

Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

Propuesta integral de gestión estratégica para Viveros Las Orquídeas

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

Carlos Chinchilla Vargas

971016

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Mayo 2009

DEDICATORIA

A Dios, fuente inagotable de bendiciones para mi vida y mi principal guía; y a todos aquellos que de alguna u otra manera me impulsaron a culminar este proyecto con sus valiosos consejos y apoyo brindado.

Carlos.

RECONOCIMIENTOS

Quiero agradecer primero que todo a mi familia y seres queridos, por haberme dado todo el apoyo y la confianza necesarios para poder culminar este proyecto, nunca dudando de mí y mis capacidades.

Igualmente quiero dar las gracias a todos los colaboradores de Viveros Las Orquídeas, por permitirme realizar esta investigación en su empresa, y por su asesoramiento, el tiempo y compromiso dedicado a este proyecto.

Asimismo deseo hacer un reconocimiento especial a los profesores MBA. Roque Rodriguez, profesor guía, y MBA. Maribell Varela, que fungió como asesora académica, por todo el apoyo, asesoría y compañía durante la realización de este proyecto.

Finalmente, pero no menos importante, agradezco a todos mis compañeros de clase durante esta maestría, que en definitiva fueron un apoyo constante y de gran importancia durante todo este proceso.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, del Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director Programa de Posgrado

MBA. Roque Rodríguez Chacón
Profesor Coordinador
Área de Gerencia

MBA. Maribell Varela Fallas
Profesora Guía

Sr. Jorge Coto Quijano
Asesor Laboral

Carlos Chinchilla Vargas
Estudiante

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
RECONOCIMIENTOS	III
HOJA DE APROBACIÓN.....	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XII
INTRODUCCIÓN	XV
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE VIVEROS Y JARDINERÍA EN COSTA RICA Y MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Industria de Viveros y Jardinería en Costa Rica	2
1.1.1 Características.....	4
1.1.2 Principales Actores	6
1.1.2.1 Productores de plantas y follajes	6
1.1.2.2 Distribuidores mayoristas y detallistas	7
1.1.2.3 Empresas de jardinería y constructoras	8
1.1.3 Negocios y Servicios Relacionados	9
1.1.4 Perspectivas futuras	10
1.2 Administración Estratégica	12
1.2.1 Estrategia de una empresa y su importancia	12
1.2.2 Elaboración de una estrategia	15
1.2.2.1 Desarrollo de una visión estratégica.....	16

1.2.2.2	Establecimiento de objetivos	17
1.2.2.3	Desarrollo de una estrategia	18
1.2.2.4	Aplicación y ejecución de la estrategia	20
1.2.2.5	Evaluar el desempeño y ajuste correctivos.....	21
1.2.3	Importancia para empresas familiares	22
1.3	Cuadro de Mando Integral.....	23
1.3.1	Historia y evolución.....	23
1.3.2	Proceso de creación.....	24
1.3.3	Diseño	25
1.3.4	Implementación.....	28
1.3.5	Integración	30
1.3.6	Seguimiento	30
1.3.7	Su utilización en MIPYMES y empresas familiares.....	31
CAPÍTULO II: VIVEROS LAS ORQUÍDEAS: PERSPECTIVA HISTÓRICA Y SITUACIÓN ACTUAL		33
2.1	Reseña Histórica de la Empresa	34
2.2	Situación estratégica.....	36
2.2.1	Misión y Visión.....	36
2.2.2	Valores corporativos	37
2.2.3	Objetivos operativos	38
2.3	Organización administrativa	38
2.3.1	Operaciones y servicio al cliente	39
2.3.2	Aspectos financieros y contables	41
2.3.3	Mercadeo.....	42
2.3.4	Recursos Humanos.....	42

2.4	Descripción del Giro del Negocio.....	43
2.4.1	Sucursales	43
2.4.1.1	San Pedro de Montes de Oca.....	44
2.4.1.2	San Antonio de Belén	45
2.4.1.3	El Carmen de Guadalupe.....	46
2.4.2	Estrategia Comercial.....	47
2.4.3	Principales Competidores	49
2.5	Situación Actual de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	52
2.5.1	Financiera.....	52
2.5.2	Clientes	53
2.5.3	Procesos Internos	54
2.5.4	Aprendizaje y Crecimiento	56
2.6	Aspectos Relevantes del Entorno.....	56
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VIVEROS LAS ORQUÍDEAS.....		60
3.1	Aspectos Internos	62
3.1.1	Situación estratégica	62
3.1.2	Aspectos Administrativos y Operativos.....	64
3.1.2.1	Finanzas y Contabilidad	64
3.1.2.2	Recursos Humanos	66
3.1.2.3	Logística	67
3.1.2.4	Aspectos Tecnológicos	71
3.1.3	Actividades Comerciales	72
3.2	Aspectos Externos de la Empresa	76
3.2.1	Relaciones con Clientes	76

