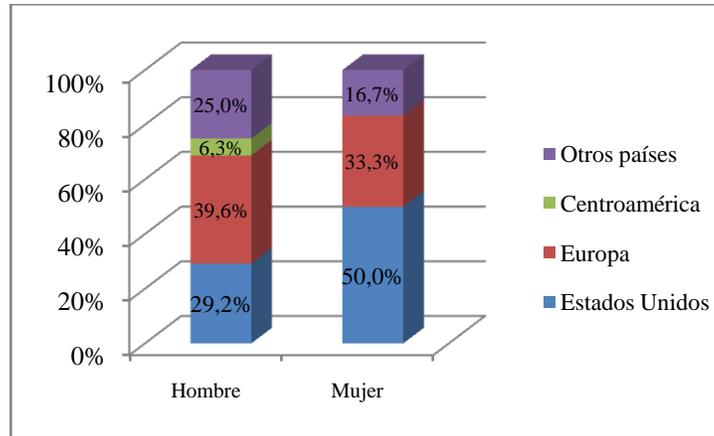
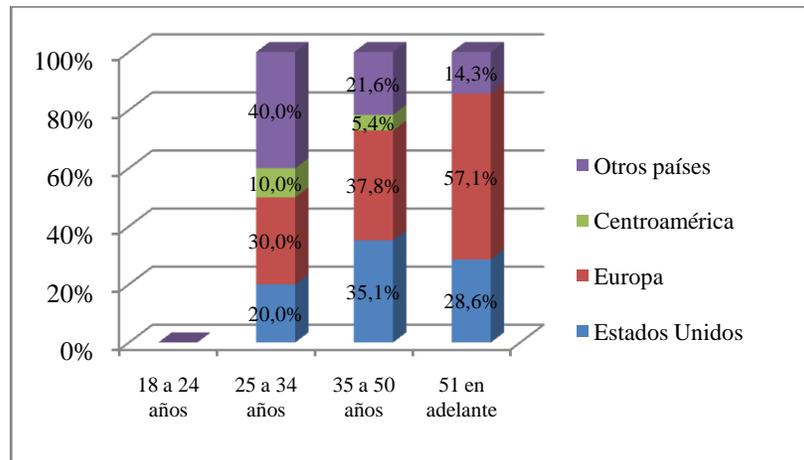


Gráfico 73. País al que exporta principalmente los productos/servicios según la edad del responsable del empresario



5. Tamaño del agronegocio

Tabla 6. Empleo generado y tamaño según clasificación mypimes

Número de empleados a tiempo completo	Total
Micro empresa (1 a 5 empleados)	31
Pequeña empresa (6 a 30 empleados)	19
Mediana empresa (31 a 100 empleados)	10
Grande empresa (más de 100 empleados)	12
Total	72

Gráfico 74. Tamaño según género del responsable del agronegocio

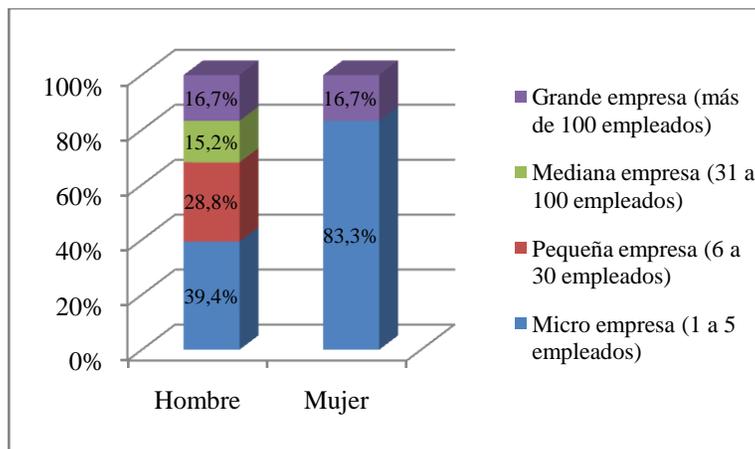
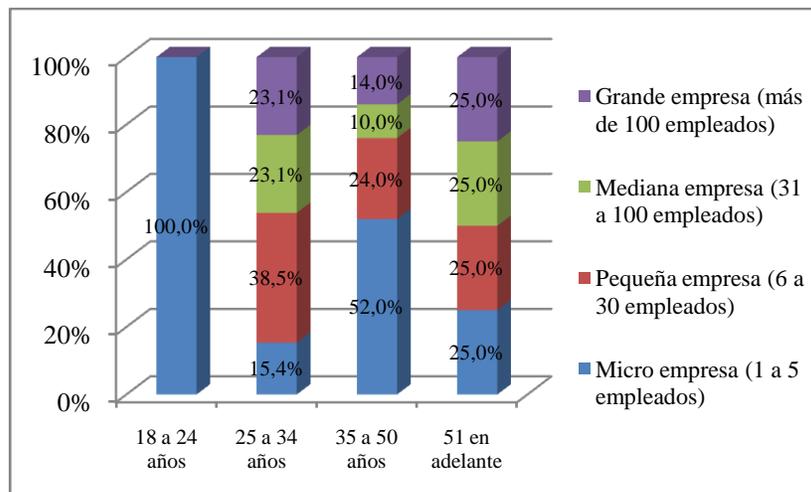


Gráfico 75. Tamaño según edad del responsable del agronegocio

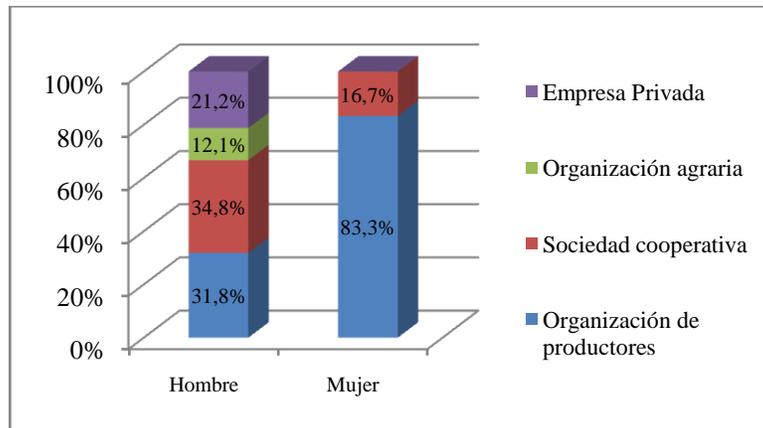


6. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios

Tabla 7. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios

Tipo de organización	Total
Asociación de productores	26
Cooperativas	24
Centros Agrícolas Cantonales	8
Empresa Privada	14
Total	72

Gráfico 76. Tipo de organización a la que pertenecen los agronegocios según el género responsable del agronegocio



C. Caracterización de las capacidades empresariales de los agronegocios en Costa Rica

1. Innovación en los agronegocios

a. Introducción de innovación en el momento de crear el agronegocio

Tabla 8. Introducción de innovación al momento de crear el agronegocio

Introdujo alguna innovación	Total
Si	29
No	10
No, pero tiempo después llevé a cabo acciones innovadoras	33
Total	72

Gráfico 77. Introducción de innovación en el momento de creación de la organización por género del responsable del agronegocio

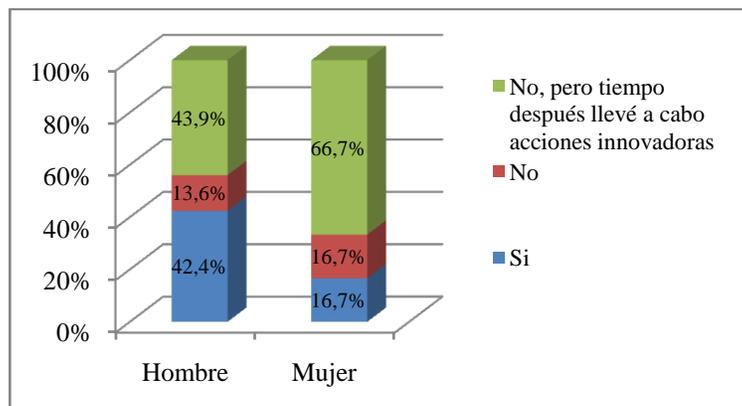


Gráfico 78. Introducción de innovación en el momento de creación de la organización por edad del responsable del agronegocio

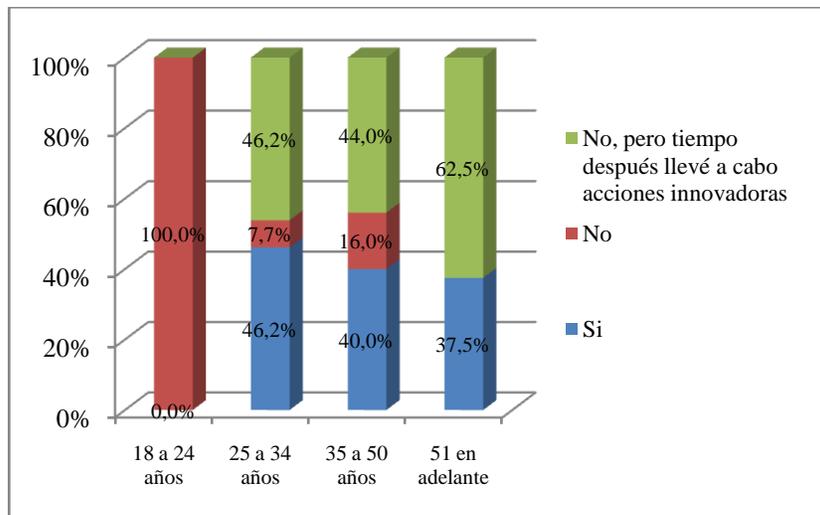
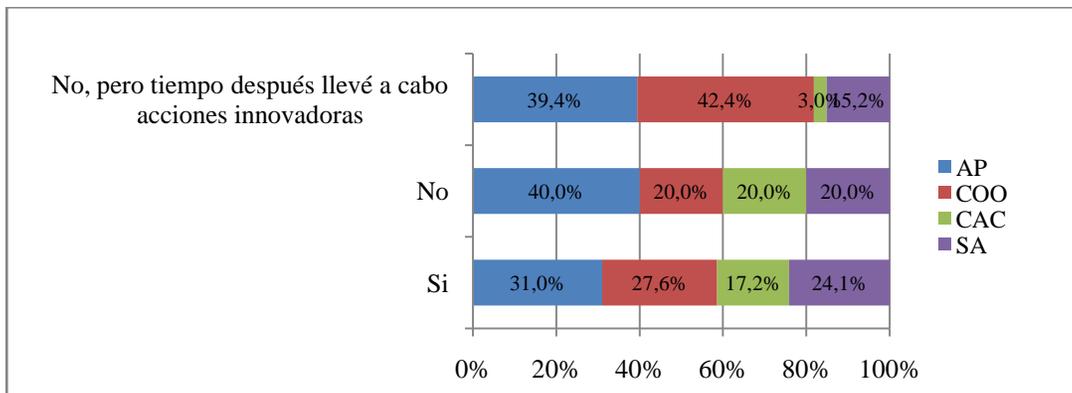


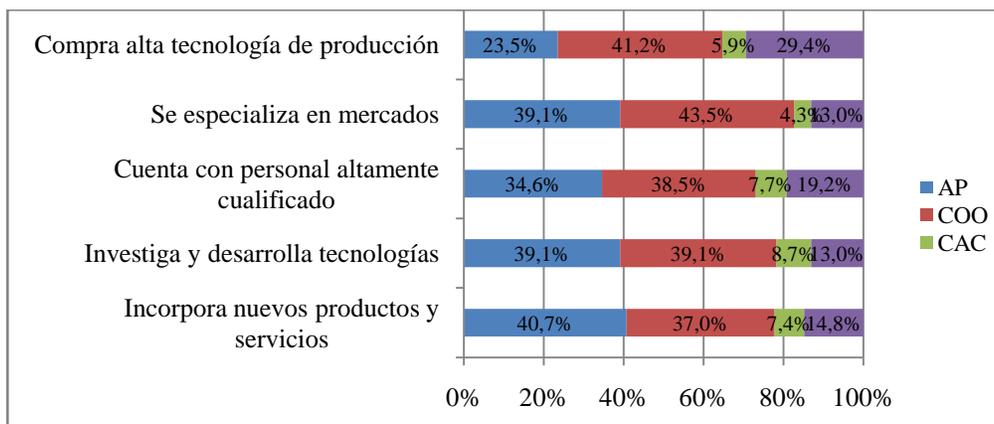
Gráfico 79. Introducción de innovación según el tipo de organización



