

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA EL
GRUPO EMPRESARIAL TG PARA EL PERÍODO 2020 -2023

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Gerencia Agroempresarial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial.

ANDREA MARÍA RUIZ ZAPATA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2019

DEDICATORIA

A Estela del Carmen
“porque mis logros siempre fueron tus logros”

AGRADECIMIENTOS

A Dios y María Auxiliadora, por permitirme finalizar con éxito este proyecto académico

A mis tíos Roger y Johnny, por su incondicional apoyo

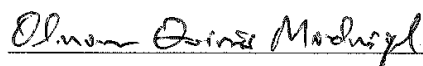
A Ronald Madrigal por su profesionalismo y guía en este proceso

A la Sra. Vilma Ortiz por la confianza para realizar este trabajo

Al personal administrativo-financiero del Grupo Empresarial TG

A los docentes de la Escuela de Economía Agrícola y Agronegocios por ser parte de mi
formación humana y académica.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Gerencia Agroempresarial de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Gerencia Agroempresarial”



Dr. Olman Quirós Madrigal

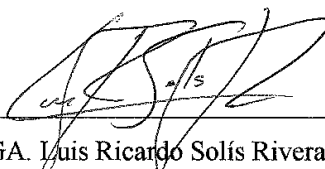
Representante del Decano

Sistema de Estudios de Posgrado



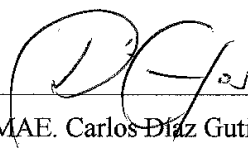
MADE. Javier Paniagua Molina

Profesor Guía



MGA. Luis Ricardo Solís Rivera

Lector



MAE. Carlos Díaz Gutiérrez

Director del Programa de Posgrado en Gerencia Agroempresarial



Andrea María Ruiz Zapata

Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	vii
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
I. INTRODUCCION	1
1.1. Definición de la situación o problema a resolver	2
1.2. Justificación.....	2
II. OBJETIVOS	3
2.1. Objetivo General	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
III. MARCO TEORICO	4
3.1. Generalidades de las Plantas Ornamentales	4
3.2. Elementos y herramientas de la planeación estratégica	4
3.2.1. Elementos del Perfil Estratégico	5
3.2.2. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter	5
3.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	5
3.2.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	5
3.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	6
3.2.6. Matriz FODA	6
3.2.7. Matriz de Posición Estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	6
3.3. Análisis Financiero de la Estrategia.....	6
IV. METODOLOGÍA	8
V. RESULTADOS.....	13
5.1. Caracterización de la organización empresarial.....	13
5.2. Declaraciones Estratégicas	19
5.3. Análisis del entorno externo de la organización	19
5.3.1. Análisis de la competencia: las cinco fuerzas de Porter	20
5.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE).....	23
5.4. Análisis del entorno interno de la organización	29
5.4.1. Área de finanzas/contabilidad.....	29
5.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	33
5.5. Evaluación y selección de la estrategia para la organización	35
VI. CONCLUSIONES	45
VII. RECOMENDACIONES	46

VIII. BIBLIOGRAFÍA.....	47
IX. ANEXOS	50
Anexo 1. Cronograma de renovación de plantaciones de Cordyline en miles de plantas.	50
Anexo 2. Resumen de presupuesto de labores de renovación e incremento de plantaciones. .	50
Anexo 3. Plan de trabajo en el área de Gestión Operativa Interna	51
Anexo 4. Plan de trabajo en el área de Gestión Comercial	53
Anexo 5. Plan de trabajo en el área de Gestión en Innovación y Desarrollo.....	54
Anexo 6. Plan de trabajo en el área de Gestión del Recurso Humano	55
Anexo 7. Plan de trabajo en el área de la Gestión del Recurso Financiero	56

RESUMEN

El sector de plantas ornamentales en Costa Rica data de las décadas de los 70 y 80 donde fue su época de apogeo, consecuentemente y a partir de diversas situaciones macroeconómicas el negocio fue disminuyendo en el país. Sin embargo, y a pesar de haber pasado diversas crisis el Grupo Empresarial TG, empresa familiar ubicada en Horquetas de Sarapiquí, en la provincia de Heredia; ha logrado sobrevivir como exportadora de follajes y plantas ornamentales. La empresa actualmente ha diseñado un plan estratégico donde se redefinió: la misión, visión y valores que direccionan el actual plan estratégico 2020 – 2023.

Las herramientas aplicadas para la construcción del plan estratégico indican que la presión competitiva de la empresa es alta. Así mismo, que la organización no está utilizando sus oportunidades para atender sus amenazas, ni sus fortalezas para minimizar sus debilidades. La estrategia general seleccionada responde al incremento y mantenimiento de la participación de la organización en el mercado internacional.

Finalmente, el VAN del plan estratégico indica que la estrategia propuesta no podría ser realizada por la organización por lo que se sugiere revisar las acciones principalmente en el área de gestión productiva.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variables por analizar durante la ejecución del estudio.....	12
Tabla 2. Porcentaje de participación de cada producto en las ventas totales.....	17
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG.....	25
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG.....	26
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG.....	27
Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG.....	28
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG.....	33
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG.....	34
Tabla 9. Matriz AODF para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG.....	36
Tabla 10. Matriz AODF para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG.....	37
Tabla 11. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG.....	38
Tabla 12. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG.....	40
Tabla 13. Cuadro de Mando Integral para el Grupo Empresarial GT período 2020 – 2023.....	42
Tabla 14. Tabla 14. Análisis del impacto de la estrategia en el VAN del Grupo Empresarial TG.....	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Follaje de <i>Phoenix roebellini</i>	14
Figura 2. Planta de <i>Cordelyne Fructicosade</i> Black Tie.....	14
Figura 3. Planta de <i>Cordelyne Fructicosade</i> Green Tie.....	15
Figura 4. Planta de <i>Cyca Revoluta</i>	15
Figura 5. Planta de <i>Sansevieria Trifasciata</i>	16
Figura 6. Planta de <i>Cordelyne Fructicosade</i> de colores.....	17
Figura 7. Planta de <i>Monstera Deliciosa</i>	18

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comportamiento porcentual de las ventas totales del Grupo Empresarial TG en el período 2009 – 2018.....	18
Gráfico 2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter por dimensiones para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG.....	20
Gráfico 3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter por dimensiones para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG.....	20
Gráfico 4. Comportamiento de las exportaciones de plantas ornamentales en Costa Rica en el período 2009-2018.....	24
Gráfico 5. Comportamiento de las exportaciones de follajes, hojas y demás en Costa Rica en el período 2009-2018.....	24
Gráfico 6. Comportamiento porcentual de las ventas totales por producto del Grupo empresarial TG.....	32
Gráfico 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG.....	39
Gráfico 8. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG.....	40



Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Andrea María Ruiz Zapata, con cédula de identidad 109940802, en mi condición de autor del TFG titulado "Diseño de la estrategia empresarial para el grupo empresarial IG para el período 2020-2023".

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

INFORMACIÓN DEL ESTUDIANTE:

Nombre Completo: Andrea María Ruiz Zapata

Número de Carné: 962695 Número de cédula: 109940802

Correo Electrónico: zruizandrea@gmail.com

Fecha: 29 de enero de 2020 Número de teléfono: 83516208

Nombre del Director (a) de Tesis o Tutor (a): MADE. Javier Paniagua Molina

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

I. INTRODUCCION

El sector de plantas, flores y follajes en Costa Rica ha pasado por diferentes etapas. Entre los años 70 y 80 se desarrollaron explotaciones comerciales de gran importancia sobre todo en las provincias de Cartago y Alajuela. Para los años 90, la producción, comercialización y exportación de plantas, flores y follajes era un negocio rentable y de gran auge, principalmente en la Región Norte y la Región Atlántica del país.

Según datos suministrados por la Promotora del Comercio Exterior (PROCOMER), durante el 2017 el sector de plantas, flores y follajes representó el 5% de las exportaciones del sector agrícola del país; siendo los principales destinos de exportación: Estados Unidos (47,6%), Holanda (26,0%) y Bélgica (11,2%); generando un total de \$USD 121 millones. Para ese entonces las plantas ornamentales, follajes, hojas y otros, representaron los principales productos exportados.

Aunque el sector muestra mucha relevancia dentro del total de exportaciones del Sector Agrícola, al analizar los datos de exportaciones de los últimos 10 años se observa dos situaciones: la crisis económica de los años 2008 - 2009 y el cierre del mercado a plantas de la variedad *Phoenix Roebellini* por parte de la Unión Europea en el año 2015, esto último, como medio de defensa ante un eventual ingreso de la bacteria *Xylella fastidiosa* que ataca viñedos y olivos. Para el 2015, cerca del 36% del valor total de exportación de plantas ornamentales de Costa Rica se dirige a países de la Unión Europea (UE), según datos obtenidos en el portal estadístico de PROCOMER. A pesar de ambas situaciones y aunque se vea paradójico, el sector los últimos 4 años ha mostrado una lenta pero constante recuperación.

El Grupo Empresarial TG, es una empresa de carácter familiar y capital costarricense. Sus operaciones se ubican en Horquetas de Sarapiquí, provincia de Heredia. El mismo, figura como uno de los 8 principales exportadores de follajes y plantas ornamentales del país. Con una historia de 20 años de existencia, inició sus actividades como productor y comercializador de follajes, para posteriormente exportar no solo follajes sino también plantas a Europa.

Como otras empresas del sector ornamental costarricense, el Grupo Empresarial TG se vio afectada con el cierre del mercado europeo a la planta *Phoenix Roebelenii*. Con lo cual retoma la producción de otros follajes e incursiona en nuevas plantas de maseta, específicamente, la *Sansevieria Trifasciata*.

Las actuales acciones empresariales se han centrado en mantener los mercados existentes. Como medida de reinversión y análisis interno, los socios de la empresa plantean la necesidad de establecer un plan estratégico que articule todas las áreas de la empresa y así direccionar de forma clara los objetivos, metas y recursos.

1.1. Definición de la situación o problema a resolver

Según lo descrito anteriormente, el Grupo Empresarial TG, ante el cierre del mercado europeo a la planta *Phoenix Roebelenii* (principal producto de exportación) en el año 2015, ha iniciado un proceso de reinversión para continuar en el mercado. Dicho proceso lo ha hecho desarrollando diferentes líneas de productos con valor agregado en el rubro de follajes y plantas de maseta.

Actualmente, se necesita enfocar los recursos tanto humanos como financieros del Grupo Empresarial TG en aquellos productos tanto a nivel de follajes como de plantas de maseta que permitan no solo el mantenimiento de los mercados ya existentes sino la incursión en nuevos nichos de mercado. Adicionalmente, es necesario que a la interno de la empresa se desarrollen métodos más precisos para la toma de decisiones, que se basen en objetivos claramente definidos.

1.2. Justificación

Siendo el objetivo de cualquier plan estratégico la definición de un rumbo claro para la consecución de objetivos, metas y planes de trabajo en cualquier organización empresarial; el presente trabajo de graduación busca apoyar la gestión administrativa del Grupo Empresarial TG, mediante la elaboración de un plan estratégico a cuatro años (2020 – 2023) que aporte valor a la organización y le permita llevar un objetivo claro en su accionar comercial.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar una estrategia empresarial para el grupo TG, mediante la investigación y establecimiento de una metodología, que les permita a los socios contar con objetivos claros para sus negocios del período 2020 – 2023.

2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar la organización para proponer las declaraciones estratégicas del Grupo Empresarial TG.
- Realizar un análisis del entorno interno, entorno externo, indicadores económicos y presión competitiva del Grupo Empresarial TG.
- Evaluar y seleccionar la estrategia acorde los direccionamientos del Grupo Empresarial TG.
- Determinar el plan operativo, mediante un Cuadro de Mando Integral, para el Grupo empresarial TG, en un plazo de ejecución de cuatro años a la elaboración de la propuesta.

III. MARCO TEORICO

3.1. Generalidades de las Plantas Ornamentales

“Una planta ornamental es aquella que se cultiva y comercializa con la finalidad principal de mostrar su belleza, como decoración, principalmente para interiores, y que se venden con o sin maceta, pero que están preparadas para ser trasplantadas o simplemente transportadas al lugar destino. (NICAEXPORT, 2007). Por su parte, los follajes son un conjunto de hojas sean verdes o de colores llamativos cuya única función es acompañar los arreglos florales.

Tanto las plantas ornamentales como los follajes son de uso decorativo, es decir, no son un producto de consumo básico y responden a características de belleza. Es importante tener claro que en el grupo de plantas ornamentales se encuentran las flores de corta, las plantas de maceta y sin maceta; los bulbos, los esquejes y los follajes.

En el caso de Costa Rica, según un estudio realizado por la Universidad de Costa Rica en el año 2012 se encontró que el área sembrada de plantas ornamentales, se concentran en la Región Central y en las regiones Huetar Atlántica y Huetar Norte. La producción de flores estaba localizada en la Región Central y la Huetar Atlántica, mientras que cerca del 90% de la producción de follajes se concentra en la Región Central, el restante 10% de la producción de follajes se producía en las Regiones Brunca y la Huetar Atlántica. La ubicación de la producción de plantas ornamentales, flores y follajes tiene la característica de que una cantidad importante de la producción se ubica en la Región Central del país.

3.2. Elementos y herramientas de la planeación estratégica

El simple hecho de planificar conlleva un proceso de análisis y definición de prioridades, donde según éstas últimas se designan recursos para la consecución exitosa de tareas, actividades y/o metas. A nivel empresarial es importante que los procesos de planificación respondan al hoy de la empresa, pero también al futuro de esta, ambos aspectos son indispensables para ser sostenible en el tiempo.

3.2.1. Elementos del Perfil Estratégico

Tanto la misión y visión de las empresas son elementos guía en la construcción del plan estratégico. David (2013), explica claramente que la misión es la declaración de lo que la empresa es hoy y la visión es la declaración de lo que la empresa espera ser en el futuro. Ambas declaraciones deben ser únicas y el reflejo de la organización.