3.2.2	Análisis de la Competencia.....	78
3.2.3	Ambiente externo.....	81
3.3	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	82
3.3.1	Financiera.....	82
3.3.2	Clientes	83
3.3.3	Procesos Internos	84
3.3.4	Aprendizaje y Crecimiento	85
3.4	Análisis FODA de Viveros Las Orquídeas	87
3.4.1	Fortalezas	87
3.4.2	Oportunidades	88
3.4.3	Debilidades	89
3.4.4	Amenazas.....	90
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA VIVEROS LAS ORQUÍDEAS.....		92
4.1	Administración Estratégica	93
4.1.1	Definición de Marco Estratégico	94
4.1.1.1	Misión.....	94
4.1.1.2	Visión.....	95
4.1.1.3	Valores Estratégicos	96
4.1.1.4	Objetivos Estratégicos	97
4.1.2	Políticas y Procedimientos Operativos	100
4.2	Cuadro de Mando Integral.....	103
4.2.1	Perspectiva Financiera	103
4.2.2	Perspectiva de Clientes	106
4.2.3	Procesos Internos	110

4.2.4	Aprendizaje y Crecimiento	113
4.2.5	Seguimiento y control	117
4.3	Implicaciones de esta propuesta	118
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		121
5.1	Conclusiones	122
5.2	Recomendaciones.....	124
BIBLIOGRAFÍA		127
ANEXOS		130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1: Ejemplo de Mapa Estratégico.....	27
Figura # 2: Organigrama de Viveros Las Orquídeas	39
Figura # 3: Evolución del IMAE	57
Figura # 4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	116
Figura # 5: Mapa Estratégico de Viveros Las Orquídeas	117

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1: Características Principales de las Sucursales	47
Cuadro # 2: Principales Competidores	51
Cuadro # 3: Indicadores Financieros para Viveros Las Orquídeas.....	106
Cuadro # 4: Indicadores de Clientes para Viveros Las Orquídeas	109
Cuadro # 5: Indicadores de Procesos Internos para Viveros Las Orquídeas	112
Cuadro # 6: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento para Viveros Las Orquídeas	115

RESUMEN EJECUTIVO

Chinchilla Vargas, Carlos

Propuesta integral de gestión estratégica para Viveros Las Orquídeas. Trabajo Final de Graduación, Posgrado en Administración y Dirección de Empresas con Énfasis en Gerencia. San José, Costa Rica. 2009.

La presente investigación tiene como objetivo principal desarrollar una propuesta de gestión estratégica para la empresa familiar Viveros Las Orquídeas; con este propósito se aplicó el modelo del cuadro de mando integral a sus operaciones. La finalidad de esta propuesta es que los propietarios de la empresa tengan una mayor claridad de su empresa y las diferentes actividades en que están involucrados, y que puedan contar con un marco estratégico que identifique a la empresa y le permita planificar para el futuro.

Viveros Las Orquídeas es una empresa dedicada a la comercialización de plantas y artículos de jardinería, cuyos propietarios cuentan con aproximadamente 30 años de experiencia en el mercado. En los últimos años, la empresa ha logrado agregar nuevas actividades a sus operaciones, como el diseño y elaboración de jardines, y el alquiler de plantas.

El trabajo inicia con una descripción de la situación actual de la industria de viveros y jardinería en Costa Rica, con el fin de presentar las perspectivas con las que esta industria cuenta para el futuro. Adicionalmente, se realizó una investigación documental con el fin de conocer los diferentes conceptos teóricos relacionados con la gestión estratégica y la herramienta del cuadro de mando integral.