AP: Asociación de productores. COO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

b. Tipos de innovaciones llevadas a cabo por el agronegocio

Gráfico 80. Tipos de innovaciones llevadas a cabo por tipo de organización



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

Gráfico 81. Tipos de innovaciones realizadas llevadas a cabo por los agronegocios según el nivel de educación del responsable del agronegocio

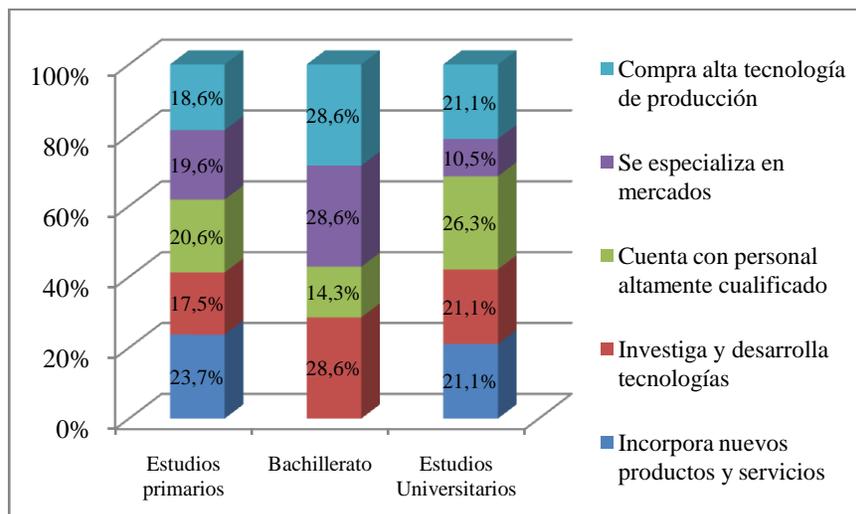


Gráfico 82. Tipo de innovaciones realizadas llevadas a cabo por los agronegocios según el género del responsable del agronegocio

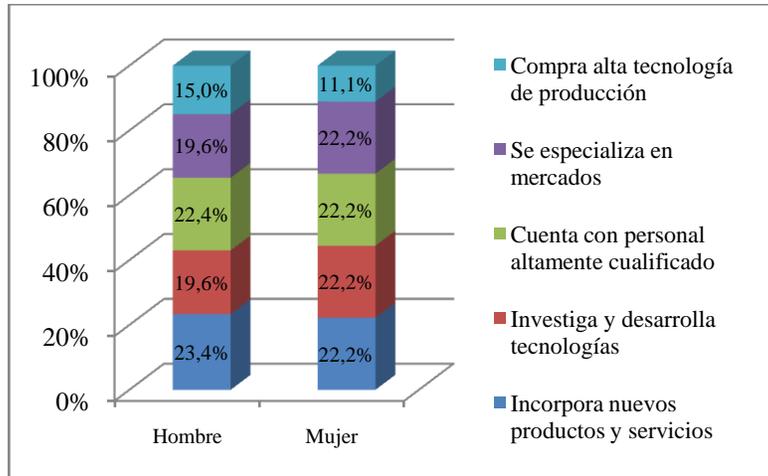
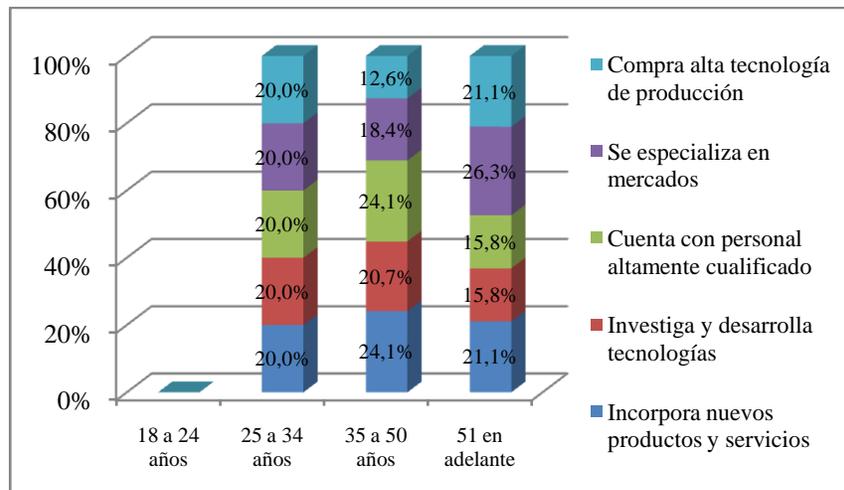
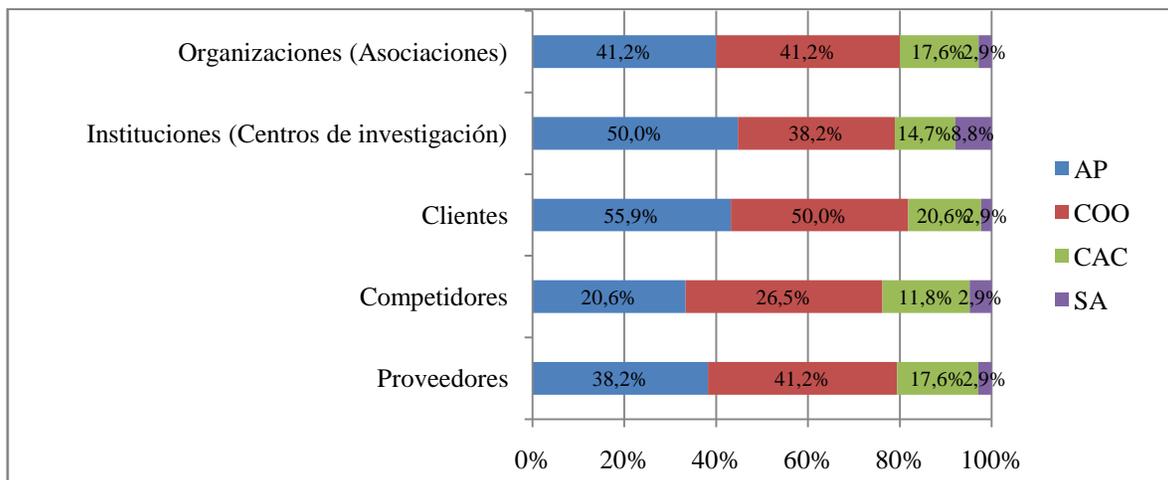


Gráfico 83. Tipo de innovaciones realizadas llevadas a cabo por los agronegocios según el género del responsable del agronegocio



c. Relaciones de colaboración con otros actores

Gráfico 84. Relaciones de cooperación con actores importantes según el tipo de organización



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

d. Colaboraciones del agronegocio con otras instituciones para favorecer la innovación tecnológica

Tabla 9. Colaboración con otras organizaciones para favorecer la innovación

Colaboración para favorecer la innovación	Total
No	14
Si	58
Total	72

Gráfico 85. Colaboración con otras organizaciones para favorecer la innovación según el género del responsable del agronegocio

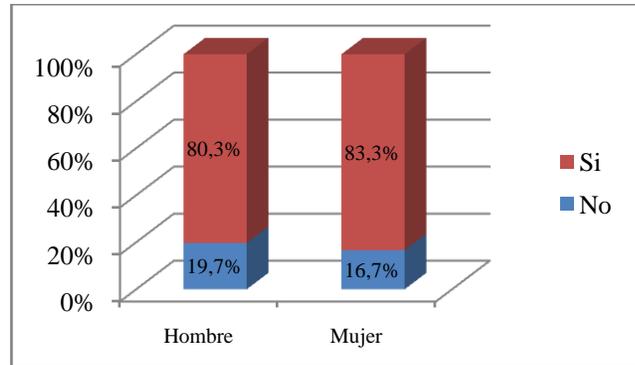
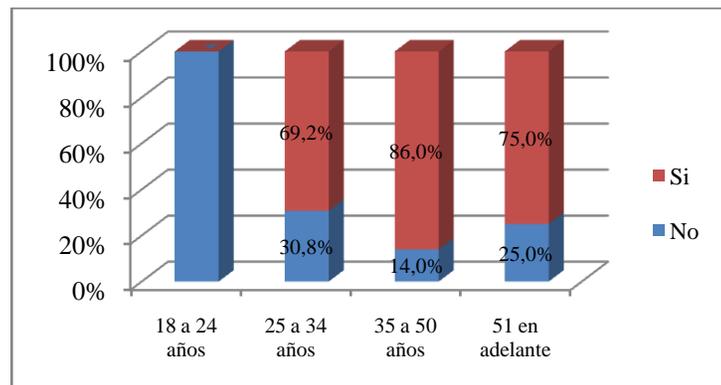


Gráfico 86. Colaboración con otras organizaciones para favorecer la innovación según la edad del responsable del agronegocio



e. Instituciones con las que se colabora

Gráfico 87. Principales instituciones que colaboran con las organizaciones para favorecer la innovación tecnológica según el nivel educativo del responsable del agronegocio

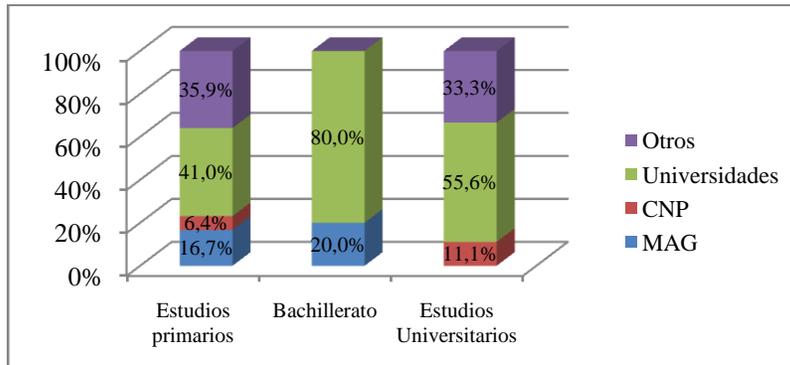


Gráfico 88. Principales instituciones que colaboran con las organizaciones para favorecer la innovación tecnológica según el género del responsable del agronegocio

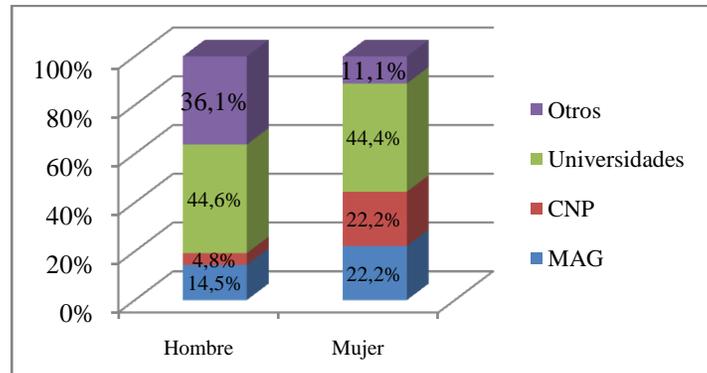
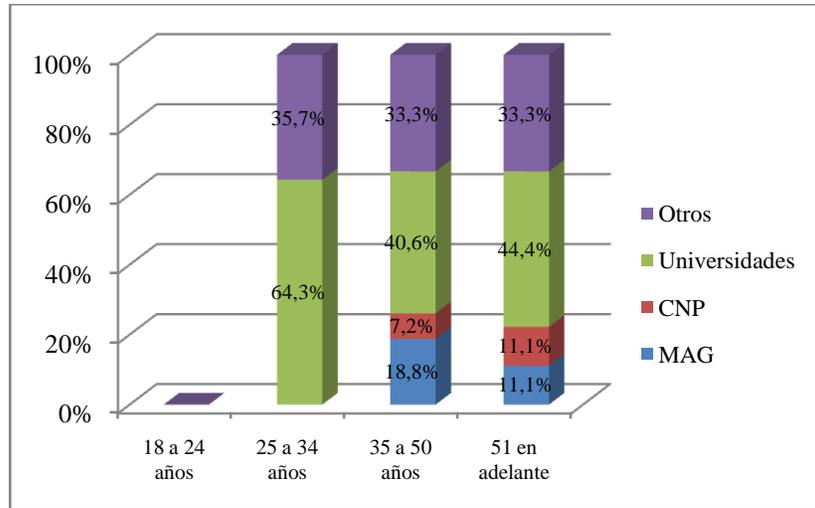