3.2.2. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter

La herramienta de análisis de las fuerzas competitivas diseñado por Michael Porter (2008) clarifica la ruta a seguir por la organización a partir de la identificación de 5 elementos presentes en el contexto organizacional:

- a. La rivalidad entre competidores
- b. La amenaza de nuevos competidores
- c. La amenaza de productos o servicios sustitutos
- d. El poder de negociación de los compradores
- e. El poder de negociación de los proveedores

3.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite la identificación de oportunidades y amenazas para la organización. Según David (2013), esta herramienta permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

3.2.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Según David (2013) la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades. El objetivo de esta matriz no es llegar a un simple número, sino asimilar y evaluar la información de una manera significativa, que ayude en la toma de decisiones.

3.2.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) permite la identificación de fortalezas y debilidades para la organización. Según Davis (2013). Esta matriz es un complemento de la matriz EFE, mencionada anteriormente.

3.2.6. Matriz FODA

Siguiendo con las herramientas de análisis estratégico presentadas por David (2013), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) ayuda al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- a. Estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- b. Las estrategias DO: buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- c. Las estrategias FA: utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- d. Las estrategias DA: son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

3.2.7. Matriz de Posición Estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es un modelo que indica las estrategias más adecuadas para una organización, ya sea una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

3.3. Análisis Financiero de la Estrategia

Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital

contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. (David, 2013).

El valor actual neto o VAN plantea que un proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual. (Sapag, 2016). Aunque actualmente el VAN se determina digitalmente, la fórmula de este es la siguiente:

$$CF_1 \neq CF_2 \neq CF_3 \neq \dots \neq CF_j \neq \dots \neq CF_n$$

$$VAN = -D_0 + \frac{FC_1}{(1+k)^1} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FC_j}{(1+k)^j} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n} > 0 \quad \text{Ecuación (1)}$$

Siendo:

CF_j: Flujo de caja del periodo j
 D₀: Desembolso inicial
 k: Tasa de actualización
 n: Duración de la inversión

IV. METODOLOGÍA

La recolección de información para construir el plan estratégico del Grupo Empresarial TG se basó en comprender el negocio de los follajes y plantas ornamentales en Costa Rica y en cómo se ha gestionado el negocio hasta la fecha. Para los diagnósticos se aplicaron las herramientas presentadas en el marco teórico en sesiones de trabajo grupal con colaboradores clave de la empresa de las áreas gerencial, financiera, mercadeo, producción y operativo. El diagnóstico tanto interno como externo de la empresa incluyó la aplicación de las siguientes herramientas:

1) Diagnóstico externo de la empresa:

- a) Diagnóstico de la presión competitiva de la industria: se utilizó el análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter.
- b) Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

Para la aplicación de la herramienta se requirieron los siguientes pasos:

- a. Confeccionar una lista de los factores externos clave para la organización. Se recomienda incluir un total de entre 15 y 20 factores. Primero se enlistan las oportunidades y posteriormente las amenazas.
- b. A cada factor se le debe asignar un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). El valor indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. A veces sucede que las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, sin embargo, a éstas se les puede asignar un valor elevado si son severas o peligrosas. Los valores más adecuados pueden lograrse comparando competidores exitosos con los no exitosos, o analizando el factor y llegando a un consenso grupal. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- c. A cada factor externo clave se le debe asignar una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que los valores del paso 2 se basan en la industria.

d. Se debe multiplicar el valor de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

e. Finalmente, se suma las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

La puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

c) Matriz de perfil competitivo (MPC): incluyó la comparación de la industria contra los competidores más cercanos en Costa Rica tanto en el área de plantas como follajes. En esta herramienta las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado que en el caso de matriz EFE. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra.

2) Diagnóstico interno de la empresa:

a) Declaraciones Estratégicas: construcción de Misión, Visión y Valores Corporativos.

b) Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).

Para la aplicación de la herramienta se requirieron los siguientes pasos:

a. Confeccionar una lista de los factores internos clave para la organización. Se recomienda incluir un total de entre 15 y 20 factores. Primero se enlistan las fortalezas y posteriormente las debilidades.

b. Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un

factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

c. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

d. Se debe multiplicar el valor de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

e. Finalmente, se suma las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

f. La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte.

c) Análisis de razones financieras a partir de los estados financieros de los años 2016, 2017 y 2018.

d) Matriz FODA

El desarrollo de la matriz FODA consta de los siguientes pasos:

1. Tomar los resultados de la matriz EFE y EFI
2. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes.
3. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
4. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
5. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

e) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Los pasos necesarios para desarrollar una matriz PEYEA son:

- a. Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
 - b. Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC, hacer una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, hacer una comparación con otras industrias.
 - c. Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE sumando los valores otorgados a las variables en cada dimensión, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
 - d. Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
 - e. Sumar las dos puntuaciones del eje x y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje y y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección del nuevo punto xy. Trazar un vector direccional que vaya desde el origen de la matriz PEYEA hasta el punto de intersección. Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.
- 3) Selección y formulación de la estrategia:
- a) Cuadro de Mando Integral: finalmente a partir de los insumos del punto 1 y 2 se conjugan las perspectivas empresariales con la identificación de objetivos estratégicos, sus metas, indicadores y planes de acción.

Para el alcance de los objetivos propuestos y el adecuado desarrollo del proceso metodológico, se presenta la tabla de variables a analizar durante el estudio.

Tabla 1. Variables por analizar durante la ejecución del estudio

Objetivos Específicos	Variables de Estudio	Indicadores	Interpretación del Indicador	Fuentes de Información
Determinar el actual perfil del Grupo Empresarial TG	Misión Visión Valores internos	Misión Visión Valores internos	Razón de ser de la empresa y exactitud en la concepción actual del negocio. Claridad en el rumbo de la empresa y donde se ubica en el futuro. Tener claridad en los valores	Primaria (Opinión de experto y elaboración propia)
Realizar un análisis del entorno interno, entono externo, indicadores económicos y presión competitiva del Grupo Empresarial TG.	Fuerzas Competitivas Matriz EFI Matriz EFE Matriz MPC Balance General Estado de Resultados	Competidores Sustitutos Proveedores Compradores Oportunidades Amenazas Fortalezas Debilidades Liquidez Apalancamiento Productividad Desempeño	Determinar las principales fuerzas competitivas de la empresa y su ubicación frente a cada fuerza. Definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Definir la solidez económica y financiera de hoy y para el futuro de la empresa.	Primaria (opinión de expertos y elaboración propia) Secundaria (revisión bibliográfica)
Evaluar y seleccionar la estrategia acorde los direccionamientos del Grupo Empresarial TG	FODA Matriz PEYEA	Fortalezas, Oportunidades Debilidades Amenazas Fortaleza financiera Competitividad Fuerza de la industria Estabilidad del entorno.	Definir las estrategias a seguir para el grupo empresarial TG.	Primaria (elaboración propia y consulta a expertos)
Determinar el plan operativo, mediante un Cuadro de Mando Integral, para el Grupo empresarial TG	Cuadro de Mando Integral	Objetivos Estratégicos Indicadores Metas Planes de acción Factores críticos Plazos	Estrategia claramente definida por área de trabajo.	Primaria (elaboración propia y consulta a expertos)

Fuente: elaboración propia. 2019

V. RESULTADOS

5.1. Caracterización de la organización empresarial

El Grupo Empresarial TG, es una organización de tipo familiar y capital costarricense. Se ubica en Horquetas de Sarapiquí, provincia de Heredia. El mismo, figura en la actualidad como uno de los 8 principales exportadores de follajes y plantas ornamentales del país.

Con una historia de 20 años de existencia, la organización inició sus actividades en el año 1996, principalmente dedicándose a las tareas de producción y comercialización de follajes, para posteriormente iniciar exportaciones a Holanda con la planta *Phoenix Roebellini*. Para el año 2005 inicia exportaciones de plantas en maseta a Europa. Para esa misma época diversifica su producción con la incorporación de productos como el *Cordelyne Fruticosa* verde y morado, conocidos en el mercado como Green Tie y Black Tie. Finalmente, en el año 2012, se incorpora a las exportaciones el mercado de los Estados Unidos.

Administrativamente, el Grupo Empresarial TG está constituido por 5 sociedades anónimas las cuales son: Tropical Green S.A., Green Beauty S.A., Atlantic Folliaje S.A., Orca Green S.A y Vilmara S.A.

Actualmente, la empresa cuenta con 280 Ha en producción. En cuanto a infraestructura, se posee 18 Ha de área de invernaderos y dos plantas empacadoras, una destinada a la actividad de follajes y la otra para plantas. En cuanto a mano de obra la empresa cuenta con aproximadamente 300 colaboradores, donde la estructura organizacional es bastante simple, donde la administración del negocio está a cargo de los socios.

A nivel comercial sus principales mercados son Holanda y Estados Unidos. Actualmente, el Grupo Empresarial TG posee 5 principales productos de exportación, los cuales se detallan a continuación:

- a) *Phoenix roebellini*: Es una palmera ornamental, que se cultiva tanto a campo abierto como invernadero. Su comercialización se da en rollos que pueden contener entre 10 a 20 hojas cada uno, cada hoja puede tener entre 50 cm hasta 100 cm de largo. Los

rollos se exportan en cajas de cartón.



Figura 1. Follaje de *Phoenix roebellini*.

- b) *Cordelyne Fructicosade*: planta ornamental cuyas hojas son de colores vistosos y pueden llegar a alcanzar entre los entre los 60 cm y 80 cm. Comercialmente se trabajan dos variedades la verde conocida como Green Tie y la morada conocida como Black Tie. Su comercialización se da en rollos de 10 hojas, Los rollos se exportan en cajas de cartón.



Figura 2. Planta de *Cordelyne Fructicosade* Black Tie



Figura 3. Planta de *Cordelyne Fructicosade Green Tie*

- c) *Cyca Revoluta*: planta semejante a una palmera posee hojas perennes, palmeadas, rígidas y punzantes, coriáceas, de un verde brillante y dispuesto en forma de roseta. Su comercialización se da en rollos que pueden contener entre 10 a 20 hojas cada uno, cada hoja puede tener entre 35 cm hasta 90 cm de largo. Los rollos se exportan en cajas de cartón.



Figura 4. Planta de *Cyca Revoluta*

- d) *Sansevieria Trifasciata*: planta ornamental, es conocida como “lengua de suegra” o “espada de San Jorge”. Poseen hojas plano-cóncavas, gruesas y duras. Las hojas pueden ir desde los 30 cm hasta 100 cm. Su comercialización se da en maseta cuando la planta alcanza entre los 30 cm y 45 cm.



Figura 5. Planta de *Sansevieria Trifasciata*

Actualmente, hay dos productos que se encuentran en etapa de desarrollo: *Cordelyne Fructicosade* de colores (ver figura x) y la *Monstera Deliciosa*.



Figura 6. Planta de *Cordelyne Fructicosade* de colores



Figura 7. Planta de *Monstera Deliciosa*

Para comprender la razón de la necesidad de la construcción de un plan estratégico para el Grupo Empresarial TG, es importante ver el comportamiento de sus ventas en los últimos 10 años, ya que muestran diferentes situaciones de mercado que han impactado las mismas.

Se podría decir que las ventas totales del Grupo Empresarial TG, se distribuyen en un 80/20, es decir, un 80% corresponde a ventas de follajes y un 20% a ventas de plantas. Como muestra el siguiente cuadro:

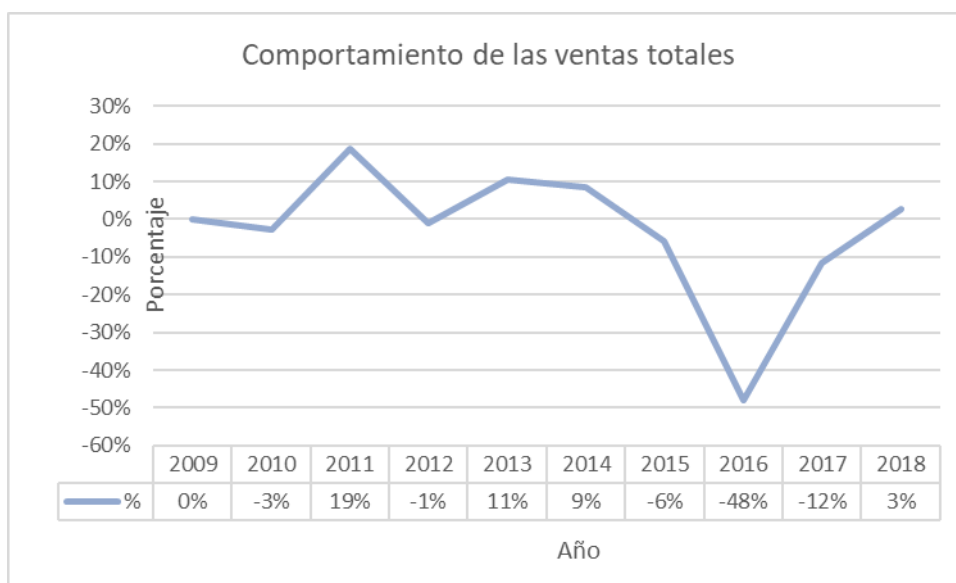
Tabla 2. Porcentaje de participación de cada producto en las ventas totales.

Año	% de participación en las ventas		
	Follajes	Plantas	Bulbos
2009	92%	8%	0%
2010	82%	18%	0%
2011	74%	23%	3%
2012	69%	25%	5%
2013	58%	40%	2%
2014	60%	36%	4%
2015	62%	31%	6%
2016	97%	2%	1%
2017	95%	3%	2%
2018	95%	4%	1%

Fuente: Grupo Empresarial TG. 2019

Unido a lo anterior, es importante, analizar el comportamiento de las ventas totales los últimos 10 años.

Gráfico 1. Comportamiento porcentual de las ventas totales del Grupo Empresarial TG en el período 2009 – 2018.



Fuente: Grupo Empresarial TG. 2019

Según se observa en el gráfico 3, las ventas han experimentado dos comportamientos que llaman la atención; el primero del año 2010 al 2011 y el segundo del 2015 al 2017. En el caso del primero, según datos suministrados por la empresa en análisis, para el 2011 se experimentó un aumento en las ventas principalmente al mercado europeo, específicamente un 37% en plantas y un 9% más en follajes. Por otra parte, la baja en ventas entre los años 2015 y 2017 se debe a dos eventos puntuales: el cierre del mercado europeo el cierre del mercado europeo a la planta *Phoenix Roebelenii*, en el año 2015, ya que para ese entonces la organización colocaba el 100% de su producción de planta de maseta en dicho mercado, representando para ésta el cierre parcial de su operación. Unido a esta situación en el año 2017 se da la salida de un cliente europeo de follajes. Ambas situaciones, llevan a la organización el replantearse seguir en el negocio de follajes o cambiar y dirigirse en otra dirección. Sin embargo, ante la infraestructura ya existente y sobre todo el Know-how (conocimiento experto a partir de la práctica) acumulado los últimos 20 años, se decide apostar por continuar con el negocio e incursionar en nuevas variedades de plantas en maseta y organizacionalmente establecer un plan estratégico para los próximos 4 años.