Después se realiza una descripción de la situación actual de la empresa, la cual inicia con una breve reseña histórica de la organización, en la cual se incluye sus inicios y evolución por diferentes negocios, hasta llegar al punto en el que se encuentra actualmente. Dentro de esta descripción también se incluye la situación estratégica y administrativa de la empresa, su giro comercial actual, y los principales competidores. Posteriormente, se incluye la situación actual

de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral en la empresa: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Una vez realizada la descripción se elaboró un análisis de la situación actual de la empresa, con el fin de generar un diagnóstico apropiado que sea de utilidad para la generación de la propuesta final. El propósito final de este diagnóstico fue generar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la compañía, basado en los hallazgos realizados durante la investigación anterior. Este análisis sirve como la base sobre la cual se generará una propuesta de gestión estratégica, que potencie las fortalezas de la empresa para que esté en capacidad de aprovechar las oportunidades que le presenta el entorno; mientras logra minimizar a su vez las debilidades y las amenazas del ambiente actual.

Con base en el conocimiento adquirido de la empresa a través de esta investigación, se realiza una propuesta de gestión estratégica, en la que se inicia con la elaboración del marco estratégico adecuado para Viveros Las Orquídeas, donde se incluyen la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, estos últimos clasificados según la perspectiva del cuadro de mando integral en la cual se encuentren. Al ser ésta una empresa familiar y pequeña, en la cual la estrategia ha tenido poca importancia durante su existencia, se incluyeron políticas operativas y administrativas que la gerencia debería poner en práctica para soportar la implementación de la gestión estratégica propuesta, ya que es vital para su éxito que las operaciones y labores administrativas estén controladas adecuadamente.

A partir del marco estratégico propuesto anteriormente, se procede a la elaboración del cuadro de mando integral, en el que se toman los diferentes objetivos estratégicos propuestos, y se proponen indicadores de gestión e iniciativas de soporte para alcanzar cada uno de ellos, y medir su cumplimiento periódicamente.

Por último, se muestran las relaciones entre los distintos objetivos propuestos, y la forma en que cada uno colabora en el logro de la visión propuesta, mediante la utilización de un mapa estratégico. Igualmente se brindan una serie de implicaciones que contempla esta propuesta, y el establecimiento formal de un proceso de administración estratégica en la empresa, con el fin de

que los propietarios y las personas encargadas de llevarla a cabo las tengan en cuenta para una implementación exitosa.

Finalmente, este trabajo de investigación culmina con una serie de recomendaciones para la gerencia, donde se enfatizan aquellas actividades que se consideran críticas para el éxito de esta propuesta, basadas en el estudio realizado, dando énfasis siempre en el establecimiento de un pensamiento estratégico en la gerencia, y en el control eficiente de sus operaciones y actividades comerciales. Se aclara que la implementación de esta propuesta queda bajo la responsabilidad de la gerencia de Viveros Las Orquídeas.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se vive en un mundo empresarial altamente competitivo, y cada vez más globalizado, donde las empresas que son más eficientes en sus operaciones y en el servicio a sus clientes son las que sobreviven el paso del tiempo, y los cambios tan veloces en el entorno que se experimentan cada día. Todas las empresas, independientemente de su tamaño y giro comercial, están envueltas en este entorno cambiante y dinámico, y si quieren sobrevivir y ser exitosas en lo que hacen, deben vigilar muy bien sus operaciones y contar con estrategias claras para su crecimiento y consolidación.

En Costa Rica hay una gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, conocidas como MIPYMES, que constituyen una gran fuente de empleo para gran cantidad de costarricenses, además de que la gran mayoría de estas es fruto del espíritu emprendedor de muchas personas, que sueñan con un negocio propio que les permita una calidad de vida adecuada. Según datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), las MIPYMES representan cerca del 98% del parque industrial de nuestro país, y emplean aproximadamente al 48% de la fuerza laboral (según datos de afiliación de trabajadores a la CCSS, a diciembre de 2007), por lo que su importancia como motor del desarrollo económico del país es fundamental.

Esta investigación se lleva a cabo en una pequeña empresa familiar (PYME) nacional, dedicada al negocio de distribución de plantas y artículos de jardinería, con varios años de existencia en el mercado. En el último periodo, ésta ha logrado expandir sus operaciones, y cuenta con tres locales en la actualidad, además de que ha logrado incorporarse a otros negocios relacionados, como diseño y elaboración de jardines, distribución mayorista de plantas, y decoración de residencias y comercios, principalmente. El tema central de esta investigación es una propuesta de gestión administrativa y estratégica para esta empresa, orientada principalmente al control de sus procesos operativos, con el fin de proveer un ordenamiento administrativo que le permita alcanzar sus objetivos.