Gráfico 89. Principales instituciones que colaboran con las organizaciones para favorecer la innovación tecnológica según la edad del responsable del agronegocio



2. Cooperación empresarial en los agronegocios

a. Cooperación con otras organizaciones

Gráfico 90. Cooperación del agronegocio con otras instituciones según el nivel de educación del responsable del agronegocio

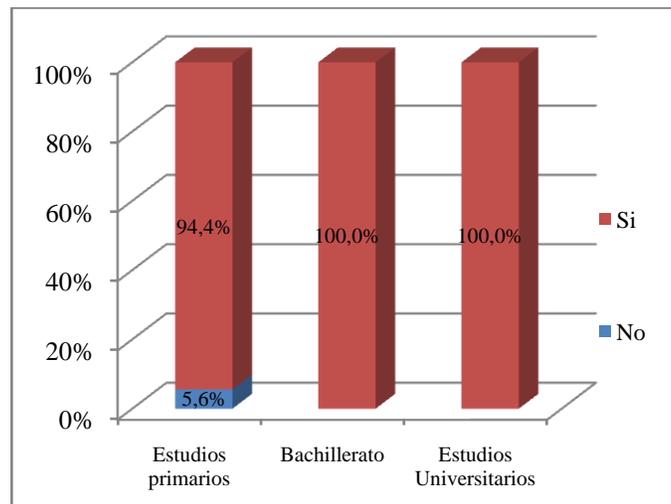


Gráfico 91. Cooperación del agronegocio con otras instituciones según el género del responsable del agronegocio

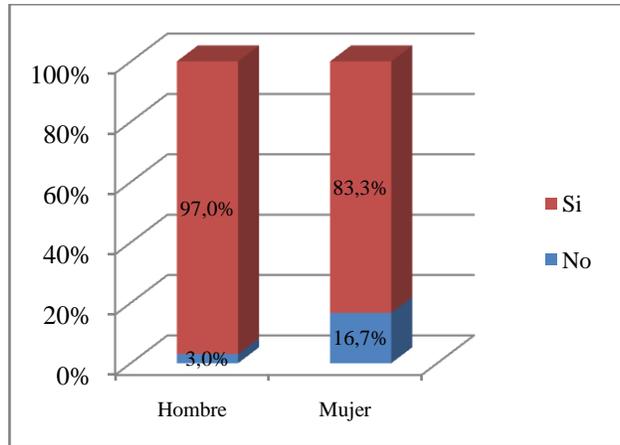
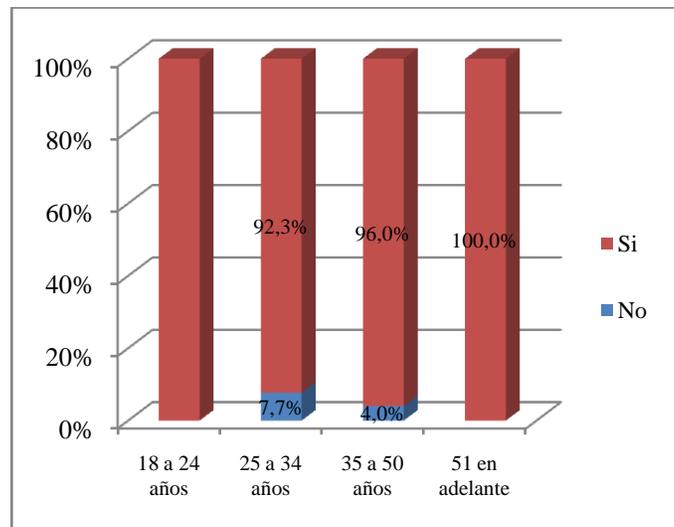


Gráfico 92. Cooperación del agronegocio con otras instituciones según la edad del responsable del agronegocio



b. Actores con los que se establecen relaciones de cooperación

Gráfico 93. Establecimiento de relaciones de cooperación según el nivel de educación del responsable del agronegocio

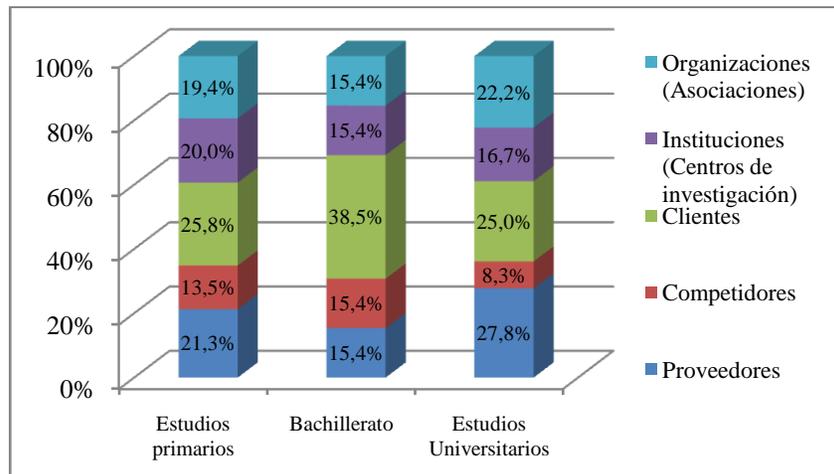


Gráfico 94. Establecimiento de relaciones de cooperación según el género del responsable del agronegocio

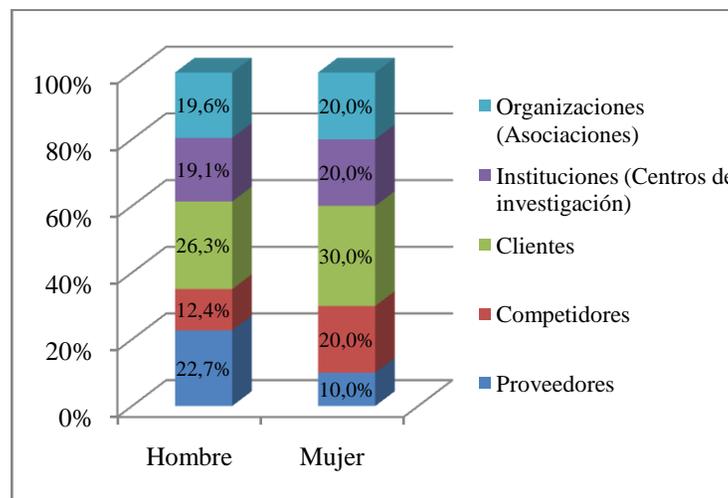
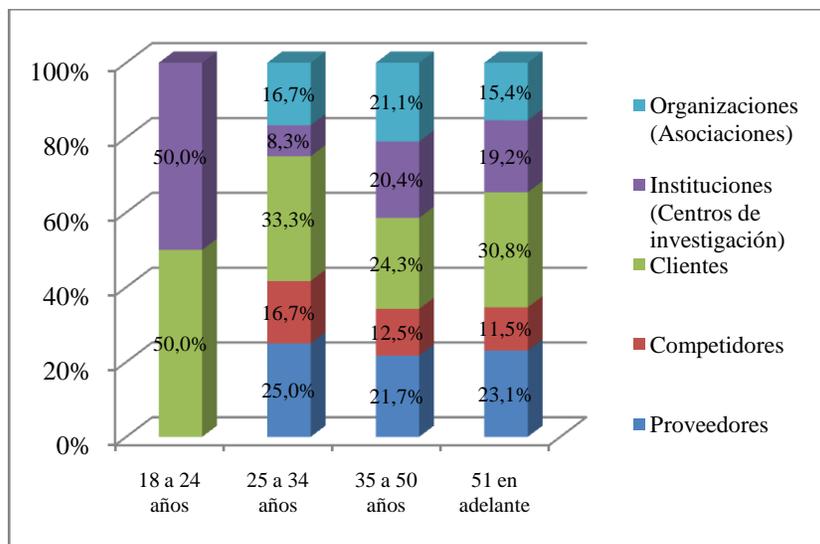


Gráfico 95. Establecimiento de relaciones de cooperación según la edad del responsable del agronegocio



a. Posibilidades que ofrecen los modelos de cooperación en los agronegocios

Gráfico 96. Posibilidades que ofrecen los modelos de cooperación según el nivel de educación del responsable del agronegocio

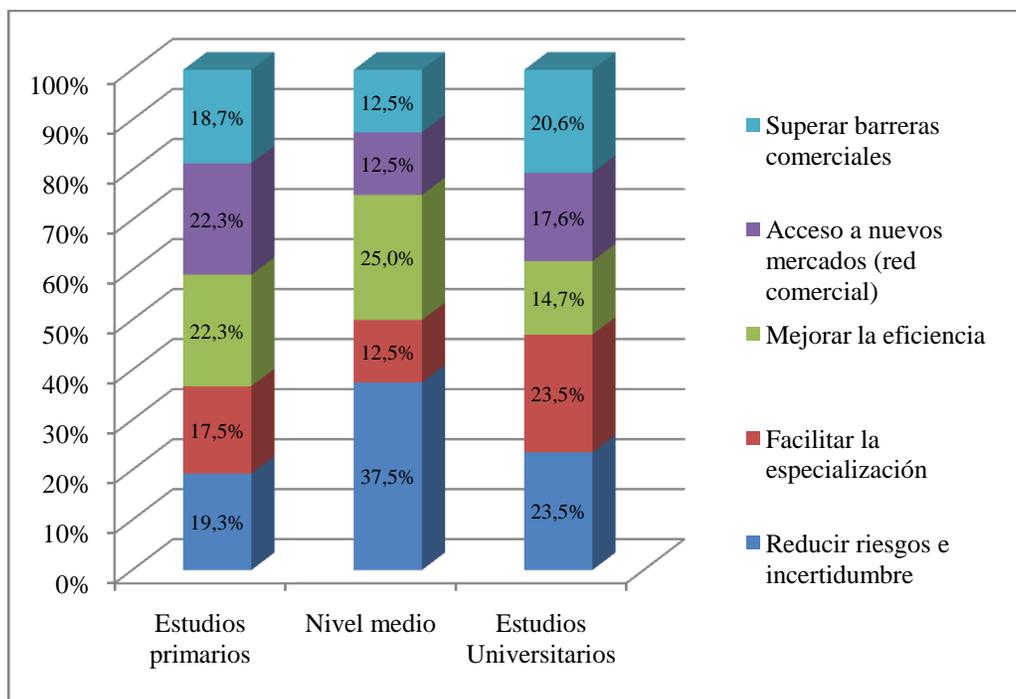


Gráfico 97. Posibilidades que ofrecen los modelos de cooperación según el género del responsable del agronegocio