5.2. Declaraciones Estratégicas

Con la finalidad de tener claro el rumbo que la organización desea plantear para sus próximos 4 años de labores, se revisaron y replantearon las declaraciones estratégicas existentes. Al proceso se sumaron colaboradores pertenecientes a mandos medios, así como colaboradores con una amplia trayectoria en la empresa. Los resultados en cuanto a declaraciones estratégicas fueron:

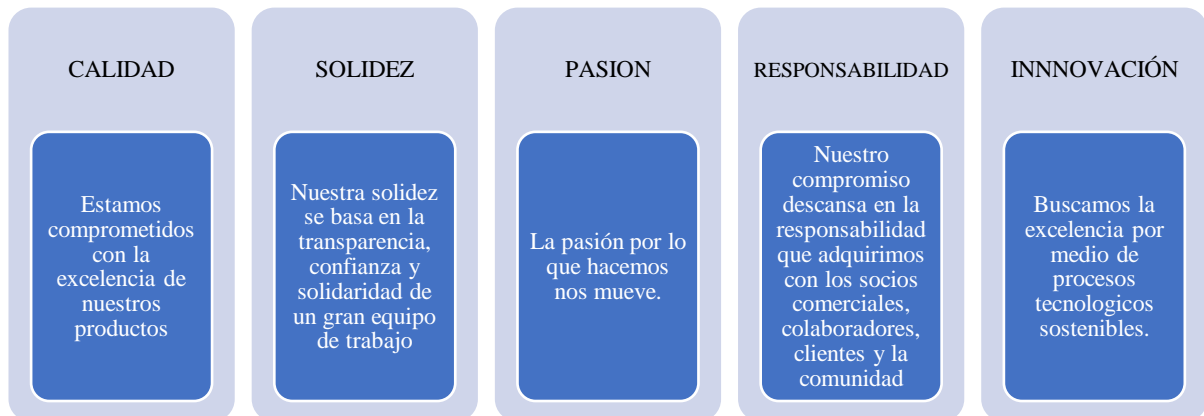
Misión:

“Producir follajes y plantas tropicales con excelencia para satisfacer las necesidades de clientes nacionales e internacionales, generando valor a socios comerciales, colaboradores y a la comunidad, comprometidos con la sostenibilidad ambiental, social y económica”

Visión:

“Ser líder nacional e internacional en la producción de follajes y plantas tropicales, innovando con excelencia, reconocidos por nuestra gestión ambiental y social”

Valores:



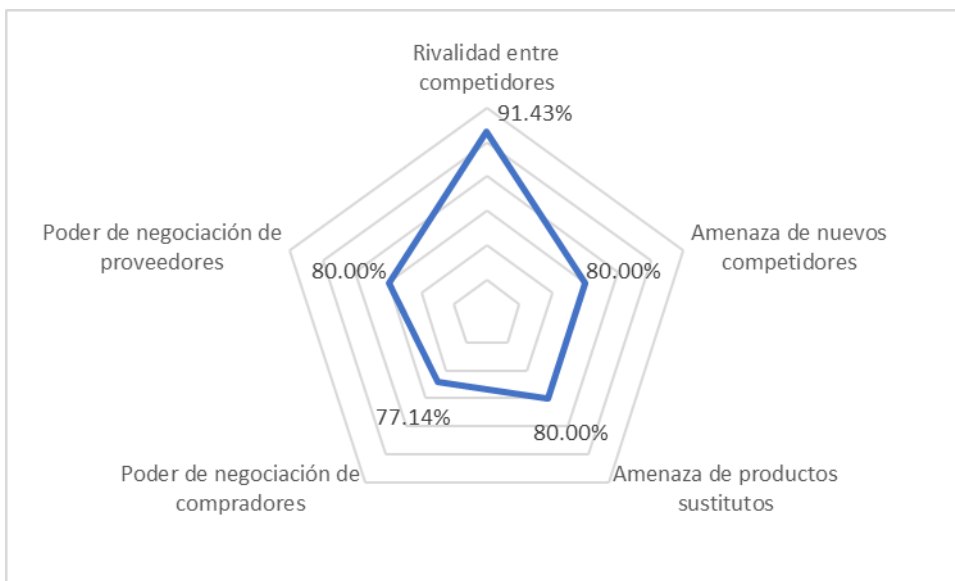
5.3. Análisis del entorno externo de la organización

Para los respectivos análisis y a solicitud de la organización se aplicaron las diferentes herramientas por separado, una para el negocio de follajes y otra para el de plantas. Sin embargo, para sorpresa de la organización hay elementos que ambos negocios comparten.

5.3.1. Análisis de la competencia: las cinco fuerzas de Porter

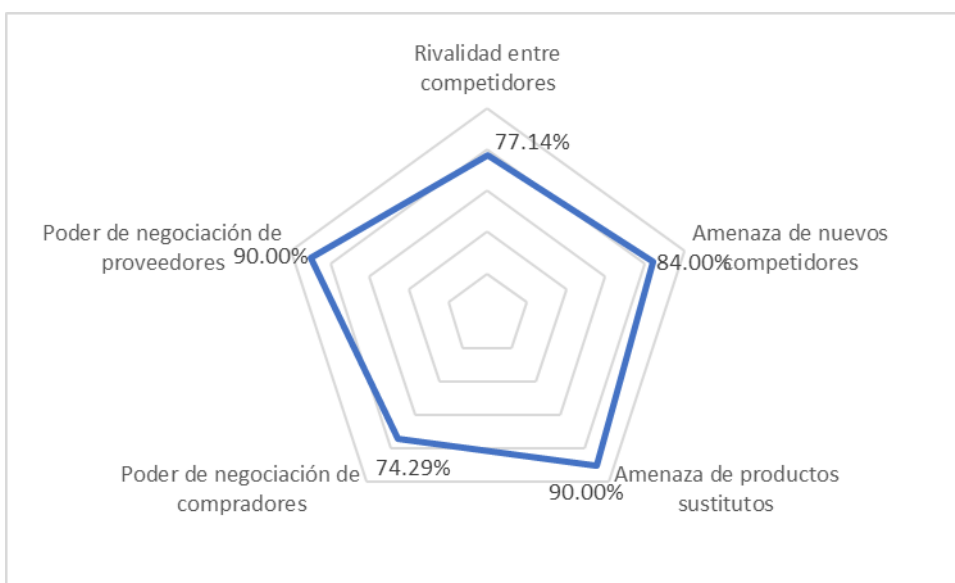
A continuación, se presentan los resultados del análisis de la competencia en el negocio de follajes a partir del Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Gráfico 2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter por dimensiones para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG



Fuente: Elaboración propia. 2019

Gráfico 3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter por dimensiones para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG



Fuente: Elaboración propia. 2019

- Rivalidad entre competidores: los aspectos económicos relevantes identificados por la organización fueron bajos costos fijos y bajos costos de producción (operativos) de sus competidores, así mismo, el país como un todo posee altos costos operativos analizados desde la perspectiva de responsabilidades sociales como pago de seguros, reformas fiscales, entre otros. Otro elemento analizado fue la volatilidad de precios, en el caso de follajes hay competidores capaces de bajar precios por ganar espacios de mercado este fenómeno no es tan marcado en el caso de las plantas.

Propiamente en aspectos productivos los competidores tanto del área de follajes como de plantas poseen orígenes diversos lo que crea una amplia oferta diluyendo así la opción de compra y por ende el espacio de mercado. Unido a esto se encuentra que las empresas tradicionales exportadoras de follaje ya poseen una marca establecida y reconocida en el sector donde su posicionamiento es sinónimo de calidad. Este efecto de posicionamiento de marca no es tan percibido en el negocio de plantas.

- Amenaza de nuevos competidores: los nuevos competidores sobre todo para ingresar a los mercados de Europa y Estados Unidos tendrían que cumplir con una gran cantidad de disposiciones fitosanitarias, unido a esto, ambos mercados son tan exigentes que es difícil que nuevos competidores puedan evadir dichas barreras no arancelarias. A pesar de esto, si existe el interés de varias empresas ya establecidas en incursionar específicamente en el mercado estadounidense debido al interés de éste en follajes y plantas tropicales.

Otros dos aspectos a nivel de competidores que mencionar, es el interés visto por los competidores en incursionar en nuevos segmentos de mercado con la finalidad de sostenerse y ser vigentes en los espacios que ya se tienen, un ejemplo de ello es la transformación de aquellas empresas que se dedicaban a cultivar helecho hoja de cuero y pasaron a cultivar otro tipo de follajes, considerados para las nuevas generaciones de consumidores más atractivas y modernas. En el caso del negocio de las plantas, las nuevas variedades deben llenar requisitos como lo es la facilidad de cuidado. Un ejemplo de ello es el repentino interés por parte del consumidor final en plantas de las variedades suculentas o sansivieras.

Finalmente, existe la percepción de que el sector de plantas, flores y follajes es atractivo por ser altamente rentable, sin embargo, y por los acontecimientos económicos de los últimos 5 años, está claro que actualmente esto no es así.

- Amenaza de productos sustitutos: productos para ser utilizados como follaje y/o planta ornamental es tan amplia que la posibilidad de encontrar sustitutos es muy fácil, unido a esto las opciones tecnológicas y de innovación son cada vez más amplias gracias a los avances en áreas como la biotecnología. En cuanto a sustitutos, hay desde diversidad de hojas y plantas hasta artículos artificiales que asemejan los anteriores, con lo cual los costos de producción no son medianamente comparables, lo que hace que el producto sustituto sea atractivo al consumidor porque es más barato.

- Poder de negociación de compradores: en el caso de los principales compradores de follajes europeos, éstos son tres y se dividen la venta minorista en el continente europeo, por lo que un factor importante de competencia es la poca cantidad de compradores con relación a la cantidad de oferentes, lo que hace los compradores sean grandes y fuertes en el mercado. Adicionalmente, manejan muy bien la información relevante del negocio. Esta posición al comprador le da la ventaja de crear presión sobre los precios de compra, sin embargo, bajo el esquema de trabajo del Grupo Empresarial TG, el volumen de producción, unido a la calidad del producto hace que su tradicional comprador no le sea fácil cambiar de proveedor.

A diferencia a lo que sucede con los follajes, en plantas si hay una buena cantidad de compradores lo que no genera presión sobre los oferentes. La información del negocio es mucho más diluida para los compradores lo que da una ventaja a los oferentes. En cuanto a los precios de compra, en plantas es más sencillo obtener precios competitivos y mejor pagados que en follajes. Dada la amplia gama de compradores y oferentes en plantas, la fidelidad de compra es más baja de la que se tiene en follajes.

- Poder de negociación de proveedores: debido al alto volumen de follaje que la organización requiere en algunas épocas del año, ha incursionado en estrategias de integración hacia atrás, adicionalmente, la organización cuenta con proveedores de follaje de muchos años ya que la organización les es atractiva por principalmente por el volumen de compra. Debido a los requerimientos de calidad y volumen no es tan sencillo para la

organización cambiar de proveedores. Por su parte, en el área de plantas el requerimiento de proveedores de éstas no ha sido necesario, dado el bajo volumen que se requiere, sin embargo, de ser necesario si se han identificado opciones de potenciales suplidores.

En el caso de proveedores de insumos y materiales, salvo casos muy especiales, la organización si puede eventualmente cambiar de proveedores, sin embargo, con aquellos que ha tenido una buena experiencia mantiene relaciones comerciales a largo plazo.

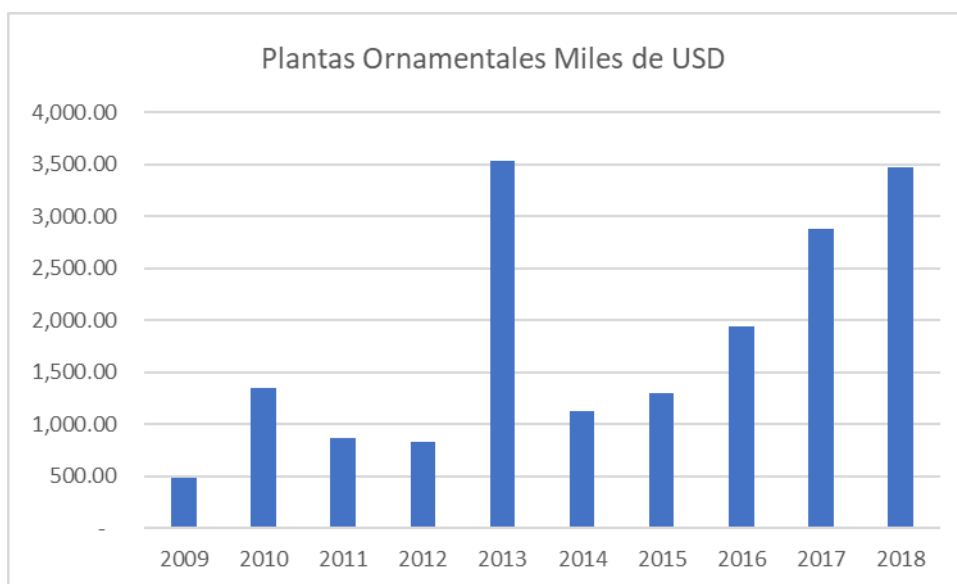
De todo lo anterior se concluye que el Grupo Empresarial TG para ambos negocios posee un ambiente externo de alta competitividad.

5.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE)

Para analizar los factores externos de la organización es necesario conocer el panorama global de las exportaciones del sector ornamental en Costa Rica. A nivel de exportaciones, datos suministrados por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, muestran que la partida arancelaria 060220 correspondiente a plantas ornamentales, para el año 2013 presentó un comportamiento inusual, ya que se presentaron exportaciones importantes hacia República Dominicana, Nicaragua y Colombia; sin embargo, pasado este año el comportamiento de las exportaciones regresó a su estado usual. Como se logra ver en la figura 1, las exportaciones de plantas ornamentales han presentado un constante aumento, donde para el año 2018 Estados Unidos y Holanda se mantienen como los principales mercados destino, así como, una presencia mayor de empresas exportando con relación a los años 2017 y 2016.