Dentro de este proyecto de investigación, se incluyen los siguientes aspectos de estudio:

- Brindar una breve reseña histórica de Viveros Las Orquídeas, sus orígenes, evolución y cambios experimentados hasta llegar a la situación en la cual se encuentra actualmente.
- Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la organización, con la finalidad de conocer los problemas que la afectan y que le impiden desarrollarse plenamente.
- Definir una misión, visión y valores estratégicos para la empresa, para que se trace el camino que deben seguir para llevar a la empresa a donde desean los propietarios.
- Planteamiento de estrategias, basadas en el modelo del cuadro de mando integral, en cada uno de los cuatro pilares: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y conocimiento. Se tiene un énfasis principalmente en la sección de procesos internos, ya que se ha definido que en esta es donde hay más oportunidades de mejora.
- Finalmente, se elabora una propuesta integral de gestión administrativa y estratégica para la empresa, para su supervivencia y consolidación en el mercado, así como una serie de conclusiones y recomendaciones para mejorar su eficiencia y rentabilidad, además de ordenar el crecimiento futuro, y que le ayuda a adelantarse a los cambios que se producen en el entorno.

El aporte que se espera obtener al finalizar esta investigación es un modelo de administración estratégica integral, para esta pequeña empresa familiar, que la haga pensar en grande y le permita orientar sus esfuerzos hacia el logro de determinadas metas. Adicionalmente, se brindan una serie de recomendaciones para que los propietarios de la empresa puedan implementar adecuadamente el modelo propuesto, y enfilar el rumbo de la empresa hacia el futuro propuesto.

Los alcances de este proyecto de investigación se enumeran seguidamente:

- La finalidad de esta investigación es elaborar una propuesta de gestión administrativa y estratégica para mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa, además de enfocar los esfuerzos de la gerencia hacia metas a futuro, para que piensen en como desean ver la empresa dentro de algunos años.
- La investigación se realiza entre septiembre del 2008 y abril del 2009, se utiliza la información recolectada durante este periodo de tiempo.
- Este proyecto es una excelente forma de realizar una aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante los estudios, además de que representa una buena oportunidad de ampliar los conocimientos en empresas familiares y pequeñas.

Por otro lado, las limitaciones se detallan a continuación:

- Este proyecto generará una propuesta de gestión administrativa y estratégica, sin embargo, su implementación y seguimiento queda a entera disposición de la gerencia de la empresa.
- La propuesta no busca cambios en el giro comercial de las actividades de la empresa, se limita a buscar una mejora en la gestión administrativa, y en aplicar herramientas de planeación y administración estratégica para administrar eficientemente el negocio y colaborar en el crecimiento futuro.

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE VIVEROS Y JARDINERÍA EN COSTA RICA Y MARCO TEÓRICO

El presente capítulo pretende brindar una ubicación sobre el contexto en el que se desarrollará la investigación, iniciando con una descripción de la situación actual de la industria en la cual se desenvuelve la empresa objeto de la misma. Seguidamente, se desarrollan las perspectivas teóricas sobre las que se basará el estudio, con el fin de conocer los principios teóricos de las herramientas que se utilizarán.

Dentro de la teoría a incluir dentro de este capítulo se encuentra la administración estratégica, enfocándose en el proceso de elaboración de una estrategia; y el cuadro de mando integral, tratando su evolución histórica y sus dimensiones. En ambos casos se busca enfocar su uso e importancia en las empresas familiares y pequeñas, como lo es la compañía que se estudia.

1.1 Industria de Viveros y Jardinería en Costa Rica

La rica y variada biodiversidad silvestre de Costa Rica hacen que muchas actividades económicas se muevan alrededor de ella, y generen una importante fuente de ingresos para muchos costarricenses. A pesar de que no existen datos numéricos recientes de los beneficios derivados de la biodiversidad, es notable la gran cantidad de personas y empresas que obtienen el sustento con su explotación. Dentro de estas actividades se pueden mencionar las siguientes: ecoturismo, pesca, plantas medicinales (se calcula que en Costa Rica se comercializan más de 100 especies, tanto en forma natural como usadas como materia prima para otros productos), maderas, artesanías (influenciada por el auge del turismo, usa recursos naturales como materia prima), y plantas ornamentales, que es el que representa el mayor interés para esta investigación. El mercado de plantas ornamentales genera un importante aporte económico al país, que sin embargo, tampoco ha sido cuantificado con exactitud.