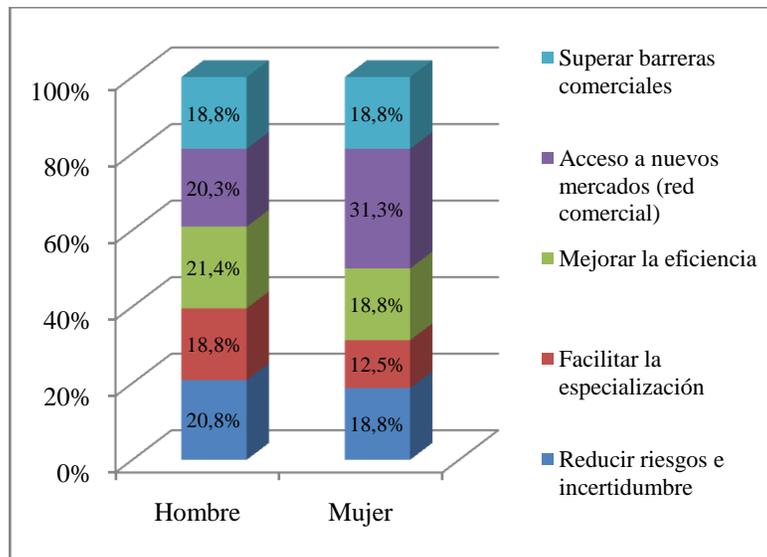


Gráfico 98. Posibilidades que ofrecen los modelos de cooperación

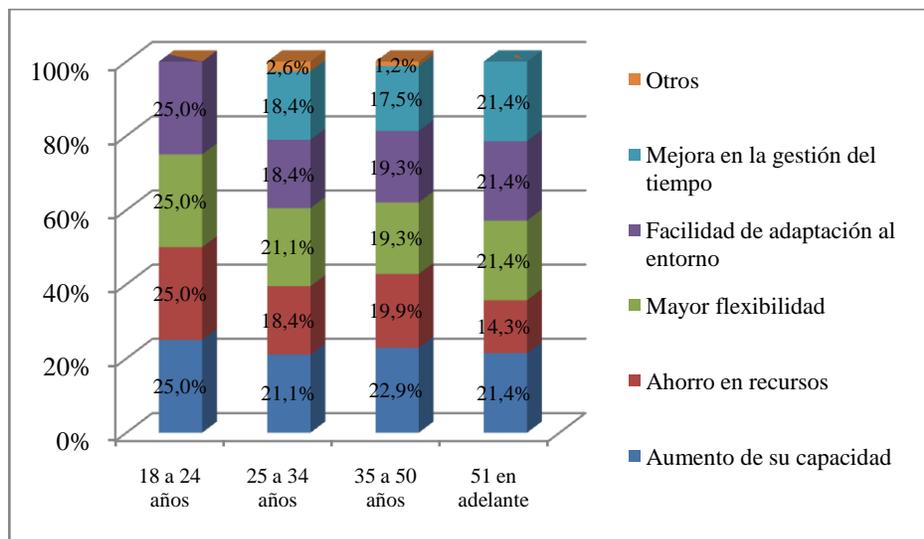
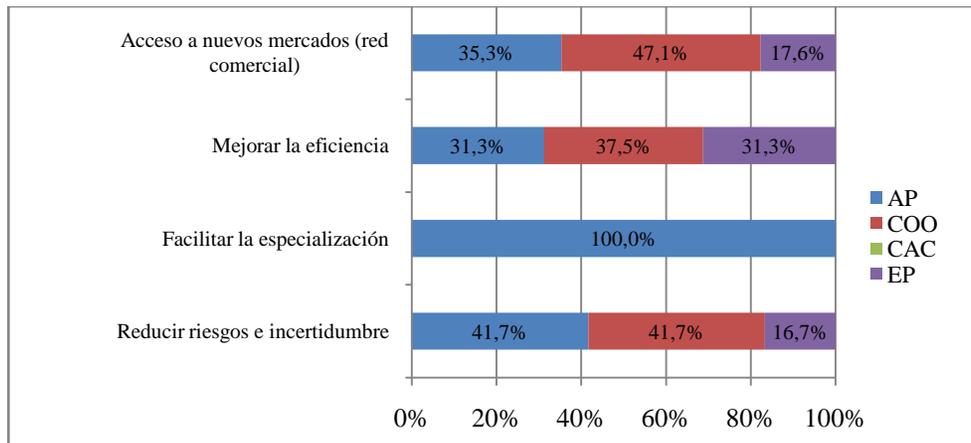


Gráfico 99. Posibilidades de los modelos de cooperación según el tipo de organización



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

b. Ventajas de la cooperación en los agronegocios

Gráfico 100. Ventajas que encuentra en la cooperación según el nivel de educación del responsable del agronegocio

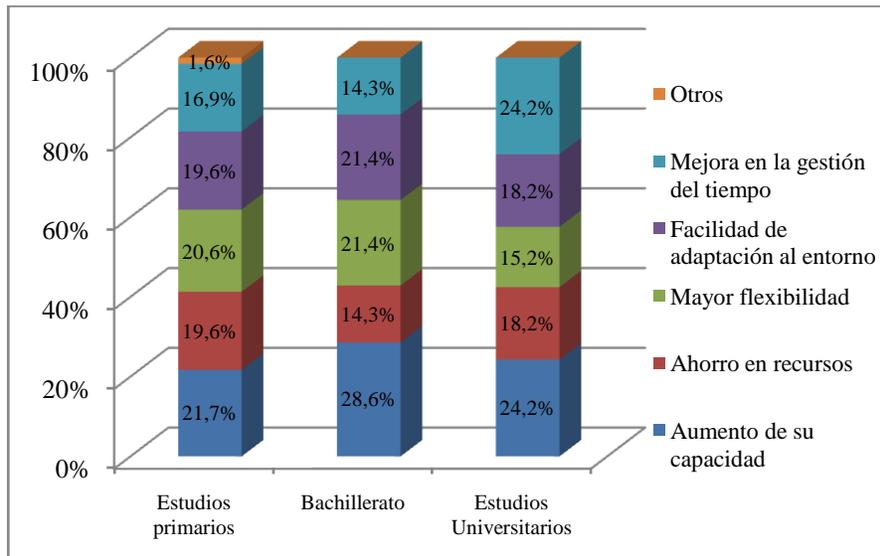


Gráfico 101. Ventajas que encuentra en la cooperación según el género del responsable del agronegocio

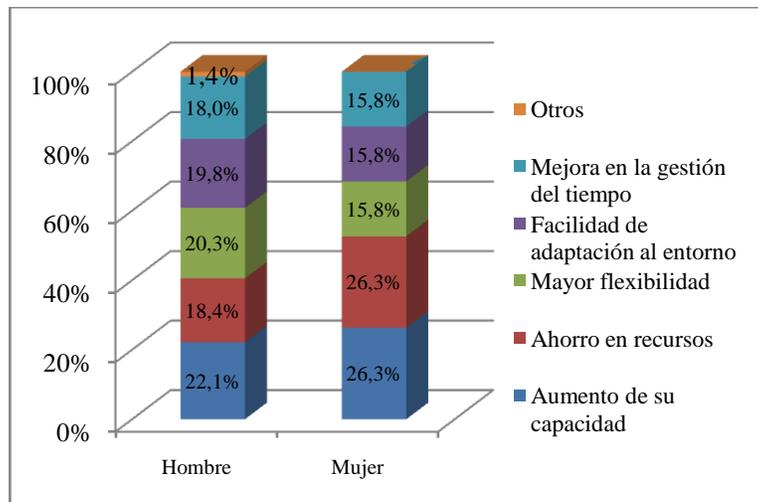


Gráfico 102. Ventajas que encuentra en la cooperación según la edad del responsable del agronegocio

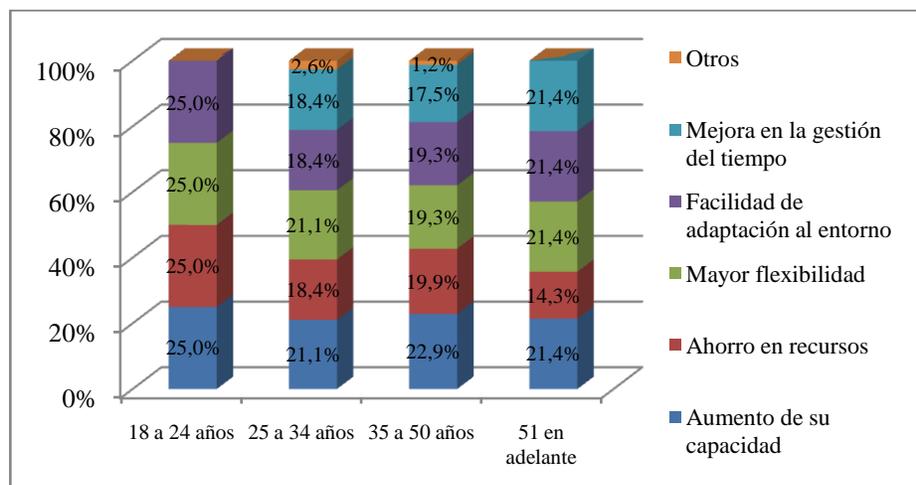
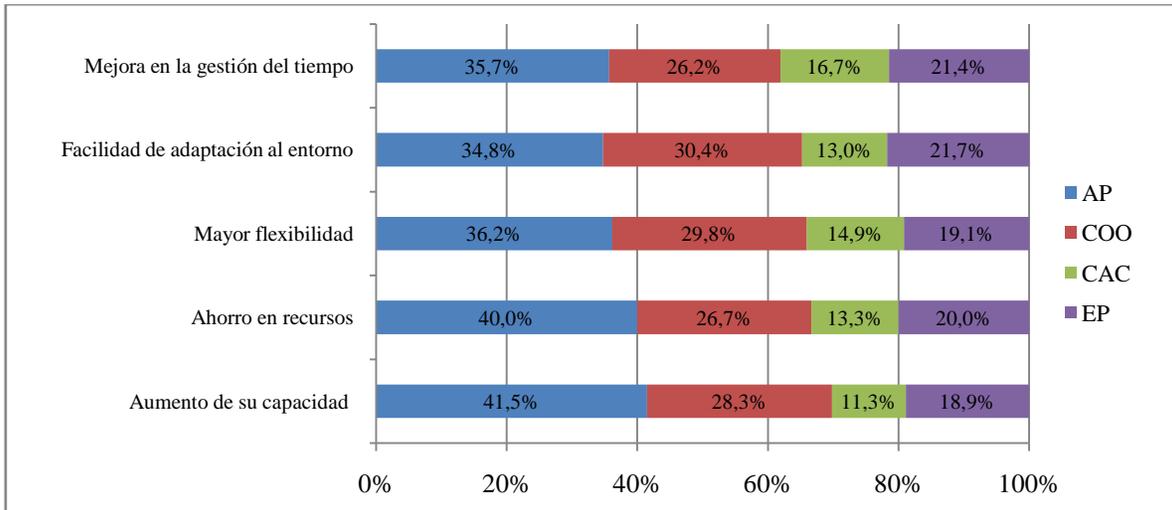


Gráfico 103. Ventajas en los modelos de cooperación según el tipo de organización



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

c. Motivos por los que no ha existido cooperación en el agronegocio

Gráfico 104. Motivos por los que no ha existido cooperación en la organización según el nivel educativo del responsable del agronegocio

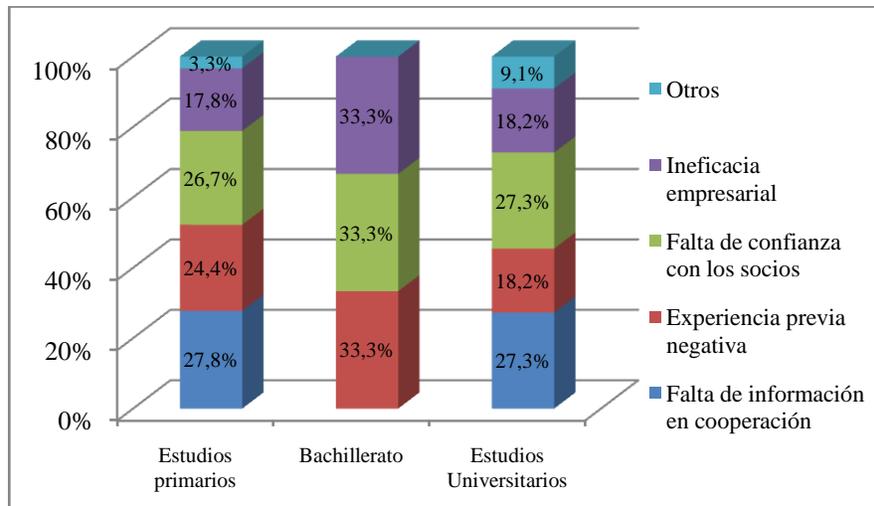


Gráfico 105. Motivos por los que no ha existido cooperación en la organización según el género del responsable del agronegocio