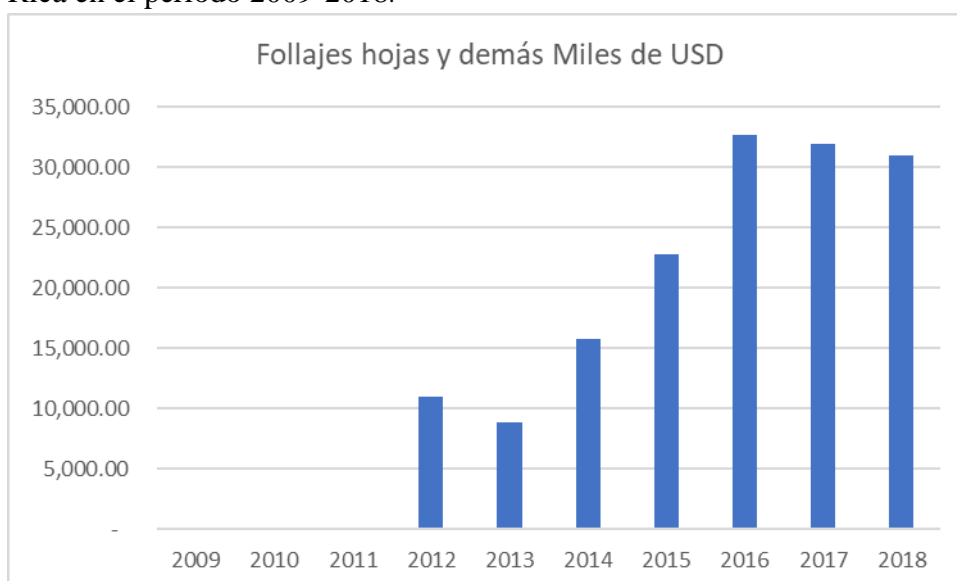
Por su parte, la subpartida 060420 correspondiente a follajes, hojas y demás, muestra un decrecimiento desde el año 2016, éste no tan marcado como el caso de plantas ornamentales en el período 2013-2014. Una de las principales razones para este decaimiento se debe a la disminución del número de empresas exportadoras, así como de los mercados destino. En cuanto a los mercados destino, hay una disminución de las exportaciones a dos de los principales mercados de estos productos: Holanda y Bélgica.

Gráfico 4. Comportamiento de las exportaciones de plantas ornamentales en Costa Rica en el período 2009-2018.



Fuente: Promotora del Comercio Exterior. 2019.

Gráfico 5. Comportamiento de las exportaciones de follajes, hojas y demás en Costa Rica en el período 2009-2018.



Fuente: Promotora del Comercio Exterior. 2019.

Con relación a la evaluación de los factores externos para el negocio de follajes del Grupo empresarial TG, el total ponderado indica que la organización en el negocio de follajes está por debajo de la media en su esfuerzo de utilizar sus oportunidades para contrarrestar los efectos de las amenazas. Ver tabla 3.

Hay dos oportunidades que la organización tiene bien definidas, pero aún no están en ejecución, el incursionar en productos de valor agregado, específicamente en el desarrollo de cajas premium donde la diferenciación será por calidad y presentación. La otra oportunidad pendiente de trabajar es el posicionamiento una imagen ambientalmente sostenible, principalmente en el mercado europeo.

Por otro lado, es fundamental trabajar en la innovación en productos y procesos de mercadeo, para atender la alta competitividad del sector. Para esto se está valorando trabajar nuevas variedades de follajes.

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Incrementar la participación en el mercado estadounidense en un (10% por año)	0.08	3	0.25
Incursionar en productos con valor agregado	0.08	1	0.08
Posicionar una imagen ambientalmente sostenible	0.06	1	0.06
Innovación en productos y procesos de mercadeo	0.06	3	0.19
Alianzas estratégicas comerciales	0.08	3	0.25
Incursionar en nuevos mercados	0.04	2	0.08
Disponibilidad de mano de obra	0.08	2	0.17
AMENAZAS			
Nuevos proveedores de plantas de Phoenix para Europa	0.02	1	0.02
Políticas nacionales fiscales y legales restrictivas	0.06	3	0.19
Cambio climático	0.02	3	0.06
Alianzas internacionales de competidores	0.02	3	0.06
Políticas fitosanitarias más estrictas en los Estados Unidos	0.08	3	0.25
Poca fidelidad de los proveedores	0.08	2	0.17
Desaceleración de la economía mundial	0.04	1	0.04
Disponibilidad de mano de obra	0.08	1	0.08
Gestión Municipal Local	0.08	1	0.08
TOTAL	1.00		2.04

Nota: las calificaciones indican el grado de eficiencia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. La media del total ponderado es de 2.50.

Fuente: elaboración propia. 2019

Finalmente, el incursionar en nuevos mercados para no depender de los tradicionales es otra tarea pendiente. Algunas opciones en análisis son: Sur América, México, Asia, Países Árabes y Turquía.

Por su parte, la matriz de factores externos para el negocio de plantas ornamentales del Grupo Empresarial TG, no dista mucho de los resultados para el negocio de follajes. El total ponderado indica que la organización en el negocio de plantas está por debajo de la

media en su esfuerzo de utilizar sus oportunidades para contrarrestar los efectos de las amenazas.

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Incrementar la participación en el mercado europeo	0.07	2	0.15
IncurSIONAR en productos con valor agregado	0.07	3	0.22
Posicionar una imagen ambientalmente sostenible	0.04	1	0.04
Innovación en productos y procesos de mercadeo	0.06	3	0.17
Financiamiento x clientes	0.07	2	0.15
IncurSIONAR en nuevos mercados como Japón, Chile, USA y Turquía	0.06	2	0.11
Participar en financiamiento de proyectos verdes	0.02	1	0.02
Importación de Material Vegetal	0.07	2	0.15
Disponibilidad de Mano de Obra	0.07	2	0.15
AMENAZAS			
Otros competidores (Guatemala)	0.07	2	0.15
Políticas legales y fiscales restrictivas	0.06	2	0.11
Cambio climático	0.07	3	0.22
Desaceleración de la economía mundial	0.04	2	0.07
Políticas fitosanitarias	0.06	3	0.17
Alianzas estratégicas	0.02	1	0.02
Enfermedades Cuarentenarias	0.07	3	0.22
Gestión Municipal Local	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		2.19

Nota: las calificaciones indican el grado de eficiencia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. La media del total ponderado es de 2.50.

Fuente: elaboración propia. 2019

Al igual que el caso de follajes, en el negocio de las plantas hay oportunidades que la organización tienen identificadas pero que aún no ha ejecutado, tal es el caso de incurSIONAR en productos de valor agregado, esto implica vender plantas en fases ya terminadas y que no requieran procesos adicionales por parte del comprador. Adicionalmente y aprovechando el conocimiento del mercado europeo en follajes, es importante abrir espacios de comercialización, adicionando el valor agregado de ser productores ambientalmente responsables.

Como parte de la estrategia es importante tener presente la oportunidad de importar material vegetal con la finalidad de innovar y mantenerse en mercados tan competitivos. Una amenaza en la que la organización debe prestar mucha atención es a la relacionada con enfermedades cuarentenarias y barreras de carácter fitosanitarias, ya que en el pasado han tenido que enfrentar las consecuencias de éstas.

Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITOS	Grupo TG			Anturios de Guápiles S.A.		Ornamentales de Costa Rica S.A.	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Relación con el cliente (europeo)	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Calidad de producto Phoenix	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Calidad de producto Cordyline	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
Competitividad de precios	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30
Tecnología de producción	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
Capacidad instalada de procesamiento	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10
Capacidad instalada de producción	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10
Relación con proveedores nacionales	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Estructura organizacional en relación con proveedores	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
Estructura organizacional producción propia	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10
Posicionamiento de marca	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
Capacidad de producción de Cyca	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
TOTAL	1.00		2.45		2.45		2.05

Nota: Los valores de las calificaciones son los siguientes. 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza, 4 = mayor fuerza

Fuente: Elaboración propia. 2019

Elementos considerados fuertes por parte del Grupo Empresarial TG en cuanto a su perfil comparativo son: la calidad de su producto estrella el Cordyline, así como la capacidad instalada tanto de procesamiento y producción; y la estructura organizacional. Mucho de lo anterior, se centra en el volumen de producción y a la capacidad instalada en cuanto a infraestructura. Por su parte su competidor más cercano, Anturios de Guápiles S.A. como mayor fuerza posee la relación con sus proveedores ya que al no tener un alto volumen de producción necesita tener una muy buena relación con sus proveedores. De prestar especial atención es la diferencia de la organización en estudio con Anturios de Guápiles S.A., ya que la valoración de los tres principales cultivos analizados Cordyline, Cyca y Phoenix, es más estable en la competencia que en la organización. En

cuanto a la empresa Ornamentales de Costa Rica S.A. aunque pareciera que no posee mayores fuerzas, el tema de competitividad de precios es uno de sus puntos fuertes.

Sin duda alguna la empresa Anturios de Guápiles S.A. representa un competidor importante y directo para el Grupo Empresarial TG, ambas empresas poseen trayectoria en el sector ornamental costarricense, sin embargo, la primera ha sabido posicionar a nivel internacional muy bien su marca.

Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITOS	Grupo TG			Turriplantas		Alberto Quirós	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.08	4	0.33	3	0.25	1	0.08
Relación con el cliente	0.08	3	0.25	3	0.25	2	0.17
Control Fitosanitario	0.08	3	0.25	3	0.25	1	0.08
Relación con proveedores nacionales	0.25	1	0.25	3	0.75	4	1.00
Competitividad de precios	0.08	3	0.25	2	0.17	3	0.25
Tecnología de producción	0.08	3	0.25	3	0.25	1	0.08
Capacidad instalada de procesamiento	0.08	4	0.33	3	0.25	2	0.17
Capacidad instalada de producción	0.08	3	0.25	3	0.25	1	0.08
Plantas con valor agregado	0.08	3	0.25	1	0.08	1	0.08
Calidad de las plantas	0.08	3	0.25	3	0.25	1	0.08
TOTAL	1.00		2.67		2.75		2.08

Nota: Los valores de las calificaciones son los siguientes. 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza, 4 = mayor fuerza

Fuente: elaboración propia. 2019

En cuanto al perfil competitivo para el negocio de plantas, es interesante destacar que el competidor Turriplantas, a pesar de ser una explotación comercial más pequeña en área y volumen de producción que el Grupo Empresarial TG, ha apostado a inversiones tecnológicas que los han posicionado y diferenciado en los diferentes mercados. La capacidad instalada en infraestructura sigue siendo un elemento de fuerza en el Grupo Empresarial TG. Un elemento a prestar atención es que ambos competidores poseen una mejor relación con sus proveedores de plantas, lo que les da la ventaja de adquirir volumen para cubrir potenciales pedidos y con producto de muy buena calidad.

5.4. Análisis del entorno interno de la organización

5.4.1. Área de finanzas/contabilidad

A continuación, se presenta los resultados de las principales razones financieras que se consideró de mayor impacto en la estrategia empresarial de la organización en estudio, de conformidad con la información suministrada por el área financiera.

Los resultados de la razón circulante para el Grupo Empresarial TG son:

	2016	2017	2018
Razón Circulante	1.29	1.12	1.06

Según Salas (2016), se considera como criterio de aceptación general, que la razón circulante debe ser siempre mayor a uno. Partiendo de lo anterior y a pesar de que la razón circulante de la organización ha bajado los últimos tres años, aún logra superar el valor de 1, indicando de esta manera que ha logrado cubrir sus obligaciones a corto plazo. De especial atención es el continuo descenso del índice ya que para el futuro se podría estar comprometiendo las obligaciones de corto plazo y presentando problemas en el flujo de caja.

Los resultados de la prueba ácida para el Grupo Empresarial TG son:

	2016	2017	2018
Prueba ácida	1.13	0.89	0.89

La organización en estudio posee un gran peso en sus inventarios, principalmente de naturaleza vegetal. Lo que hay que prestar atención es a la disminución de la capacidad que posee la empresa en atender sus obligaciones de corto plazo sin incurrir en la venta de sus inventarios.

Los resultados del índice de deuda para el Grupo empresarial TG son:

	2016	2017	2018
Índice de deuda	68%	70%	72%

Según los datos obtenidos, se observa que el porcentaje de financiamiento con pasivo año a año va aumentando 2 puntos porcentuales. En el año 2017 el índice de deuda llega a un 70%, lo que según Salas (2010) es considerado alto y de alto riesgo para la organización. Para el 2018, la situación se vuelve más compleja ya que la proporción de financiamiento con deudas es de un 72%, lo que significa que cada colón de activo fue financiado $\text{C}\$0.72$ con deuda y $\text{C}\$0.28$ con patrimonio.

Los resultados del índice de endeudamiento para el Grupo Empresarial TG son:

	2016	2017	2018
Índice de endeudamiento	2.09	2.28	2.59

Se observa que el índice de endeudamiento incrementa considerablemente, lo que indica que los acreedores son los que están asumiendo la mayor parte de los riesgos de la organización, mientras que los accionistas controlan solo una pequeña parte de la inversión. El aumento en el índice indica que la organización ha aumentado su proporción de financiamiento mediante deudas, disminuyendo la participación de patrimonio.

Los resultados de la rotación de inventarios para el Grupo Empresarial TG son:

	2016	2017	2018
Rotación de inventario	0.90	0.56	1.05

Interesante es visualizar el dinamismo de los últimos tres años en lograr la transformación de los inventarios en ventas, sobre todo cuando el grueso de los inventarios son activos biológicos, éstos representan para el 2018 un 80%.

Los resultados de la rotación de activos fijos para el Grupo Empresarial TG son:

	2016	2017	2018
Rotación de activo fijo	2.12	2.15	2.15

La organización en estudio ha sido muy estable con relación a este indicador. Para el 2016 por cada colón invertido en activos fijos, se generó ₡ 2.12 de ventas y para el 2017 y 2018, se generó ₡ 2,15. Un aspecto a poner atención es que la organización no ha invertido en instalaciones en los últimos tres años, ya que se ha centrado en temas propios de mantenimiento de la infraestructura existente.