La comercialización de plantas ornamentales en Costa Rica es relativamente nueva, incluso hace algunos años eran pocos los lugares donde se podían conseguir (principalmente viveros fuera del Área Metropolitana), y definitivamente no era una actividad económica que se explotara intensivamente. En los tiempos recientes, esta industria ha experimentado un

crecimiento acelerado, conforme las personas han ido incrementando paulatinamente su consciencia acerca de los problemas ambientales que nos aquejan, y como sembrar árboles y plantas de distinto tipo pueden ayudar a mejorar el ambiente, y a embellecer las construcciones y demás zonas donde se coloquen. Junto con el auge de la construcción en los últimos tiempos, esta industria se ha desarrollado paralelamente, y mucha mayor cantidad de empresarios se han interesado en la misma. Es común actualmente cuando se visita un supermercado, o una ferretería, encontrar una sección de vivero y jardinería, que constituye un complemento ideal al negocio central de estos establecimientos, además de que produce una contribución atractiva a los ingresos y rentabilidad del negocio.

Esta industria se puede considerar muy fragmentada, ya que no se puede detectar un líder del mercado fuerte, que dirija el funcionamiento del mercado y de las pautas que siguen los demás participantes. Por el contrario, existen una gran cantidad de establecimientos dedicados a este negocio, por lo general pequeños, la gran mayoría con solamente un local, sin involucrarse en otros negocios distintos a la comercialización de plantas y artículos de jardinería. Esto indica que ningún participante tiene una participación sustancial en las ventas del sector, y tampoco gozan del reconocimiento general de los compradores.

En esta sección se describirán más detalladamente las características fundamentales de esta industria, luego se enumerarán los principales participantes, realizando una pequeña reseña de cada uno, se incluyen los negocios relacionados con esta industria, y por último, las perspectivas a futuro que tiene la misma. Definitivamente es un negocio muy llamativo e interesante para muchas personas, debido a los altos márgenes y al crecimiento experimentado recientemente, aunque hay que reconocer que el conocimiento necesario para competir exitosamente no es común en todos los participantes, lo cual hace que muchos empresarios no duren lo suficiente en el negocio.

1.1.1 Características

Como se mencionó anteriormente, esta industria se considera fragmentada, debido a la gran cantidad de participantes que están dentro del mercado, y ninguno con poder sustancial en el mismo. Dentro de las características que hacen a esta industria fragmentada, se pueden mencionar las siguientes:

- El producto o servicio se entrega a lugares cercanos para que esté al alcance de los residentes de la localidad donde opera la empresa. La mayoría de las empresas en este negocio son locales, y se enfocan en atender la localidad donde tiene presencia física, sin buscar extenderse a otras áreas geográficas.
- Existen pocas barreras de entrada, por no decir que no hay ninguna. Establecer un negocio de este tipo requiere poca inversión inicial, por lo que es posible que pequeños empresarios ingresen rápida y económicamente al mercado. Para iniciar un negocio de este tipo no se necesita mucha infraestructura, el personal requerido por lo general es mano de obra no calificada, y los productos son en su mayoría de bajo costo, y con una alta rotación, lo que permite recuperar rápidamente la inversión inicial realizada.
- La falta de economías de escala permite que empresas pequeñas compitan en condiciones muy similares con las grandes. Como se ha mencionado, las condiciones de acceso a la industria son favorables para cualquier individuo o empresa que desee entrar, y por lo general, al ser los productos relativamente homogéneos, la única ventaja que una empresa grande pueda tener en este mercado es la de mejores costos, al contar con mayor capacidad de compra que sus rivales, lo que le permite ofrecer mejores precios, o tener márgenes de rentabilidad más altos. Sin embargo, los costos de operación son muy similares para cualquier vivero, ya que el personal requerido, y las instalaciones apropiadas para el negocio son muy homogéneas entre los participantes.

- La industria se ha vuelto atractiva en los años recientes, y actualmente hay una gran cantidad de competidores potenciales, que ven en este negocio una oportunidad de generar buenas ganancias con inversiones accesibles. A pesar de que el negocio de los viveros tiene muchos años de presencia en nuestro país, se ha visto el ingreso de muchos competidores recientemente, y la mayoría de empresas en este mercado son relativamente nuevas.