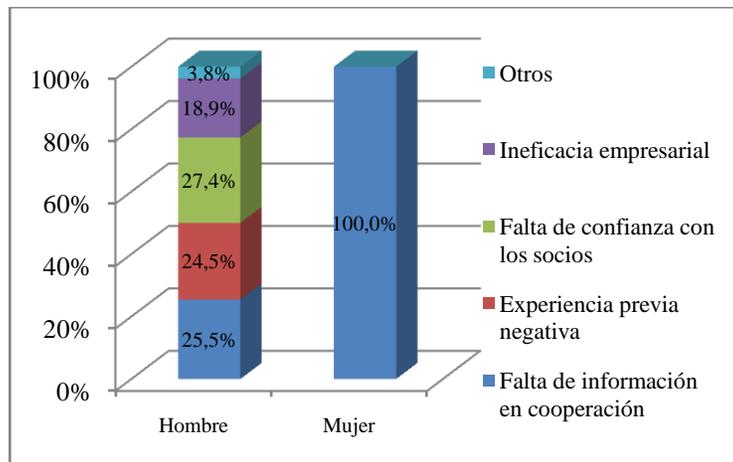


Gráfico 106. Motivos por los que no ha existido cooperación según la edad del responsable del agronegocio

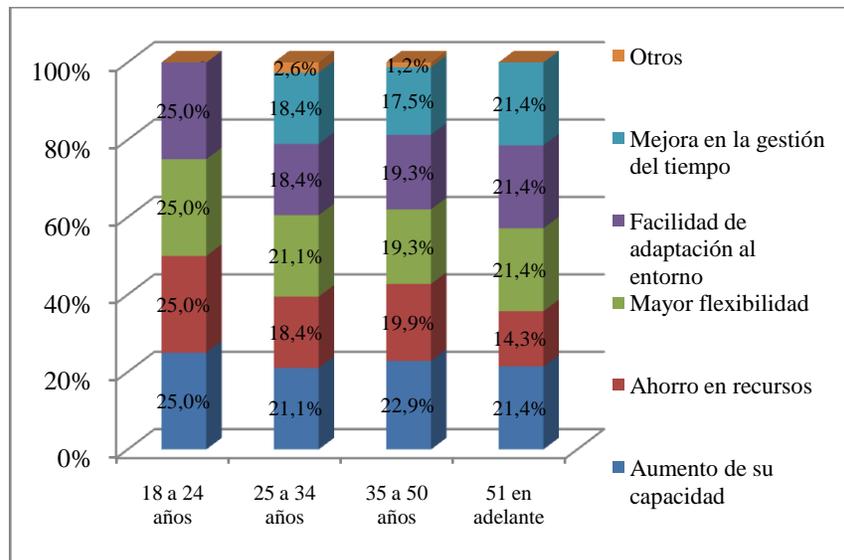
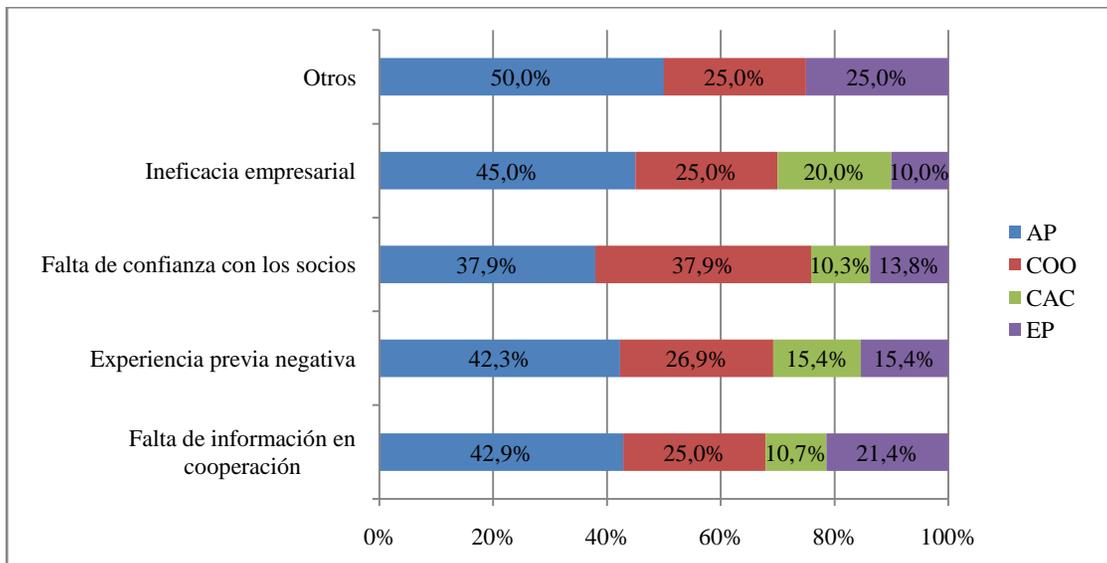


Gráfico 107. Motivos por los cuales no ha existido cooperación en el agronegocio por tipo de organización



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

3. Responsabilidad social en los agronegocios

a. Valores de cultura de empresa que existen en el agronegocio

Gráfico 108. Valores de cultura de empresa que existen en la organización según el nivel educativo del responsable del agronegocio

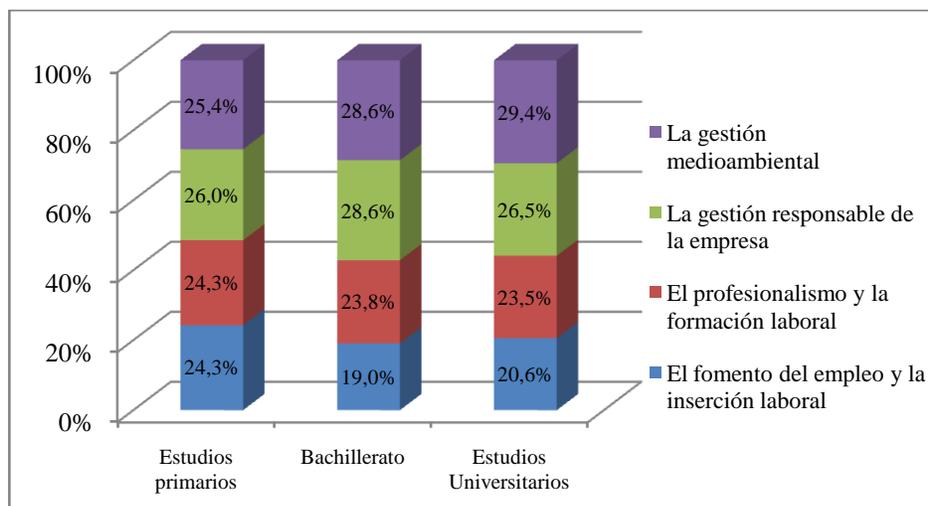


Gráfico 109. Valores de cultura de empresa que existen en la organización según el género del responsable del agronegocio

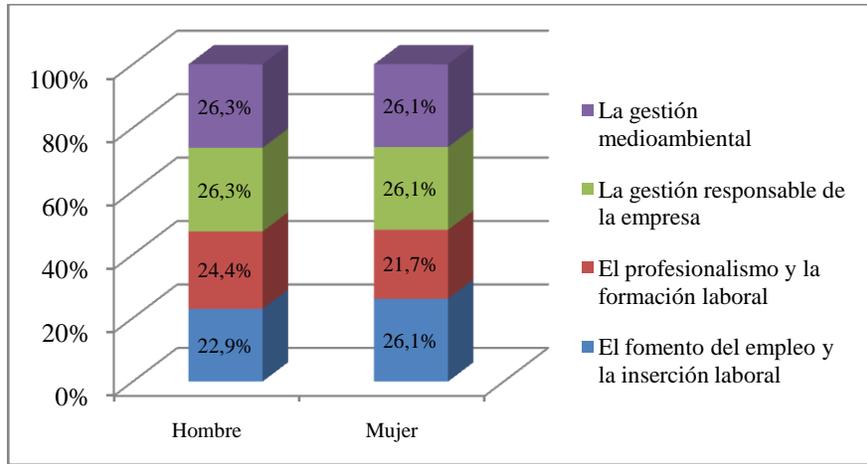


Gráfico 110. Valores de cultura de empresa que existen en la organización según la edad del responsable del agronegocio

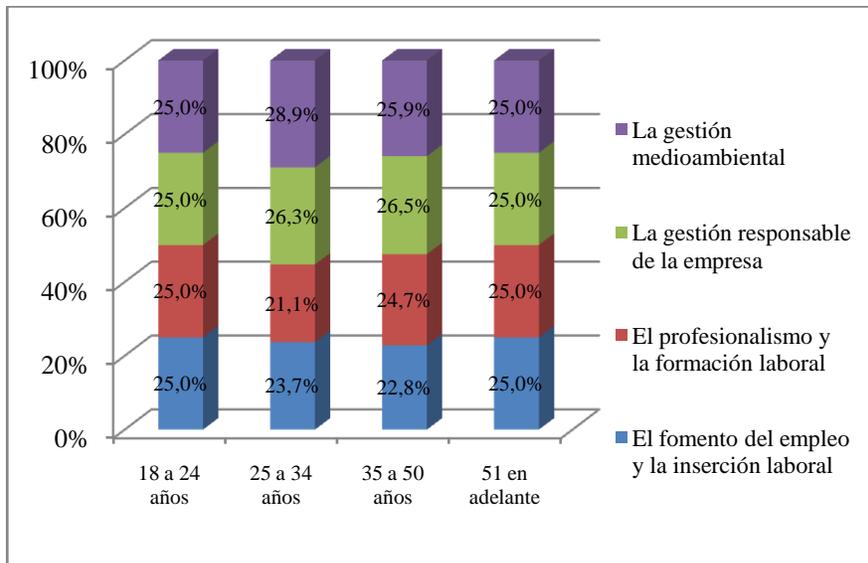
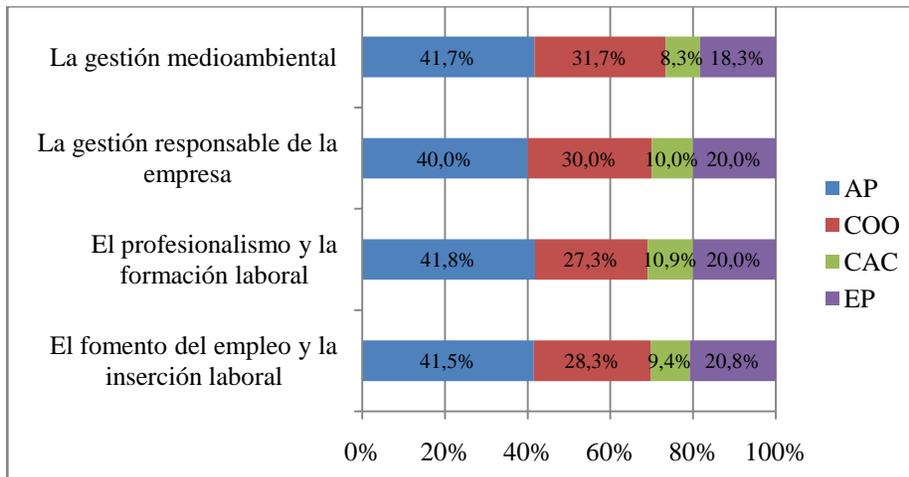