Los resultados del margen de utilidad bruta para el Grupo Empresarial TG son:

	2016	2017	2018
Margen de utilidad bruta	88.90%	91.51%	86.33%

En el 2016 por cada ₡ 100 de ventas, la organización producía ₡ 88.90, para el 2017 ₡91.51 y para el 2018 ₡ 86.33. Analizando el costo de ventas, éste representó el 11.1% de las ventas en el 2016; para el 2017 un 8.49% y en el 2018 un 13.67%. El incremento del 2017 al 2018, se debe a incrementos con dos cuentas clave: gastos en proceso, específicamente el área de empaque y gastos de mantenimiento a fincas. Ambas cuentas en los últimos tres años se han incrementado, pero particularmente lo referente a actividades propias del trabajo en finca como fertilización, control de plagas y enfermedades, reparación de caminos y cercas, entre otros.

Los resultados del margen de utilidad neta para el Grupo Empresarial TG son:

	2016	2017	2018
Margen de utilidad neta	-2.54%	1.43%	0.00%

Tanto en año 2016 como para el 2018 la organización no registró utilidades sobre ventas, importante analizar posibles causas, una de ellas es el impacto sobre las mismas ante el cierre del mercado europeo de las plantas en maseta de la variedad Phoenix en el año 2015 y la pérdida de un comprador europeo para el año 2017 que impactó los resultados del año 2018. Solo el 2017 se experimentó una mejora indicando que por cada ₡ 100 de ventas, la organización obtuvo ₡ 1.43 de utilidad neta, la drástica disminución de esto para el 2018 indica que se presentó un aumento en los costos de ventas, siendo los rubros

de mayor aumento la compra de follajes a productores independientes, los gastos en empaque y el mantenimiento de las fincas.

Finalmente, los ingresos por concepto de ventas totales han pasado por diferentes comportamientos, principalmente se observa cómo la empresa fue trabajando para que sus ingresos fueran equilibrados entre el negocio de plantas ornamentales y follajes, dicho equilibrio se visualiza claramente en los años 2013 y 2014, sin embargo, para el año 2015 se abre la brecha entre los negocios, siento este distanciamiento más marcado a partir del año 2016, debido al cierre del mercado europeo a las plantas de maseta de la variedad Phoenix, afectándose de esta manera cerca del 50% de los ingresos de la empresa.

Las ventas totales por producto no han mostrado un incremento considerable los últimos tres años. Si se analiza por separado cada negocio, el comportamiento es de un leve crecimiento en plantas, cercano a un 1% anual, y donde la empresa está apostando por colocar más producto terminado en el mercado de los Estados Unidos y en follajes prácticamente se ha mantenido, realizando ventas a su comprador europeo tradicional. (Ver figura 6)

Gráfico 6. Comportamiento porcentual de las ventas totales por producto del Grupo empresarial TG.



Fuente: elaboración propia. 2019

En este punto cabe destacar que la organización no trata por separado rubros que podrían haber dado información más detallada en esta área. Sin embargo, hay una aproximación interesante a la realidad financiera/ contable de la organización.

5.4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Con relación a los factores de los factores internos de la organización, el total ponderado indica que, en el negocio de follajes, la empresa está muy cercana al valor medio que es 2.5; lo que indica que hay un esfuerzo importante por utilizar las fortalezas de la organización para atender las debilidades; mucho de esto se explica, debido a que el negocio de follajes ha sido más estable en el tiempo para la empresa que el de plantas ornamentales.

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Capacidad de producción	0.07	4	0.29
Talento humano (campo)	0.07	2	0.15
Uso del cobertura boscosa en las plantaciones	0.05	3	0.15
Valor de marca	0.07	4	0.29
Certificación MPS	0.07	2	0.15
Empresa atractiva para ser comprada	0.02	3	0.07
Maquinaria e infraestructura	0.07	3	0.22
Capacidad de crecimiento (siembra)	0.07	4	0.29
Empresa atractiva para laborar	0.02	2	0.05
Condiciones edafológicas propicias para la producción agrícola	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Compromiso con la Seguridad Social	0.07	1	0.07
Edad de las plantaciones (renovación)	0.05	3	0.15
Flujo de Caja	0.07	1	0.07
Falta de mantenimiento a las plantaciones	0.07	1	0.07
Talento Humano sin formación especializada (administrativos)	0.02	2	0.05
Limitación en record financiero	0.05	2	0.10
Comunicación deficiente con los proveedores de follajes	0.07	2	0.15
TOTAL	1.00		2.46

Nota: las calificaciones indican el grado de eficiencia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. La media del total ponderado es de 2.50. Fuente: elaboración propia. 2019

En cuanto a aspectos que se requiere mencionar está el área de infraestructura y capacidad productiva, los cuales son una gran fortaleza para la organización, unido al valor de marca, la cual según evaluación propia de los socios les ha permitido permanecer en un mercado tan competitivo como el europeo. En el área productiva, la organización posee

semilla propia para seguir creciendo en capacidad de producción, sin embargo, y como una debilidad está la edad de las actuales plantaciones, con lo cual, perfectamente una fortaleza bien planificada como lo es tener semilla propia atacaría la debilidad de las plantaciones viejas.

El talento humano es otro aspecto interesante, ya que mientras en campo se tiene personal con mucha experiencia y años de trabajar para la organización, en el área administrativa una gran debilidad es la falta de formación especializada.

En el área financiera y como debilidad seriamente sentida está el flujo de caja limitado, lo que impacta la capacidad de la organización para dar mantenimiento a las plantaciones, afectando así, la calidad de las hojas a ser exportadas. Las limitaciones en flujo de caja, se unen con el historial crediticio de hace algunos años, donde a raíz del cierre del mercado europeo de las plantas en maseta variedad Phoenix, se tuvo que renegociar deudas no solo con los bancos sino también con la CCSS.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
Capacidad de producción	0.08	3	0.24
Talento humano (campo)	0.06	2	0.12
Experiencia en la combinación de cultivos (asocio de cultivo)	0.08	3	0.24
Reconocimiento del potencial de uso de la materia orgánica en la producción	0.08	4	0.31
Certificación MPS	0.04	2	0.08
Empresa atractiva para comprar	0.08	3	0.24
Maquinaria e infraestructura	0.08	3	0.24
Capacidad de crecimiento (siembra)	0.02	2	0.04
Empresa atractiva para laborar	0.02	2	0.04
Condiciones edafológicas propicias para la producción agrícola	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
Compromiso con la Seguridad Social	0.08	1	0.08
Enfermedad: Collectotrichum Sansevierae	0.08	4	0.31
Flujo de Caja	0.08	1	0.08
Uso inadecuado de la maquinaria (conservación del suelo)	0.06	2	0.12
Talento Humano sin formación especializada (administrativos)	0.04	2	0.08
Limitación en record financiero	0.06	2	0.12
TOTAL	1.00		2.55

Nota: las calificaciones indican el grado de eficiencia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. La media del total ponderado es de 2.50. Fuente: elaboración propia. 2019.

En cuanto a la evaluación de los factores internos para el negocio de plantas ornamentales, el total ponderado indica que la organización está levemente por encima de la media que

es 2.5; lo que indica que la organización utiliza sus fortalezas para atender y disminuir sus debilidades. Cabe resaltar que este negocio fue el que sufrió un gran revés en el año 2015, por lo que para la organización está en proceso de recuperación y crecimiento. Así como, en proceso de consolidación de plantas de la variedad sansevieria.

Al ser plantas ornamentales un negocio más pequeño, si se compara con el negocio de follajes, los aspectos relacionados con área de siembra e infraestructura no son de tanto peso como en follajes. La organización da una especial valoración al uso de materia orgánica en las plantas ya que han comprobado su efectividad para el desarrollo de éstas.

Hay una debilidad particularmente determinante en la producción de las plantas de la variedad sansevieria y es la potencial presencia de la enfermedad *Collectotrichum Sansevieriae*, enfermedad cuarentenaria capaz de cerrar la operación por su severidad. Ante esto la organización está clara en las medidas preventivas que se deben tener para evitar la presencia de la enfermedad no solo en las áreas productivas sino en los cargamentos a los países destino. En términos financieros y de talento humano, para el negocio de plantas las reflexiones son las mismas que se expusieron anteriormente para el negocio de follajes.

5.5. Evaluación y selección de la estrategia para la organización

A partir de los insumos suministrados por las matrices EFE, MPC y EFI tanto para el negocio de plantas como de follajes, se construyeron las matrices FODA. En este punto y a pesar de que la organización posee dos líneas de negocio: follajes y plantas ornamentales, ambas matrices FODA indican que la organización debe tomar acciones generales donde se impacta ambos negocios y a partir de ahí construir su plan estratégico, sobre todo porque en el ámbito financiero-administrativo no existen diferenciaciones entre ambos negocios.

Tabla 9. Matriz AODF para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Capacidad de producción F2. Talento humano (campo) F3. Uso del cobertura boscosa en las plantaciones F4. Valor de marca F5. Certificación MPS F6. Empresa atractiva para ser comprada F7. Maquinaria e infraestructura F8. Capacidad de crecimiento (siembra) F9. Empresa atractiva para laborar F10. Condiciones edafológicas propicias para la producción agrícola	D1. Compromiso con la Seguridad Social D2. Edad de las plantaciones (renovación) D3. Flujo de Caja D4. Falta de mantenimiento a las plantaciones D5. Talento Humano sin formación especializada (administrativos) D6. Limitación en record financiero D7. Comunicación deficiente con los proveedores de follajes
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Incrementar la participación en el mercado estadounidense en un 10% O2. Incursionar en productos con valor agregado O3. Posicionar una imagen ambientalmente sostenible O4. Innovación en productos y procesos de mercadeo O5. Alianzas estratégicas comerciales O6. Incursionar en nuevos mercados O7. Disponibilidad de mano de obra	FO1. Incrementar el portafolio de productos con alto valor agregado y diferenciación por gestión ambiental (F1, F3, F5, F8, F10, O1, O2, O3, O4, O6, O7) FO2. En temporada alta absorber la oferta de pequeños productores nacionales, para competir con precios bajos en los productos Phoenix roebelinii y cordylines. (F4, F7, O1, O4, O5, O6)	DO1. Incrementar el portafolio de productos con alto valor agregado y diferenciación por gestión ambiental (D3, D6, O1, O2, O3, O4, O6, O7)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Nuevos proveedores de plantas de Phoenix para Europa A2. Políticas nacionales fiscales y legales restrictivas A3. Cambio climático A4. Alianzas internacionales de competidores A5. Políticas fitosanitarias más estrictas en los Estados Unidos A6. Poca fidelidad de los proveedores A7. Desaceleración de la economía mundial A8. Disponibilidad de mano de obra A9. Gestión Municipal Local	FA1. En temporada alta absorber la oferta de pequeños productores nacionales, para competir con precios bajos en los productos Phoenix roebelinii y cordylines. (F4, F7, A1, A4, A6) FA2. Hacer más eficientes los sistemas de producción (F1, F2, F7, F8, F10, A1, A4)	DA1. Renovar e incrementar el área de producción (D2, D3, D5, A1, A3)

Fuente: elaboración propia. 2019

Tabla 10. Matriz AODF para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Capacidad de producción F2. Talento humano (campo) F3. Experiencia en la producción en cultivo en asocio F4. Reconocimiento del potencial de uso de la M. O. en la producción F5. Certificación MPS F6. Empresa atractiva para ser comprada F7. Maquinaria e infraestructura F8. Capacidad de crecimiento (siembra) F9. Empresa atractiva para laborar F10. Condiciones edafológicas propicias para la producción agrícola	D1. Compromiso con la Seguridad Social D2. Enfermedad: <i>Collectotrichum Sansevierae</i> D3. Flujo de Caja D4. Uso inadecuado de la maquinaria (conservación del suelo) D5. Talento Humano sin formación especializada (administrativos) D6. Limitación en record financiero
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Incrementar la participación en el mercado europeo O2. Incursionar en productos con valor agregado O3. Posicionar una imagen ambientalmente sostenible O4. Innovación en productos y procesos de mercadeo O5. Financiamiento po parte del los clientes O6. Incursionar en nuevos mercados (Japón, Chile, USA) O7. Participar en financiamiento de proyectos verdes O8. Importación de Material Vegetal O9. Disponibilidad de Mano de Obra	FO1. Incrementar el portafolio de productos con alto valor agregado y diferenciación por gestión ambiental (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F10, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8)	DO1. Incrementar el portafolio de productos con alto valor agregado y diferenciación por gestión ambiental (D3, D6, O1, O2, O3, O4, O6, O7, O8)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Otros competidores (Guatemala) A2. Políticas legales y fiscales restrictivas A3. Cambio climático A4. Desaceleración de la economía mundial A5. Políticas fitosanitarias A6. Alianzas estratégicas A7. Enfermedades Cuarentenarias A8. Gestión Municipal Local	FA1. Hacer más eficientes los sistemas de producción (F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8, F10, A1, A5, A7)	DA1. Implementar el protocolo de producción de Sansevierias al 100% (D2, D3, A1, A3, A5, A7)

Fuente: elaboración propia. 2019

La estrategia que más impactaría la organización en ambos negocios sería lograr productos con alto valor agregado y la diferenciación en el mercado por medio de la gestión ambiental, así mismo, otra estrategia que comparten ambos negocios es la de lograr la eficiencia productiva, aspecto fundamental en ambos negocios ya que impactaría las áreas: financiera, comercial e innovación y desarrollo.

En análisis conjunto se define como eje estratégico y orientador de las acciones a planificar el siguiente: “Mantener e incrementar la participación en el mercado”

Una vez definida la estrategia, se quiso determinar el perfil estratégico de la organización en ambos negocios. El perfil estratégico de la organización en estudio según la matriz PEYEA para el negocio de follajes se ubica en el perfil agresivo. Lo cual concuerda con las acciones tomadas por la organización en términos de apostar a la diferenciación de productos, no solo en términos de nuevos empaques sino en términos de crear productos que lleguen a nuevos nichos de mercado.