Gráfico 111. Valores de cultura que existen el agronegocio por tipo de organización



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

b. Medidas de una dirección responsable

Gráfico 112. Medidas de una dirección responsable según el nivel de educación del responsable del agronegocio

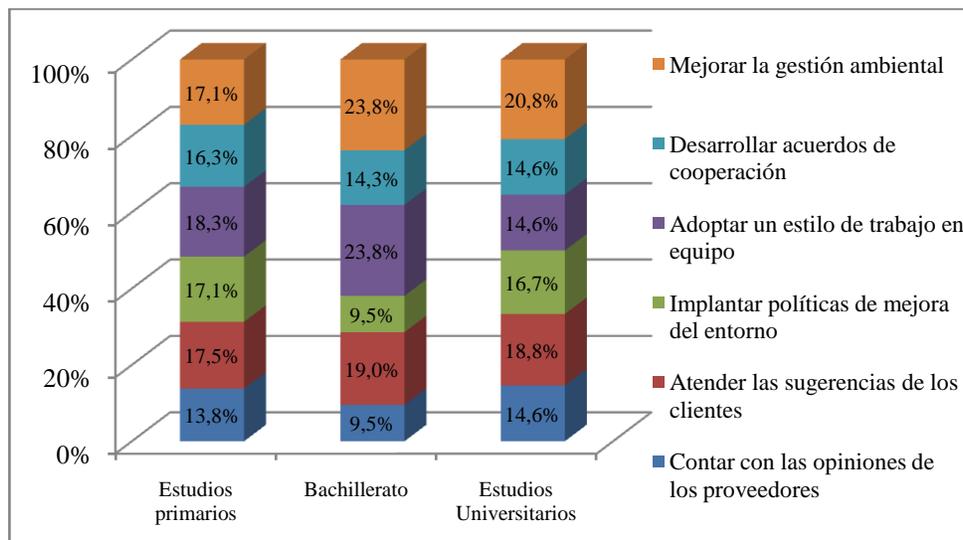


Gráfico 113. Medidas de una dirección responsable según el género del responsable del agronegocio

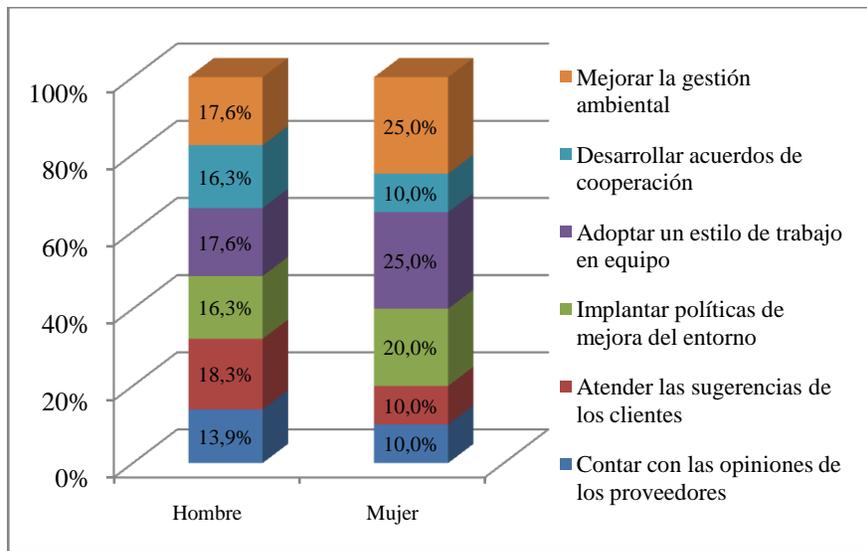


Gráfico 114. Medidas de una dirección responsable según la edad del responsable del agronegocio

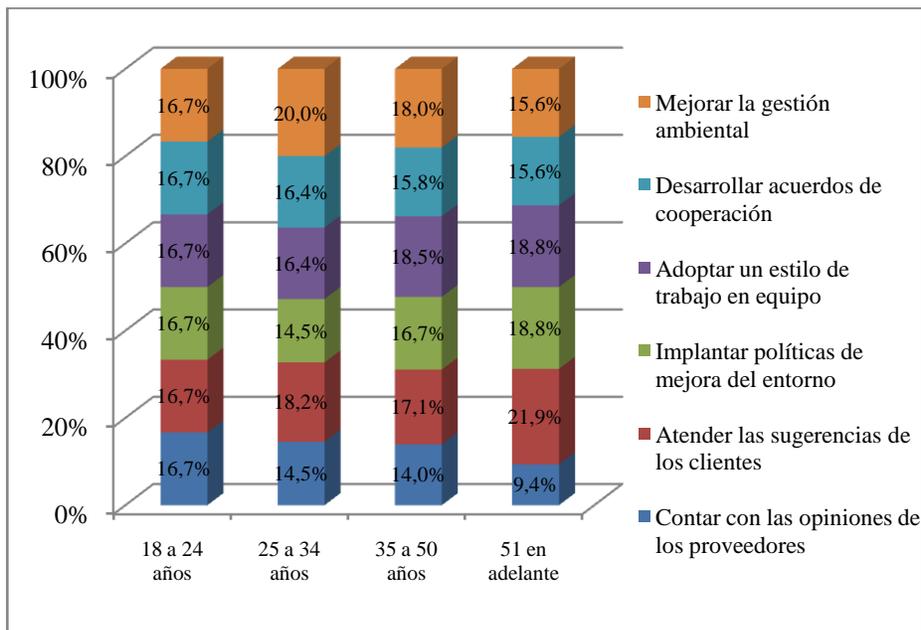
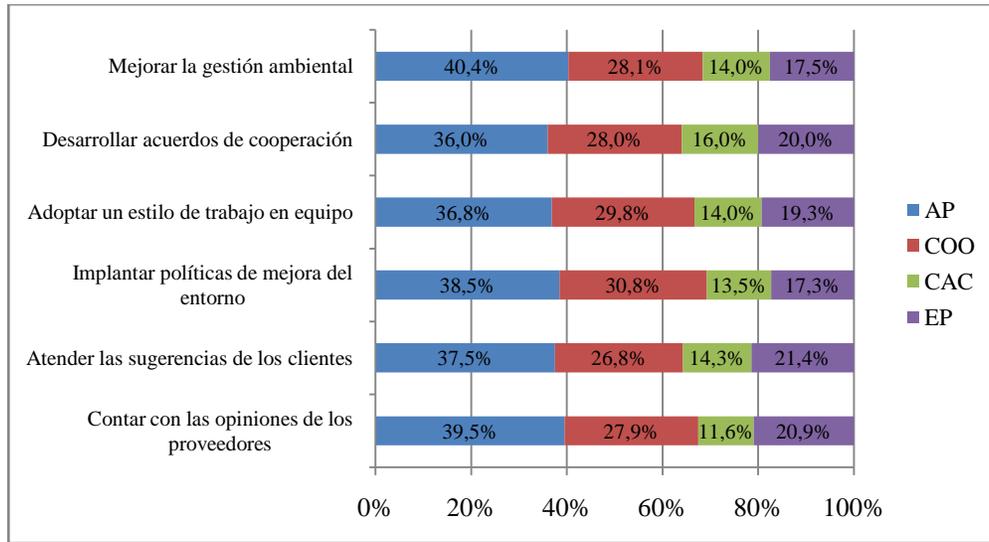


Gráfico 115. Medidas de una dirección responsable



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

c. Frutos de una dirección responsable

Gráfico 116. Fruto de una dirección responsable en el agronegocio según el nivel de educación del responsable del agronegocio

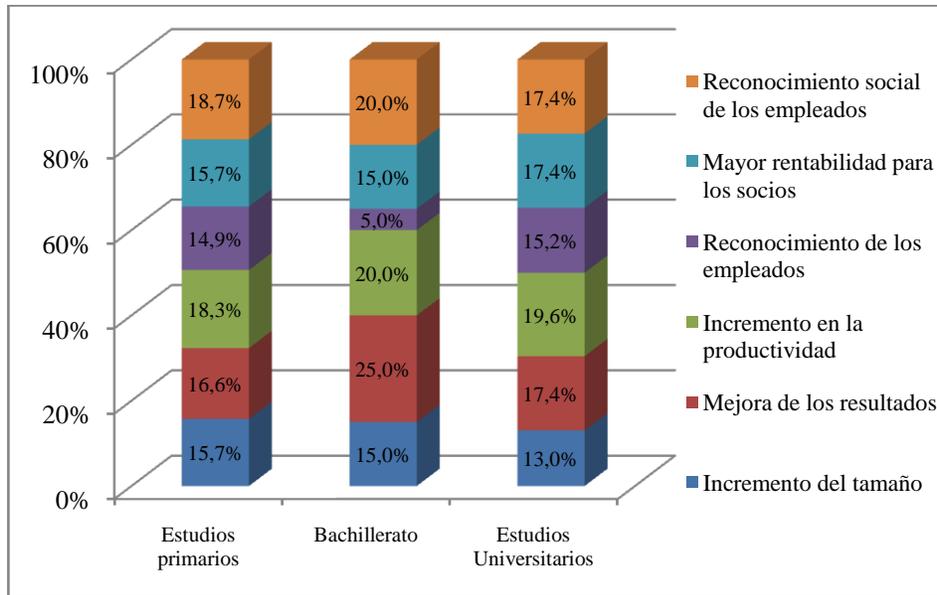


Gráfico 117. Fruto de una dirección responsable en el agronegocio según el género del empresario

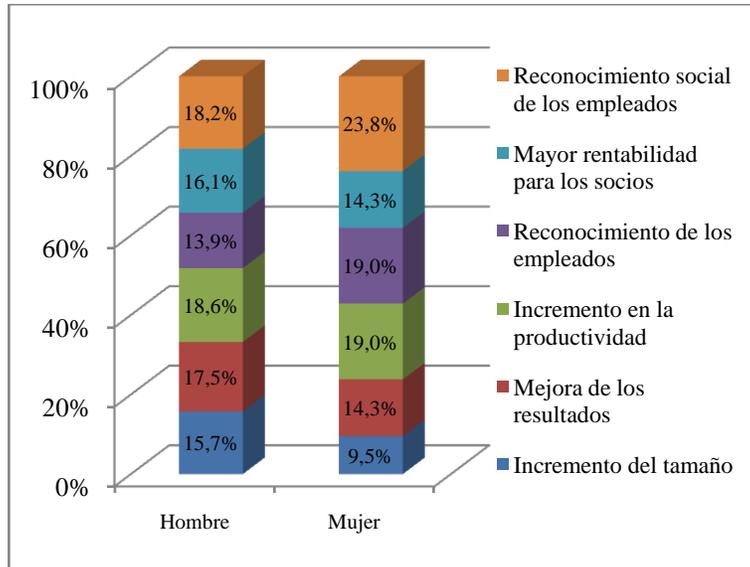


Gráfico 118. Fruto de una dirección responsable en el agronegocio según la edad del empresario

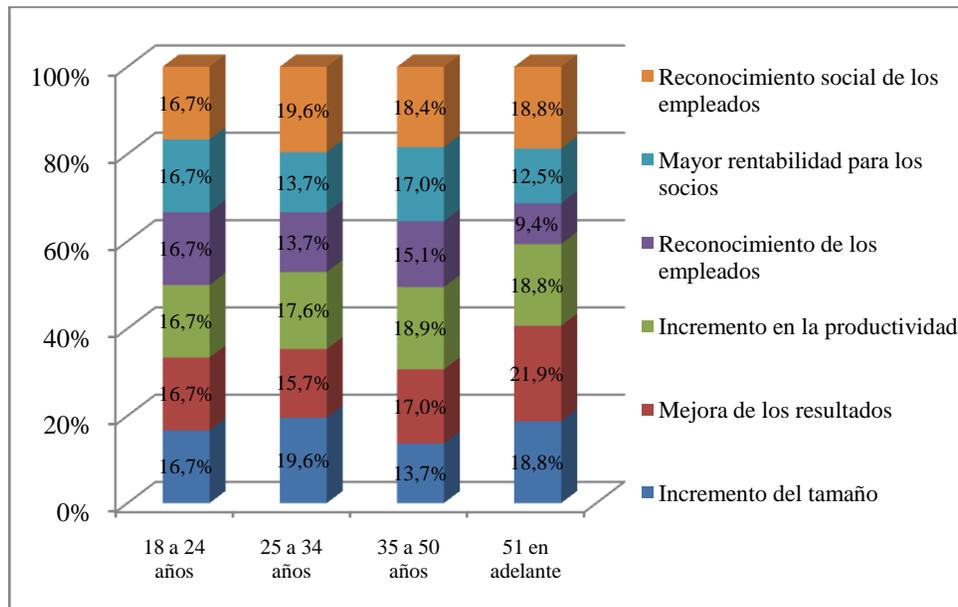
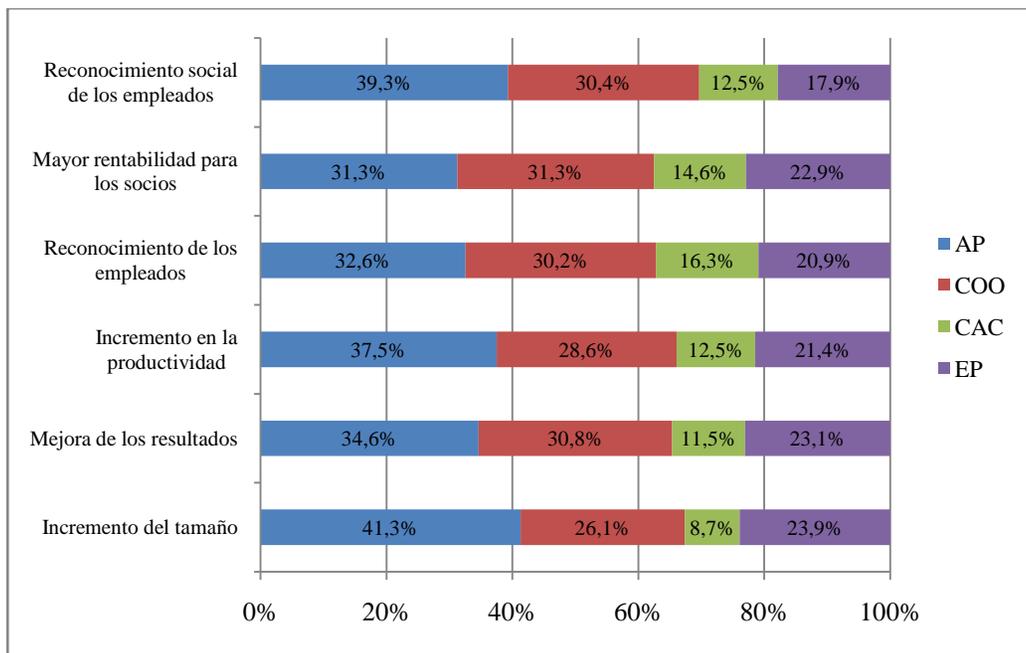


Gráfico 119. Frutos de una dirección responsable en el agronegocio



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

4. Dirección estratégica de los agronegocios

a. Toma de decisiones en el agronegocio

Gráfico 120. Toma de decisiones en el agronegocio según el nivel de educación del responsable del agronegocio

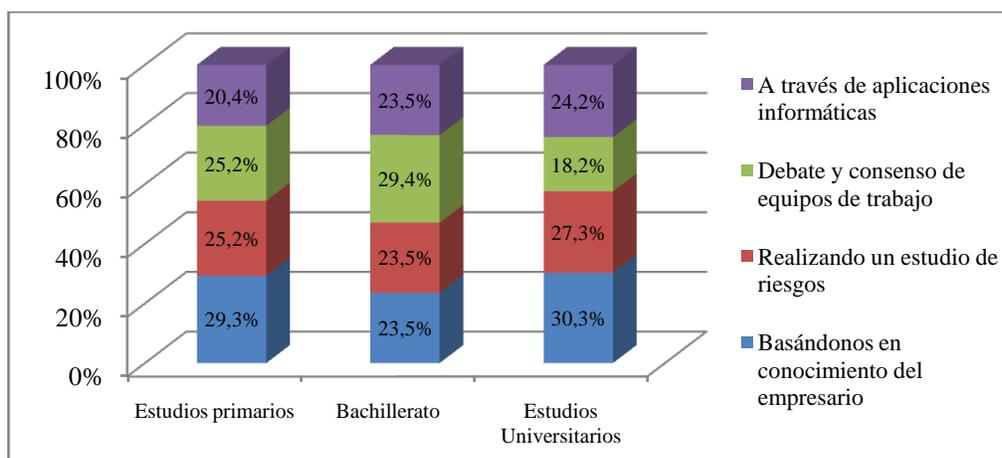


Gráfico 121. Toma de decisiones en el agronegocio según el género del responsable del agronegocio

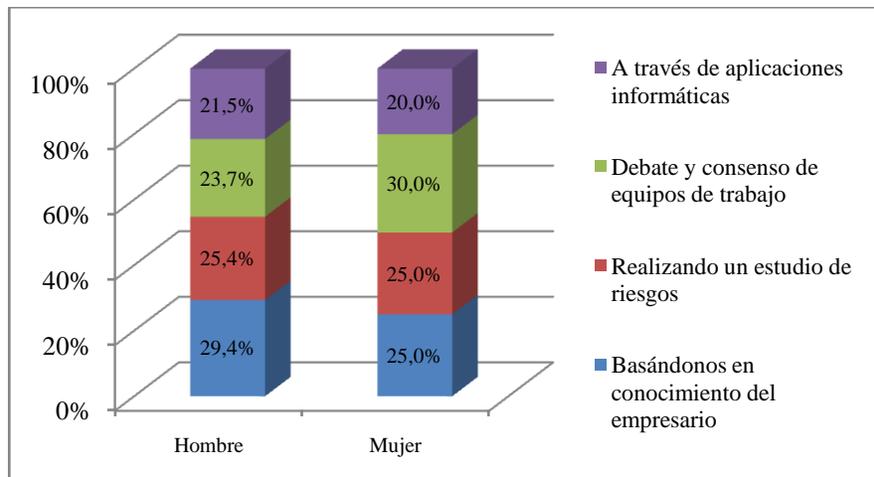


Gráfico 122. Toma de decisiones en el agronegocio según la edad del responsable del agronegocio

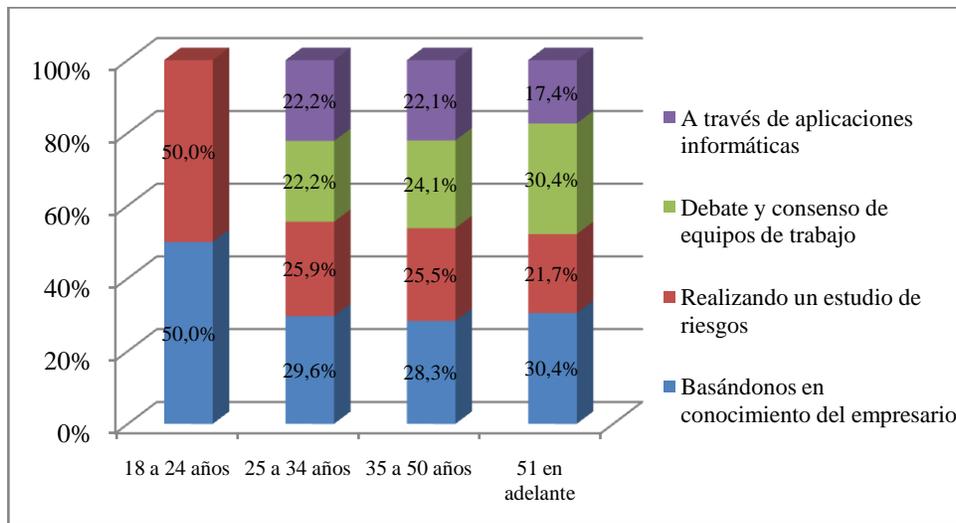
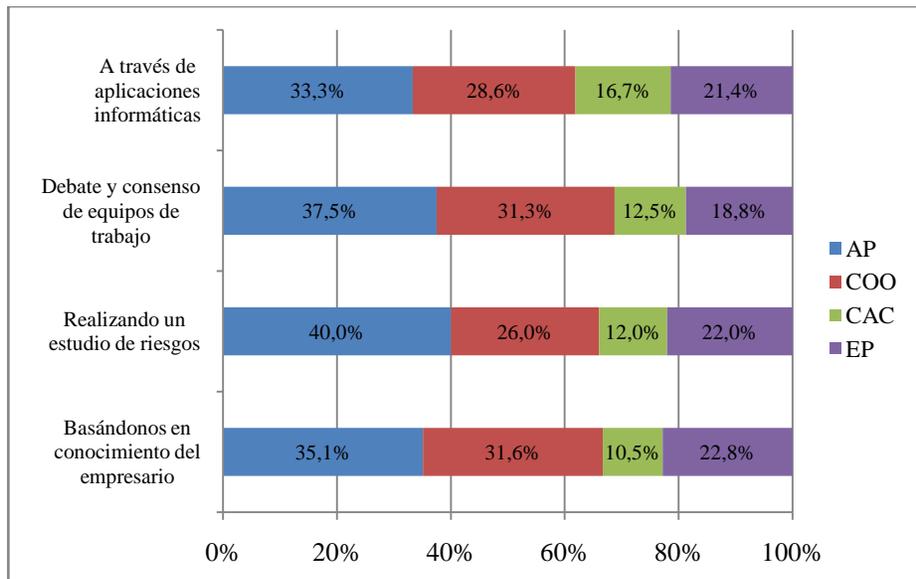


Gráfico 123. Toma de decisiones en el agronegocio



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

b. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio

Gráfico 124. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio según el nivel de educación del responsable del agronegocio

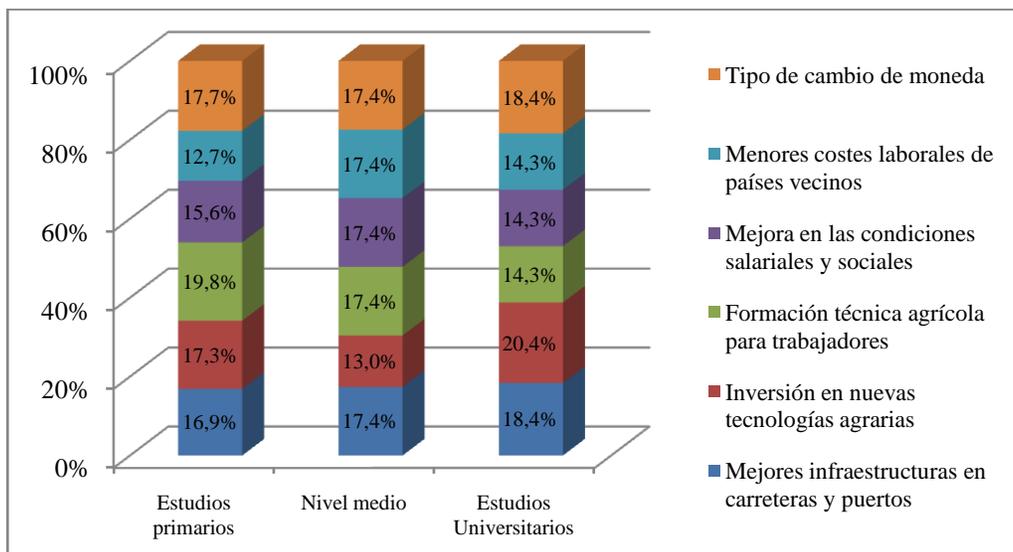


Gráfico 125. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio según el género del responsable del agronegocio