Tabla 11. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	Calificación	VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Calificación
Rendimiento sobre la inversión (ROA)	2	Participación de la empresa en el mercado	-2
Rendimiento sobre el capital (RSP)	2	Calidad del producto	-2
Apalancamiento	3	Capacidad de producción	-2
Liquidez	3	Lealtad del cliente a la empresa y sus productos	-1
Capital de trabajo	3	Maquinaria e infraestructura	-2
Acceso al crédito	4	Tecnologías de producción	-3
		Experiencia en el negocio	-2
		Fidelidad de los proveedores de follajes	-5
<i>Fortaleza financiera (FF) promedio:</i>	<i>2.83</i>	<i>Ventaja competitiva (VC) promedio:</i>	<i>-2.38</i>

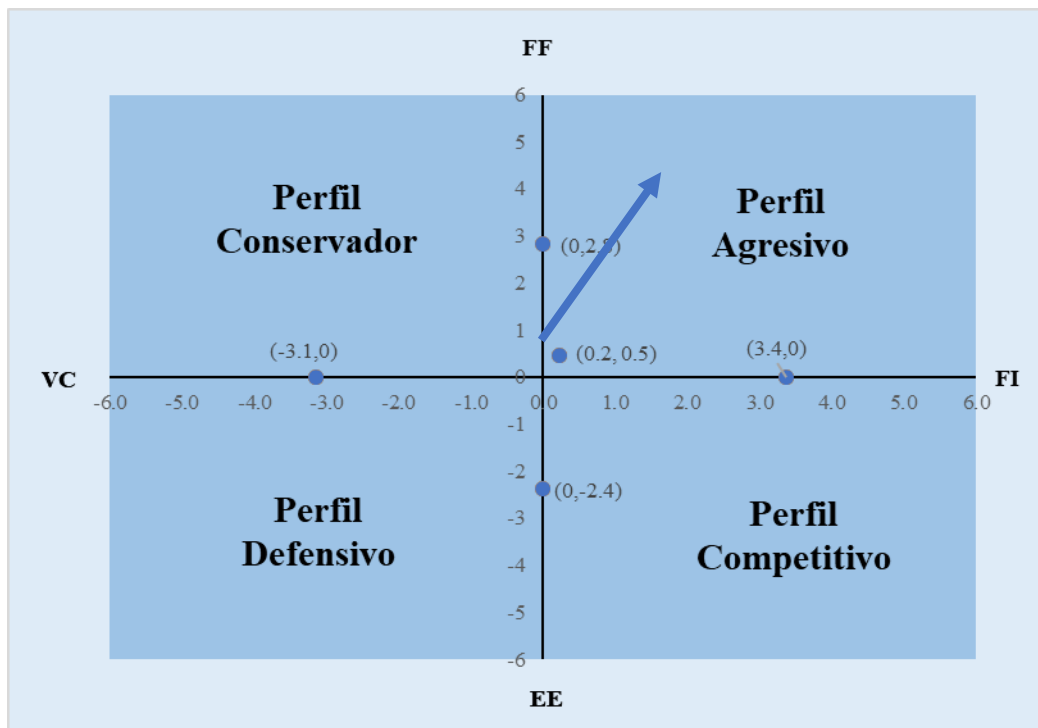
ANÁLISIS EXTERNO			
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Calificación	ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	Calificación
Potencial de crecimiento en el mercado europeo	3	Potencial desaceleración económica	-4
Potencial de crecimiento en el mercado E.U.	5	Tendencias del cliente	-2
Alianzas estratégicas para ganar mercado	3	Crecimiento de la industria	-4
Diversificación en productos	4	Presión competitiva	-1
Avances tecnológicos por medio de biotecnología	2	Cambios tecnológicos	-4
Conocimiento del negocio	5	Barreras fitosanitarias de ingreso a mercados	-5
Estabilidad financiera	2	Precios de productos competidores	-2
Potencial para generar utilidades	3		
<i>Fuerza de la industria (FI) promedio:</i>	<i>3.38</i>	<i>Estabilidad del entorno (EE) promedio:</i>	<i>-3.14</i>

Vectores direccionales: Eje x: $-3.14 + 3.38 = 0.23$

Eje y: $-2.38 + 2.83 = 0.46$

Fuente: elaboración propia. 2019

Gráfico 7. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción para el negocio de follajes del Grupo Empresarial TG.



Fuente: elaboración propia. 2019

Otro elemento que demuestra el perfil agresivo de la organización es apostar a la compra de follajes a pequeños productores para dominar el volumen disponible en el mercado local y así competir en precios de venta en los mercados internacionales. Con esta estrategia no solo se asegura materia prima sino también, volumen para cumplir con los pedidos en época de alta demanda. Sin embargo, es importante prestar atención al área de fuerza financiera, donde la organización no posee indicadores positivos en los últimos 3 años.

Al igual que el perfil de la organización para follajes en el perfil de la organización para el negocio de plantas recae sobre el perfil agresivo, este principalmente sustentado en la capacidad productiva y de diversificación del producto, así como, la incursión en el mercado de las plantas con variedades que llenen las expectativas de los consumidores con plantas de poco cuidado y colores intensos. La empresa está apostando a un crecimiento rápido no solo en áreas de siembra sino en la colocación de su producto en mercados donde actualmente por falta de cantidad de producto no ha podido incursionar. Al igual que en el negocio de follajes es importante prestar atención a la fuerza financiera donde la organización no ha presentado indicadores de crecimiento y/o estabilidad.

Tabla 12. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	Calificación	VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Calificación
Rendimiento sobre la inversión (ROA)	2	Participación de la empresa en el mercado	-4
Rendimiento sobre el capital (RSP)	2	Calidad del producto	-3
Apalancamiento	3	Capacidad de producción	-3
Liquidez	3	Lealtad del cliente a la empresa y sus productos	-3
Capital de trabajo	3	Maquinaria e infraestructura	-2
Acceso al crédito	4	Tecnologías de producción	-4
		Experiencia en el negocio	-3
<i>Fortaleza financiera (FF) promedio:</i>		<i>Ventaja competitiva (VC) promedio:</i>	<i>-2.75</i>

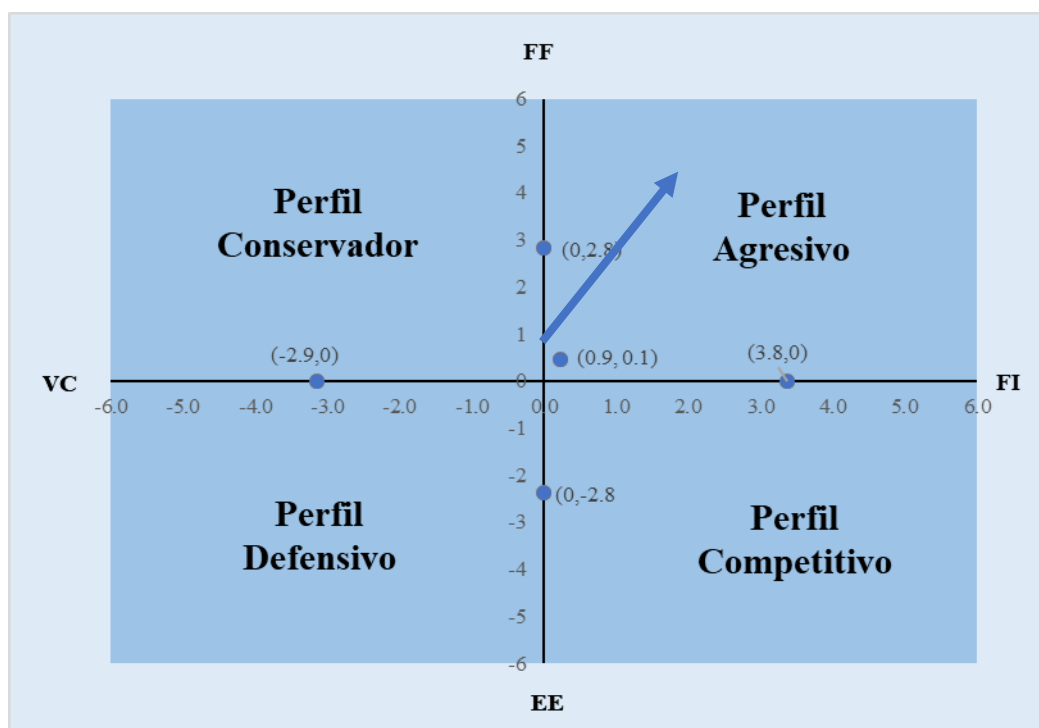
ANÁLISIS EXTERNO			
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Calificación	ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	Calificación
Potencial de crecimiento en el mercado europeo	4	Potencial desaceleración económica	-4
Potencial de crecimiento en el mercado E.U.	5	Tendencias del cliente	-2
Alianzas estratégicas para ganar mercado	3	Crecimiento de la industria	-2
Diversificación en productos	5	Presión competitiva	-2
Avances tecnológicos por medio de biotecnología	2	Cambios tecnológicos	-3
Conocimiento del negocio	5	Barreras fitosanitarias de ingreso a mercados	-5
Estabilidad financiera	2	Precios de productos competidores	-2
Potencial para generar utilidades	4		
<i>Fuerza de la industria (FI) promedio:</i>		<i>Estabilidad del entorno (EE) promedio:</i>	<i>-2.86</i>

Vectores direccionales: Eje x: $-2.86 + 3.75 = -0.89$

Eje y: $-2.75 + 2.83 = 0.08$

Fuente: elaboración propia. 2019

Gráfico 8. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción para el negocio de plantas del Grupo Empresarial TG.



Fuente: elaboración propia. 2019

Una vez definida la estrategia global de la empresa a partir del análisis de los FODA y matriz PEYEA, se logran identificar tres estrategias de acción de carácter intensivo:

Tipo de Estrategia	Explicación	Acción
Penetración de Mercado	La empresa en su plan de acción en el área de mercadeo especifica acciones claras donde espera tener mayor participación en los mercados ya existentes. Adicionalmente, la empresa ha identificado que hay potencial de crecimiento con su actual cliente principalmente por la disponibilidad de volumen.	Negociaciones con los actuales clientes para aumentar volumen de venta específicamente en el mercado europeo y estadounidense.
Desarrollo de Mercado	La empresa busca introducir sus actuales productos en nuevos mercados. Ante la disponibilidad de volumen y calidad de los productos, así como el conocimiento de los procesos operativos en temas de exportación se facilita la participación nuevos mercados.	Participación en Ferias Internacionales en Brasil., Chile y Países Árabes.
Desarrollo de Producto	La empresa está mejorando sus actuales productos con la finalidad de aumentar las ventas. En sus procesos productivos logra invertir en el desarrollo de plantas y follajes con más valor agregado.	Diseño de productos premium.

Una vez definidas las estrategias, se define el cuadro de mando integral, donde se definen 5 áreas: la gestión operativa interna, la gestión comercial, la gestión en innovación y desarrollo, la gestión del recurso humano y la gestión del recurso financiero. Para cada área se definen objetivos estratégicos, indicadores, metas anuales, planes de acción y factores de éxito. Los planes de trabajo y estrategias de acción, se pueden ver de forma detallada en los anexos.

Tabla 13. Cuadro de Mando Integral para el Grupo Empresarial GT período 2020 – 2023

Estrategia	Área	Objetivo estratégico	Indicadores	META				Iniciativas estratégicas / planes de acción	Factores críticos de éxito
				2020	2021	2022	2023		
Mantener e incrementar la participación en el Mercado	Gestión Operativa Interna	Fortalecer los procesos operativos	# de Ha renovadas/año (plantaciones de phoenix con más de 10 años de edad)	3 Ha	35 Ha	35 Ha	35 Ha	Plan de Renovación de áreas de producción en follajes	Contar con el financiamiento para la consecución de las renovaciones
			# de plantas renovadas/año (Cordylina verde)	80,000	30,000	107,000	77,000	Plan de Incremento de área productiva en plantas	Fitosanidad del material vegetal
			# de plantas renovadas/año (Cordylina morado)	41,181	-	45,800	7,600		
			# de Ha nuevas (Sans. Regular)	1	3	3	3	Plan de Mejoramiento de la productividad y la calidad.	Volumen y calidad de los productos
			# de plantas madres sembradas/año (Sans. Birdnest)	4,000	40,000	80,000	90,000		
			# de plantas madres sembradas/año (Sans. Superbas comp.)	50,000	150,000	400,000	400,000		
			# de plantas madres sembradas/año (Especiales)	2,000	20,000	40,000	40,000		
			\$/m ² (vendido - phoenix pura pequeña)	\$2.4	\$2.8	\$3.0	\$3.4		
			\$/m ² (vendido - phoenix pura grande)	\$1.7	\$2.0	\$2.3	\$2.7		
			\$/m ² (vendido - Cord + phoenix peq.)	\$4.0	\$4.5	\$5.0	\$5.5		
	Gestión en Comercial	Incrementar el portafolio de productos con alto valor agregado y diferenciación por gestión ambiental	\$/año (reclamos follajes)	\$ 30,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	Plan de Mejoramiento de la productividad y la calidad	Fitosanidad y calidad del material vegetal
			\$ ventas anuales a USA (follajes) crecimiento de un 5% anual	\$ 536,000	\$ 562,800	\$ 590,940	\$ 620,487	Plan Comercial/Mercadeo	Competidores y sus políticas de precios bajos
			\$ ventas anuales a otros mercados (follajes)	\$ -	\$ -	\$ 25,000	\$ 50,000		
			\$ ventas anuales a Europa (follajes) crecer un 25% para el 2020 y matenarse.	\$ 3,272,000	\$ 4,090,000	\$ 4,090,000	\$ 4,090,000	Plan de Renovación de áreas de producción en follajes	Tener claro el nicho de mercado y cliente meta
			#cajas premium de Cordylina/semana	100	200	200	200		
			#cajas premium de Phoenix/semana	50	100	100	100		
			% de plantas vendidas como producto terminado	20%	50%	70%	70%		
			\$ ventas totales	\$ 500,000	\$ 600,000	\$ 800,000	\$ 1,000,000		
			% de reclamos en plantas	1%	1%	1%	1%		