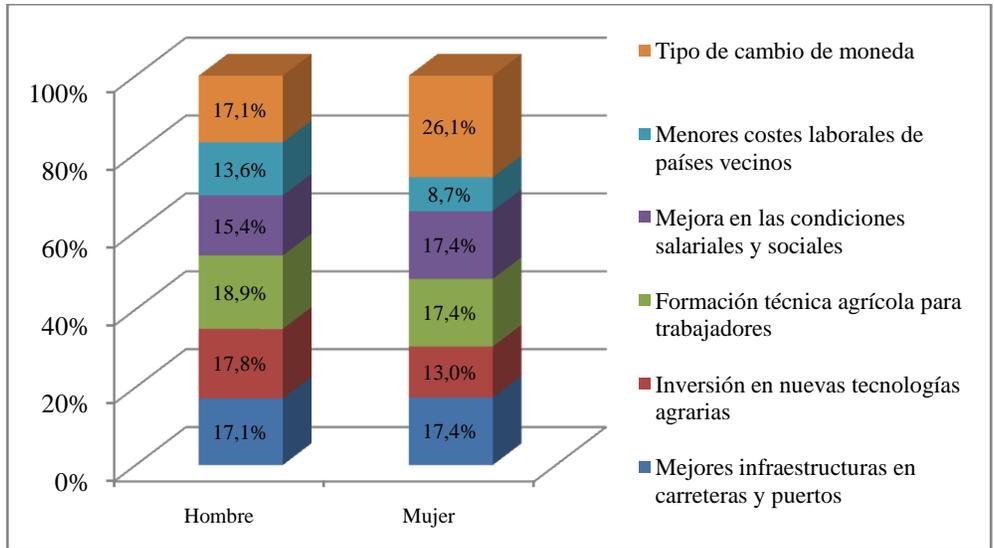


Gráfico 126. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio según la edad del responsable del agronegocio

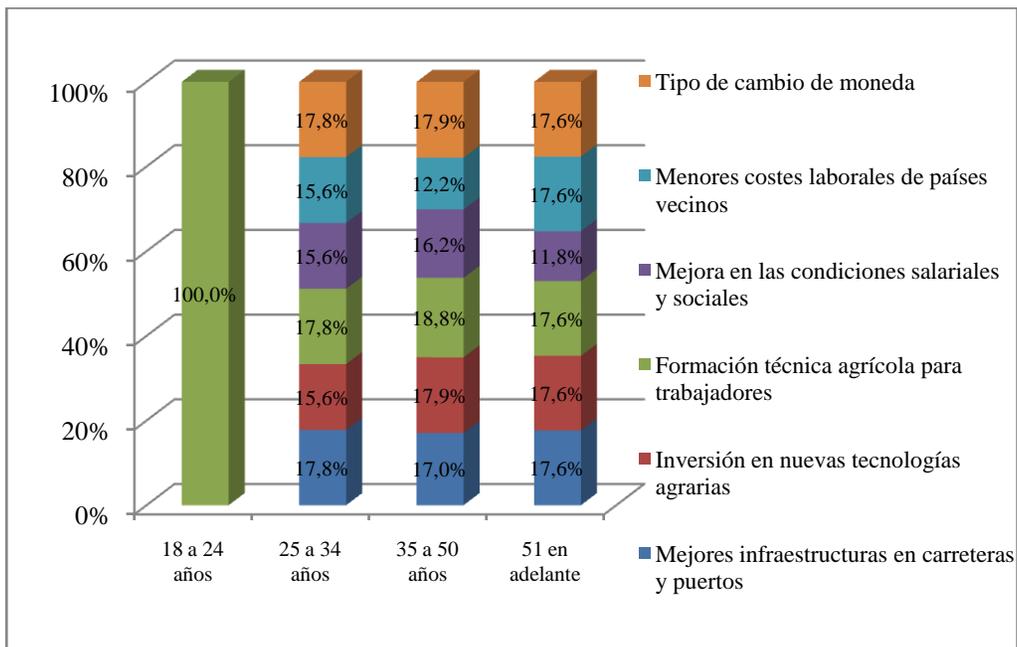
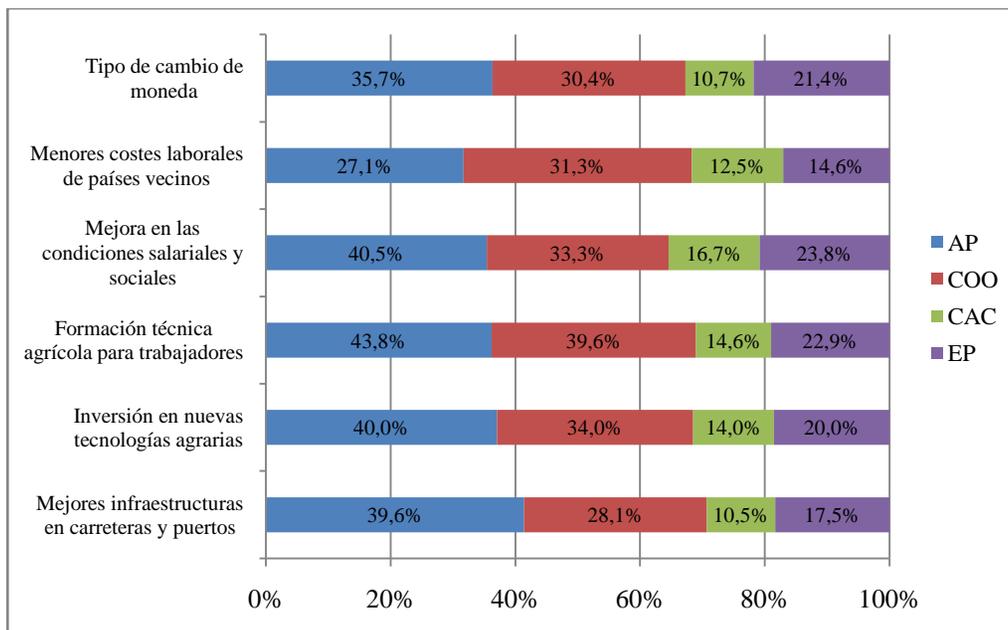


Gráfico 127. Situaciones que afectan la posición competitiva del agronegocio



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada

c. Efectos que han surgido en los agronegocios con el uso de las nuevas tecnologías de información

Gráfico 128. Efectos surgidos con el uso de nuevas tecnologías de la información según el nivel de educación del responsable del agronegocio

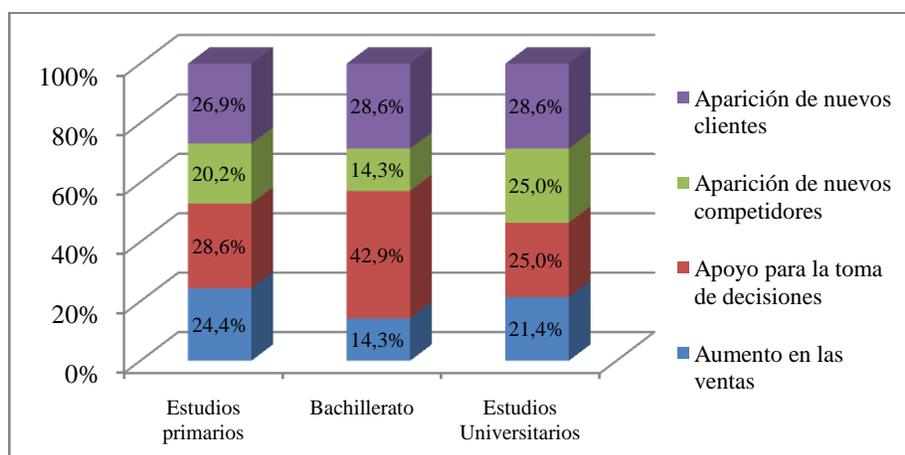


Gráfico 129. Efectos surgidos con el uso de nuevas tecnologías de la información según el género del responsable del agronegocio

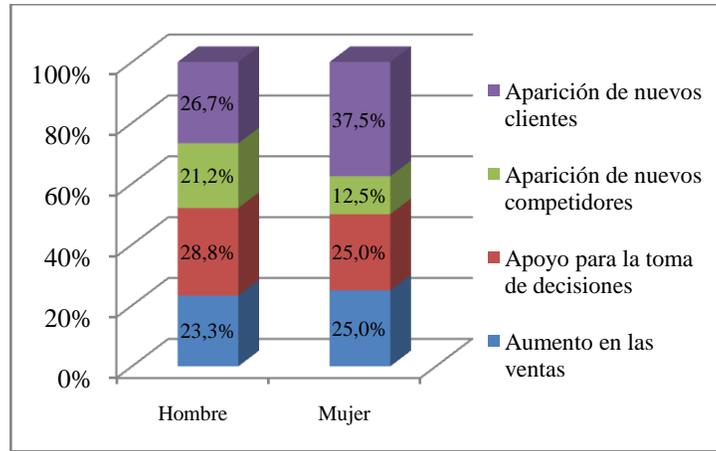


Gráfico 130. Efectos surgidos con el uso de nuevas tecnologías de la información según la edad del responsable del agronegocio

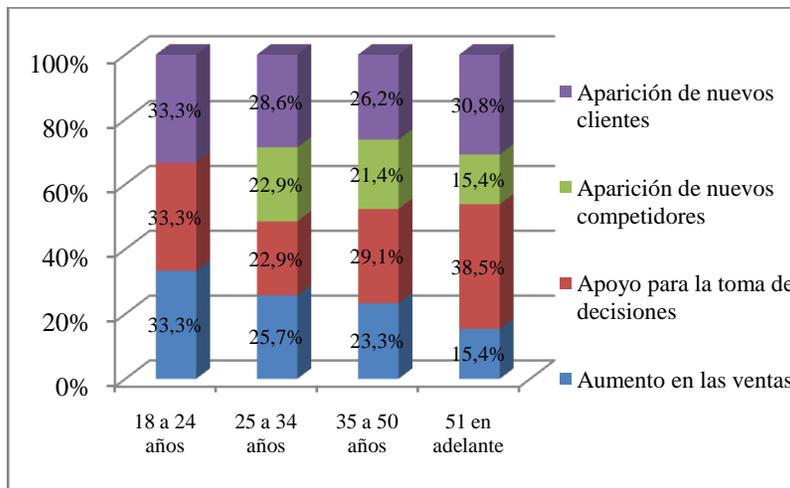
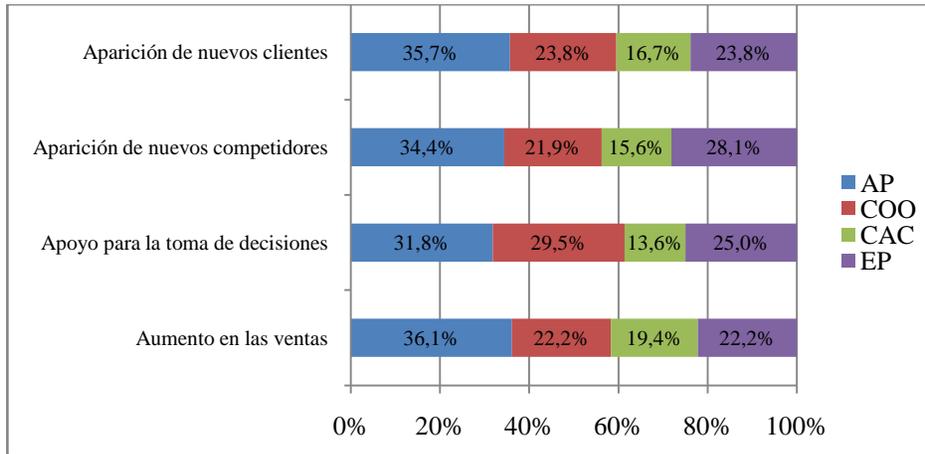


Gráfico 131. Efectos que han surgido con el uso de las nuevas tecnologías de información



AP: Asociación de productores. CO: Cooperativas. CAC: Centros Agrícolas Cantonales. EP: Empresa Privada