Fuente: elaboración propia. 2019

Continuación tabla 13

Estrategia	Área	Objetivo estratégico	Indicadores	META				Iniciativas estratégicas / planes de acción	Factores críticos de éxito
				2020	2021	2022	2023		
Mantener e incrementar la participación en el Mercado	Gestión en Investigación y Desarrollo	Incrementar el portafolio de productos con alto valor agregado y diferenciación por gestión ambiental	# de productos en desarrollo	20	15	10	0	Plan de Innovación y	Adaptación del material a la Alto costo de algunas prácticas ambientales Reconocimiento por parte del cliente del material con potencial comercial Falta de flujo de efectivo para las actividades de mantenimiento
			# de prácticas en Gestión ambiental en desarrollo	8	10	10	5		
			# de productos nuevos en producción comercial	3	2	1	1		
			# de prácticas en Gestión ambiental implementados	5	5	3	3		
			# de hojas producidas/semana (Mostera) en miles	10	30	más 50	más 50		
			# de hojas producidas/semana (Cordylíne de colores) en miles	5 - 7	10 - 14	40 - 56	41 - 56		
			# de tips producidos/semana (Cordylíne Cameron)	7,000	8,000	8,000	8,000		
			# de tips producidos/semana (Cordylíne Pluma de Indio)	600	2,400	2,400	2,400		
	Gestión del Recurso Humano	Fortalecer y mejorar los procesos de gestión del recurso humano	# de Puestos de mandos medios redefinidos	listo	-	-	-	Plan de Gestión del Recurso Humano	Recurso Humano desmotivado y con resistencia a los cambios
			Nuevo Organigrama empresarial	listo	-	-	-		
			Tabla de sueldo/pago según las funciones realizadas	listo	-	-	-		
			# mínimo de capacitaciones realizadas	1	2	2	2		
			# mínimo de actividades de motivación del recurso humano	1	2	2	2		
	Gestión del Recurso Financiero	Garantizar la disponibilidad de fondos/recursos económicos	% de cancelación de deuda con bancos	35%	50%	70%	90%	Plan Financiero Plan de Mejoramiento de la productividad y la calidad	Falta de flujo de efectivo para las actividades de operativas diarias Falta de priorización en las inversiones
			% de cancelación de deuda con bancos (maquinaria-equipos)	60%	80%	100%			
			\$ incremento de costos operativos Phoenix (por hoja) 0.7% anual	\$ 0.0320	\$ 0.0322	\$ 0.0324	\$ 0.0327		
			\$ incremento de costos operativos Cordylíne (por hoja) 0.7% anual	\$ 0.0260	\$ 0.0262	\$ 0.0264	\$ 0.0265		
			# de nuevas inversiones	2	2	2	2		
			Tablas de precios x producto	listo	-	-	-		

Fuente: elaboración propia. 2019

La estrategia a nivel económico es valorada para medir su viabilidad e impacto en la empresa. Dicho impacto se analizó a partir de la utilización de modelos económicos para ver el impacto en el VAN de la empresa, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 14. Análisis del impacto de la estrategia en el VAN del Grupo Empresarial TG

Modelo	VAN	Observaciones
1	-C\$ 495,811,016.62	Los ingresos por concepto de ventas no suben, se realizan todas las inversiones de renovación y crecimiento en plantaciones y se liquidan las principales deudas ante las bancos
2	-C\$ 351,787,788.74	Los ingresos por concepto de ventas suben un 0.5% anual, se realizan todas las inversiones de renovación y crecimiento en plantaciones y se liquidan las principales deudas ante las bancos
3	-C\$ 72,835,275.00	Los ingresos por concepto de ventas suben un 5% anual, se realizan todas las inversiones de renovación y crecimiento en plantaciones y se liquidan las principales deudas ante las bancos
4	C\$ 415,230,458.00	Los ingresos por concepto de ventas suben 0.5% anual, se realiza un 50% de las inversiones de renovación y crecimiento en plantaciones y se liquidan las principales deudas ante las bancos
5	C\$ 760,947,610.34	Los ingresos por concepto de ventas suben 5% anual, se realiza un 50% de las inversiones de renovación y crecimiento en plantaciones y se liquidan las principales deudas ante las bancos
6	C\$ 732,005,639.26	Los ingresos por concepto de ventas suben 0.5% anual, se priorizan las inversiones de renovación y crecimiento en plantaciones y se liquidan las principales deudas ante las bancos

Fuente: elaboración propia.

Tomando como referencia el crecimiento real en ventas de la organización y lo planteado en el plan estratégico se utilizaron como punto de análisis crecimiento de ventas de 0.5% y de 5%, así como el 100% y 50% del valor de las inversiones. Sin embargo, y bajo el óptica más realista el modelo 6 es el que se acerca más a la realidad de la empresa, donde el crecimiento de los ingresos por ventas es de un 0.5% anual y el plan de renovación e incremento de plantaciones deberá revisarse y ajustarse. Inclusive cabe destacar que bajo el modelo 6 cabe la posibilidad de tener un VAN positivo aún sin experimentar un crecimiento en los ingresos por concepto de ventas.

VI. CONCLUSIONES

El Grupo Empresarial TG define claramente su perfil empresarial por medio de una nueva misión, visión y valores que direccionan el actual plan estratégico 2020 – 2023.

La presión competitiva de la organización es alta tanto para el negocio de follajes como para el negocio de plantas, por lo que es importante direccionar la estrategia a potencializar fortalezas y oportunidades, así como diseñar estrategias de carácter intensivo.

Tanto para el negocio de follajes como para el de plantas la organización no está utilizando sus oportunidades para atender sus amenazas, ni sus fortalezas para minimizar sus debilidades.

A pesar de que el análisis de las diferentes herramientas se aplicó a los negocios de plantas y follajes por separado queda claro que la estrategia global responde a las necesidades y expectativas de ambos.

El flujo de caja es uno de los principales elementos financieros a mejorar con el fin de garantizar el adecuado desarrollo no solo de las actividades propias de producción sino la capacidad de invertir programada mente en el desarrollo de nuevos productos.

La estrategia seleccionada responde a las necesidades de la organización centrándose en la renovación e incremento de las plantaciones, así como, intensificar los trabajos en el área comercial y de innovación y desarrollo, sin dejar de lado aspectos importantes de carácter financiero.

El cuadro de mando integral acompañado por su respectivo plan de acción estructura cada una de las acciones para la adecuada ejecución del plan estratégico.

Finalmente, la actual propuesta de plan estratégico no es viable económicamente para el Grupo Empresarial GT, principalmente en el área de gestión de la producción.

VII.RECOMENDACIONES

Dada que la presión competitiva de la organización es alta, se recomienda establecer procesos de innovación y desarrollo que le permitan estar incorporando nuevos productos al mercado.

Se recomienda trabajar en una cultura organizacional centrada en procesos de planificación donde las inversiones sean a partir de análisis de ingresos y sobre prioridades de la organización.

Se recomienda revisar los costos relacionados con mantenimiento de fincas y empaque de producto, ya que es donde se centran los costos de ventas. Es importante programar presupuestos por actividades y medir eficiencia de trabajos en campo y en el área de empaque.

Se recomienda trabajar presupuestos pormenorizados sobre todo en aquellas actividades relacionadas con el área de campo.

Finalmente, se recomienda replantear las actividades correspondientes a renovación e incremento de plantaciones para que éstas permitan la sostenibilidad financiera de la empresa.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Alpízar M., (et al). 2018. Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica 2017. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Arroyo Blanco, Nelson. 2012. Evolución y desempeño del sector agroexportador de Costa Rica. Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Asociación Española de Calidad (AEC). 2019. Indicadores. Disponible en internet: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Centro de Promoción de Exportaciones de Nicaragua. 2007. Estudio de Inteligencia de Mercados: Estado Unidos Plantas Ornamentales. Managua, Nicaragua. Disponible en internet: <http://www.bio-nica.info/Biblioteca/Nicaexport2007PlantasOrnamentales.pdf>

David, Fred R. 2013. Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación. México.

Díez de Castro E. (et al). 2001. Administración y dirección. McGraw-Hill. Madrid, España.

Fleitman, Jack. 2000. Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. McGraw-Hill Interamericana. México.

Guajardo, G.; Andrade, N. 2014. Contabilidad Financiera. Sexta edición. McGraw-Hill / Interamericana de Editores, S.A. de C.V. México.

Hernández, R.; Fernández, C y Baptista, M. 2014. Metodología de la investigación. Sexta Edición. McGraw-Hill / Interamericana de Editores, S.A. de C.V. México.

Kaplan, R.; Norton, D. 2005. El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. Harvard Business Review América Latina. Universidad de Harvard.

Massachusetts, Estados Unidos de Norte América. Disponible en internet: https://www.academia.edu/4083250/El_Balanced_Scorecard_Mediciones_que_impulsan_el_desempe%C3%B1oLos_resultados_financieros_vendr%C3%A1n_por_OReimpresi%C3%B3n_r0507q-e

Kaplan, R.; Norton, D. 2011. Poniendo el Balanced Scorecard en acción. Harvard Business Review América Latina. Universidad de Harvard. Massachusetts, Estados Unidos de Norte América. Disponible en internet: <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/293302>

Mendoza, D.; López, D. 2015. Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. Económicas CUC, 36 (1), 81-94. Disponible en internet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5156212.pdf>

Porter M. 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. Harvard Business Review América Latina. Universidad de Harvard. Massachusetts, Estados Unidos de Norte América. Disponible en internet: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Porter, M. 2008. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 37 edición. Grupo Editorial Patria. México.

Salas, T. 2016. Análisis y diagnóstico financiero: enfoque integral. 5 edición. Ediciones Guayacán. San José, Costa Rica.

Sapag, N.; Sapag, R. y Sapag, J. 2014. Preparación y evaluación de Proyectos. Sexta edición. McGraw-Hill / Interamericana de Editores, S.A. de C.V. México.

Scott A. 2007. Planificación Estratégica. Edinburgh Business School. Heriot-Watt University. Reino Unido.

Thompson, A.; (et al). 2012. Administración Estratégica: Teoría y Casos. 18 edición.
McGraw-Hill. México.

IX. ANEXOS

Anexo 1. Cronograma de renovación de plantaciones de *Cordyline* en miles de plantas.

Finca	Tipo de Cordyline	Año			
		2020	2021	2022	2023
Mortero 1	Verde			77,000	
	Morado			31,800	
Mortero 2	Verde		30,000	30,000	
	Morado			14,000	
Dago	Verde	80,000			
	Morado				
Papillo	Verde				
	Morado	41,181			
Finca 4	Verde				77,000
	Morado				7,600
Total	Verde	80,000	30,000	107,000	77,000
	Morado	41,181	-	45,800	7,600

Fuente: elaboración propia. 2019

Anexo 2. Resumen de presupuesto de labores de renovación e incremento de plantaciones.

Cultivo	Año			
	2020	2021	2022	2023
Phoenix	₡ 25,270,606.75	₡ 294,823,745.42	₡ 294,823,745.42	₡ 294,823,745.42
Cordyline verde	₡ 10,978,597.80	₡ 4,116,974.18	₡ 14,683,874.56	₡ 10,566,900.39
Cordyline morado	₡ 7,814,495.09	₡ -	₡ 8,690,995.24	₡ 1,442,173.88
Cordyline Cameroon	₡ -	₡ 4,085,228.84	₡ 4,085,228.84	₡ -
Cordyline Pluma de Indio	₡ -	₡ 3,864,300.41	₡ 7,728,600.82	₡ 7,728,600.82
Cordyline Talamanca	₡ 1,961,566.43	₡ 7,846,265.71	₡ 7,846,265.71	₡ 7,846,265.71
Monstera	₡ 11,568,424.38	₡ 5,784,212.19	₡ 11,568,424.38	₡ -
Sansiviera Regular	₡ -	₡ 69,913,023.80	₡ 69,913,023.80	₡ 69,913,023.80
Sansiviera Superbas comp.	₡ 20,930,908.81	₡ 75,351,271.73	₡ 62,792,726.44	₡ 75,351,271.73
Sansiviera Especiales	₡ 837,236.35	₡ 8,372,363.53	₡ 16,744,727.05	₡ 16,744,727.05
Sans. Brird´s nest	₡ 2,443,966.86	₡ 24,439,668.62	₡ 48,879,337.24	₡ 54,989,254.40
Total	₡ 81,805,802.48	₡ 498,597,054.42	₡ 547,756,949.51	₡ 539,405,963.20

Fuente: elaboración propia. 2019

Anexo 3. Plan de trabajo en el área de Gestión Operativa Interna

Área Estratégica	Actividad/Proyecto	Tarea	Responsables	Indicador de logro	Periodo límite	Observaciones
GESTIÓN OPERATIVA INTERNA	Renovación e incremento de plantas Phoenix	Pre Establecimiento	Geovanny Miranda	Ha/listas para siembra	I Trimestre 2020	
		Establecimiento	Nelson Esquivel/ Wilmar López.	# plantas sembradas	II Trimestre 2020	
		Mantenimiento General	Nelson Esquivel	Hoja exportable al año de siembra	II Trimestre 2021	
		Producción Comercial	Arturo Bermúdez	Plantación bajo plena cosecha	III Trimestre 2021	
	Renovación e incremento de plantas Cordyline verde	Pre Establecimiento	Geovanny Miranda	Ha/listas para siembra	I Trimestre 2020	
		Establecimiento	Norberto Amador / Ulises Vega	# plantas sembradas	I Trimestre 2020	
		Mantenimiento General	Norberto Amador / Ulises Vega	Hoja exportable a 6 meses de siembra	II Trimestre 2020	
		Producción Comercial	Norberto Amador / Ulises Vega	Plantación bajo plena cosecha	III Trimestre 2020	Final del trimestre
	Renovación e incremento de plantas Cordyline morado	Pre Establecimiento	Geovanny Miranda	Ha/listas para siembra	I Trimestre 2021	
		Establecimiento	Norberto Amador / Ulises Vega	# plantas sembradas	I Trimestre 2021	
		Mantenimiento General	Norberto Amador / Ulises Vega	Hoja exportable a 6 meses de siembra	II Trimestre 2021	
		Producción Comercial	Norberto Amador / Ulises Vega	Plantación bajo plena cosecha	III Trimestre 2021	Final del trimestre
	Incremento de área productiva de Sans. Regular	Pre Establecimiento	Geovanny Miranda	# Ha preparadas	1 Ha/ cuatrimestre / 2020	
		Establecimiento	Ulises Vega	# Ha sembradas	1 Ha/ cuatrimestre / 2020	
		Mantenimiento General	Ulises Vega	Planta exportable a los 8 meses de siembra	II cuatrimestre 2020 - II cuatrimestre 2021	
		Producción Comercial	Ulises Vega	Plantación bajo plena cosecha	III cuatrimestre 2020 - III cuatrimestre 2022	
	Incremento en la producción de plantas Sans. Superbas comp y especiales.	Pre Establecimiento	Geovanny Miranda	Camas preparadas	I Trimestre 2020	
		Establecimiento	Ulises Vega	# plantas madres sembradas	II Trimestre 2020	
		Mantenimiento General	Ulises Vega	# plantas madres entrando a cosecha	I Trimestre 2021	
		Producción Comercial	Ulises Vega	# plantas madres en plena cosecha	I Trimestre 2021	
	Incremento en la producción de plantas Sans. Birdnest	Cosecha de hijos (bibs)	Billy Arce	# hijos cosechados	I Trimestre 2020	El ciclo de producción es de 8 semanas. El trabajo es periódico cada 8 semanas.
		Plantas madres llevadas a pote	Billy Arce	# madres empotadas	I Trimestre 2020	
		Mantenimiento General de madres empotadas	Billy Arce	# de plantas madres en capacidad de producir hijos	I Trimestre 2020	

Fuente: elaboración propia. 2019

Continuación anexo 3.

GESTIÓN OPERATIVA INTERNA	Mejoramiento de la productividad y calidad	Control manual de malezas	Arturo Bermúdez/ Mario Sánchez/ Gerencia	Ha en producción bajo control adecuado	I Trimestre / II Trimestre / III Trimestre / IV Trimestre 2020	
		Control químico de malezas	Arturo Bermúdez/ Mario Sánchez/ Gerencia	Ha en producción bajo control adecuado	I Trimestre / II Trimestre / III Trimestre / IV Trimestre 2020	
		Fertilización química	Arturo Bermúdez/ Mario Sánchez/ Gerencia	Total de Ha fertilizadas al menos una vez al año. % de nutrientes repuestos al suelo vs extracción de cosecha	I Trimestre / II Trimestre / III Trimestre / IV Trimestre 2020 Anual 2020	Aumentar el contenido de Ca y Mg a nivel de follaje. Esto impacta directamente vida anaquel.
		Control de plagas y enfermedades	Arturo Bermúdez/ Mario Sánchez/ Nelson Esquivel/ Gerencia	Disminución de reclamos por insectos principalmente Cochinilla	I Trimestre / II Trimestre / III Trimestre / IV Trimestre 2020	Se revisa trimestralmente avance en campo y reclamos.
				Disminución de reclamos por enfermedades principalmente Mycosphereilla	I Trimestre / II Trimestre / III Trimestre / IV Trimestre 2020	Se revisa trimestralmente avance en campo y reclamos.
		Implementación de usos de lodos de porqueriza para incrementar actividad biológica y contenido de materia orgánica en las fincas	Geovanny Miranda / Vilma Ortiz/ Gerencia	Incremento de la actividad microbiana del suelo	Anual 2020	Análisis microbiológico de suelo. Nota: esta valoración es por finca o lote.
		Actualización de los mapas de fincas	Gerencia / Eduardo Morales	Mapas actualizados	I Trimestre 2020	
		Actualización de inventario de plantas / lote / finca	Gerencia / Eduardo Morales / Responsables de finca	Inventario actualizado	I Trimestre 2020	
		Aumentar la capacidad de almacenaje en frío.	Juan Carlos Padilla / Ramón Núñez	capacidad de frío duplicada	IV Trimestre 2019	
		Revisión del protocolo de calidad en planta de empaque	Gerencia / Ramón Núñez	Protocolo actualizado	I Trimestre 2020	
	Diagnosticar necesidades de mejora en la infraestructura del proceso de empaque.	Gerencia / Ramón Núñez/ Marco Herrera	Diagnóstico realizado	I Trimestre 2020		
	Definir las mejoras a la infraestructura del proceso de empaque con base al diagnóstico	Gerencia / Ramón Núñez/ Juan Carlos Padilla / Marco Herrera	Mejoras implementadas	I Trimestre / II Trimestre / III Trimestre / IV Trimestre 2020		
	Certificación MPS G.A.P. / GLOBALG.A.P.	Pre auditoría / diagnóstico	Gerencia / Enrique Morales / Vilma Ortiz	Pre auditoría realizada	I Trimestre 2020	Sistema gestión empresarial
		Implementación de mejoras	Enrique Morales / Encargados de personal	Implementación de la norma	I Trimestre 2020	Incluye llevar registros
		Auditoría de certificación	Enrique Morales / Gerencia	Certificación	I Trimestre 2020	

Fuente: elaboración propia. 2019

Anexo 4. Plan de trabajo en el área de Gestión Comercial

Área Estratégica	Actividad/Proyecto	Tarea	Responsables	Indicador de logro	Período límite	Observaciones
GESTION COMERCIAL	Incremento de ventas anuales en follajes a Estados Unidos	Creer con los actuales clientes diversificando la oferta de productos	Marco Herrera / Gerencia	Cantidad de cajas exportadas / variedad de productos exportados	IV Trimestre	Ver plan de innovación y desarrollo. (Mostera)
		Dar seguimiento a los actuales clientes	Marco Herrera / Vilma Ortiz	Mantenimiento del cliente	I Trimestre / II Trimestre / III Trimestre / IV Trimestre 2020	Uso de nuevas tecnologías para efecto de seguimiento.
		Buscar nuevos clientes en la Costa Oeste	Marco Herrera	Obtención de cliente nuevo	IV Trimestre 2020	
	Incursionar en mercados nuevos	Buscar canales y clientes para follages (Sur América/ Países Árabes)	Marco Herrera / Vilma Ortiz	Obtención de nuevo mercado	IV Trimestre 2021	Participación en Ferias con PROCOMER. En suramérica se centrará en los países de Chile y
	Incrementar las ventas anuales en follajes a Europa	Lograr 1 contenedor semanal con Westland/Greenconnet	Vilma Ortiz	Contenedor semanal	II Trimestre 2020	
		Lograr colocar nuevos follajes y tips en Europa	Marco Herrera	Colocación de al menos 2 variedades en el mercado	III Trimestre 2020	Ver plan de innovación y desarrollo. (Crodelynes de
	Diseño y venta de cajas premium de Cordyline y Phoenix	Elaboración de un protocolo de calidad diferenciado	Marco Herrera / Ramón Núñez	Protocolo listo	I Trimestre 2020	
		Búsqueda de potenciales proveedores de material de empaque	Marco Herrera	Definición de proveedores	I Trimestre 2020	
		Comercilizar la caja premium con los actuales clientes	Marco Herrera / Vilma Ortiz	Cantidad de cajas exportadas	II Trimestre 2020	
		Incursionar en el Mercadeo Digital	Vilma Ortiz	# publicaciones mensuales	II Trimestre 2020	
	Incremento de ventas anuales en plantas	Consolidar e incrementar el cliente actual	Marco Herrera / Vilma Ortiz	Mantenimiento del cliente	I Trimestre / II Trimestre / III Trimestre / IV Trimestre 2020	
		Buscar nuevos clientes	Marco Herrera / Vilma Ortiz	Obtención de nuevos clientes	I Trimestre 2021	

Fuente: elaboración propia. 2019

Anexo 5. Plan de trabajo en el área de Gestión en Innovación y Desarrollo

Área Estratégica	Actividad/Proyecto	Tarea	Responsables	Indicador de logro	Periodo límite	Observaciones
GESTIÓN EN INNOVACIÓN Y DESARROLLO	Desarrollo de nuevos productos comerciales	Exploración y selección de productos a desarrollar	Vilma Ortiz / Marco Herrera / Gerencia	Listado de nuevos productos a evaluar	I Trimestre 2020	Los nuevos productos comerciales deberán ser
		Cosecución de material de reproducción, establecimiento y aclimatación de los productos seleccionados	Marco Herrera / Gerencia	Especies / productos sembradas	I Trimestre 2020	
		Valoración productiva y del potencil comercial de los productos establecidos.	Vilma Ortiz / Marco Herrera / Gerencia	Selección final de nuevos productos	IV Trimestre 2021	
		Envío de muestras a potenciales clientes	Marco Herrera / Gerencia	Muestras enviadas	IV Trimestre 2021	
	Desarrollo de prácticas en Gestión Ambiental	Definir las prácticas de gestión ambiental a introducir en el manejo de los cultivos	Vilma Ortiz / Encargados de área / Gerencia	Listado de nuevas prácticas en gestión ambiental	I Trimestre 2020	
		Determinar la viabilidad económica de las prácticas de gestión ambiental definidas	Encargados de área / Gerencia / Juan Carlos Padilla	Listado de prácticas viables	I Trimestre 2020	
		Evaluar del impacto de las prácticas en gestión ambiental en el cultivo	Encargados de área / Gerencia	Mejora en la calidad / comportamiento del producto	IV Trimestre 2020	
		Incorporar las prácticas en gestión ambiental a las áreas de producción comercial	Encargados de área / Gerencia	# de prácticas incorporadas en el plan de cultivo	IV Trimestre 2020	
	Producción Mostera	Pre Establecimiento	Nelson Esquivel / Arturo Bermúdez	Eras preparadas	I Trimestre 2020	
		Establecimiento	Nelson Esquivel	# plantas sembradas	I Trimestre 2020	
		Mantenimiento General	Arturo Bermúdez	Hoja exportable a 6 meses de siembra	II Trimestre 2020	
		Producción Comercial	Arturo Bermúdez	Plantación bajo plena cosecha	II Trimestre 2020	
	Producción Cordyline de colores	Mantenimiento General	Geovanny Miranda	Hoja exportable	I Trimestre 2020	
		Producción Comercial	Norberto Amador	Plantación bajo plena cosecha	I Trimestre 2020	
	Producción de Cordyline para tips (Cameron, Pluma de Indio y Talamanca)	Pre Establecimiento	Geovanny Miranda	Eras preparadas	I Trimestre 2020	
		Establecimiento	Geovanny Miranda	# plantas sembradas	I Trimestre 2020	
		Mantenimiento General	Geovanny Miranda	Tips exportable	IV Trimestre 2020	
		Producción Comercial	Norberto Amador / Ulises Vega	Plantación bajo plena cosecha	IV Trimestre 2021	

Fuente: elaboración propia. 2019

Anexo 6. Plan de trabajo en el área de Gestión del Recurso Humano

Área Estratégica	Actividad/Proyecto	Tarea	Responsables	Indicador de logro	Período límite	Observaciones
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	Definición de Puestos	Realizar un estudio sobre el actual organigrama	Juan Carlos Padilla / Dep. RH	Estudio finalizado	I Trimestre 2020	
		Realizar un estudio sobre las funciones actuales del personal de mandos medios y su relación con la respectiva remuneración.	Juan Carlos Padilla / Dep. RH / Gerencia	Estudio finalizado	I Trimestre 2020	
		Definir de forma escrita el manual de puestos	Dep. RH	Manual de Puestos finalizado	II Trimestre 2020	
		Definir los objetivos por cuadrilla	Gerencia / Juan Carlos Padilla	Socialización e implementación de objetivos	II Trimestre 2020	
		Establecer los controles y sistemas de seguimiento para las labores de supervisión.	Gerencia / Dep. RH	Mecanismos de control implementados	II Trimestre 2020	
	Tabla de sueldo/pago según las funciones realizadas	Definir los montos de pago en función de las labores realizadas	Juan Carlos Padilla / Dep. RH / Gerencia	Montos de pago establecidos	II Trimestre 2020	
		Introducir registros en las diferentes labores de campo y administrativas para dar trazabilidad a las mismas.	Juan Carlos Padilla / Dep. RH. / Enrique Morales / Gerencia	Registros implementados	III Trimestre 2020	
	Formación del recurso humano (capacitaciones)	Realizar un FODA con el personal de mandos medios para determinar las áreas a fortalecer.	Gerencia / Dep. RH	FODA realizado	I Trimestre 2020	
		Realizar como mínimo de 1 a 2 actividades de capacitación anual.	Gerencia / Dep. RH	Actividades realizadas	Anual 2020	
	Actividades de motivación del recurso humano	Celebraciones de días festivos como día del trabajador, día de la madre, día del padre o celebración de cierre de año	Gerencia / Juan Carlos Padilla / Dep. RH	Actividades realizadas	Anual 2020	

Fuente: elaboración propia. 2019

Anexo 7. Plan de trabajo en el área de la Gestión del Recurso Financiero

Área Estratégica	Actividad/Proyecto	Tarea	Responsables	Indicador de logro	Periodo límite	Observaciones
GESTIÓN DEL RECURSO FINANCIERO	Cancelación de deuda con bancos	Mantener los pagos al día	Dep. Financiero	Operaciones al día	I Trimestre / II Trimestre / III Trimestre / IV Trimestre 2020	
		Realizar abonos extraordinarios a la deuda	Dep. Financiero	Operaciones al día	I Trimestre 2021	
	Financiamiento de los Proyectos de Desarrollo	Destinar un 25% de las utilidades anuales a proyectos de desarrollo	Dep. Financiero / Gerencia	Cumplimiento del 25%	Anual 2020	
	Elaborar un Plan de Inversiones	Definir las inversiones a realizar	Dep. Financiero / Gerencia / Producción	# de inversiones a realizar	IV Trimestre 2020	
		Elaborar el presupuesto de las inversiones a realizar	Dep. Financiero / Producción	Presupuestado elaborado	IV Trimestre 2020	
		Elaborar un cronograma de las inversiones a realizar	Dep. Financiero / Producción	Cronograma elaborado	IV Trimestre 2020	Enero del año que sigue
	Entrega de dividendos	Planificación anual de la entrega de dividendos	Dep. Financiero / Gerencia	cumplir con la entrega de dividendos	I Trimestre de cada años	
	Definición de los precios de los diferentes productos a partir de los costos de producción	Definir los costos de producción de cada producto comercial	Dep. Financiero / Mercadeo / Gerencia	Costos de producción	IV Trimestre de cada año	
		Construir una tabla de de precio comercial por producto	Dep. Financiero	Tabla de precios	IV trimestre de cada año	

Fuente: elaboración propia. 2019