Como punto aparte de las características mencionadas anteriormente, hay dos valores fundamentales que cualquier empresa que desee tener éxito en este mercado debe poseer. Estas se describen a continuación:

- El conocimiento. Definitivamente, tratar con plantas es un negocio que requiere muchas habilidades y conocimientos especializados, que no todos los que ingresan a este mercado poseen. Son productos que requieren cuidados especiales, además cada especie tiene sus características y funcionalidad particulares; lo que produce que para poder ser exitoso en el mercado, y permanecer por mucho tiempo, hay que adquirir experiencia en el manejo y cuidado de estos artículos. Precisamente, se considera que una de las causas principales de la poca duración de muchos viveros es la falta de conocimiento sobre el negocio, ya que muchas personas ingresan al negocio simplemente porque es fácil ingresar, y las perspectivas de rentabilidad son atractivas.
- Enfocarse en el excelente servicio al cliente. Ligado al punto anterior, la gran mayoría de los clientes de viveros no conocen mucho de plantas, y van a estos negocios en busca de asesoría profesional. Es vital para retener a los clientes, que se les den recomendaciones acertadas, que les den resultados satisfactorios cuando las apliquen y que se les atienda con profesionalismo. Son muy pocas las personas que van a un vivero porque sea el más barato, muchos prefieren pagar más con tal de recibir atención excelente y especializada, acorde con sus necesidades.

1.1.2 Principales Actores

En esta industria intervienen una gran cantidad de actores, que se desempeñan en lugares distintos de la cadena de valor para los consumidores. Hay algunos participantes, especialmente los más grandes y con mayores recursos, que se desempeñan en diferentes segmentos, lo que les permite tener una mayor participación en esta industria, y fortalecer su presencia, además de diversificar sus negocios adecuadamente, permitiéndoles también disminuir la exposición al riesgo de concentración en un solo negocio.

Con el fin de ampliar la perspectiva y el conocimiento sobre esta industria, y conocer el papel de los diferentes participantes, a continuación se hará una descripción de cada uno de ellos, y sus características más destacables. Tener esta información disponible es de gran importancia para describir la posición de la empresa estudiada en este mercado, y sus posibilidades de crecimiento y desarrollo futuro.

1.1.2.1 Productores de plantas y follajes

Hay una importante cantidad de empresas que se dedican a la producción de plantas ornamentales, tanto para su comercialización en mercados internacionales, como la distribución mayorista en el territorio nacional. La mayoría se ubican en zonas rurales, debido a la mayor disponibilidad de amplios terrenos y de mano de obra especializada en esta actividad, además de la cercanía con los insumos y materias primas necesarias.

Hablando un poco de las exportaciones de estos productos, estas representaron cerca de 108 millones de euros en el 2005¹ (2% de las exportaciones totales de Costa Rica), siendo la Unión Europea destino de aproximadamente el 60% de dichas exportaciones. Los principales productos de exportación son follajes y hojas, y plantas vivas, y es destacable el hecho de que

¹ Información del Ministerio de Comercio Exterior, en Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea. Capítulo 7.

nuestro país representa el 78% del total de las exportaciones de Centroamérica de este tipo de productos, y el 1% del total mundial.

Esta industria representa cerca del 5% de la producción agropecuaria del país, y según la Federación de Plantas Ornamentales de Costa Rica, cerca de 4 mil empleos se generan directamente en este sector, lo que destaca la importancia de esta industria en el país, y especialmente en las zonas rurales.

Muchos de estos productores también se dedican a abastecer el mercado nacional, generalmente con excedentes de su producción de plantas completas, o con aquellos productos que no cumplen con los requisitos necesarios para ingresar a los mercados internacionales. En la mayor parte de los casos no lo hacen directamente, más bien son los distribuidores los que se ponen en contacto con ellos para comprar dicha producción, e introducirla al mercado nacional mediante su red de distribución.

Por último, hay una cantidad menor de productores, generalmente con menor capacidad productiva, que se dedican únicamente al mercado nacional. Estos por lo general se ubican en terrenos pequeños en zonas rurales, como San Carlos y Guápiles (dos zonas con abundante presencia de esta actividad), y también es común que sea una economía de subsistencia. Por lo general, tienen una limitada cadena de distribución, y en algunos casos, ellos venden su producción a otros actores que funcionan como intermediarios para llevar los productos al mercado.

1.1.2.2 Distribuidores mayoristas y detallistas

Los distribuidores mayoristas se dedican, como su nombre lo indica, a comercializar las plantas ornamentales, y otros productos de jardinería (macetas, herramientas, abonos, entre otros) en los negocios de venta al público, generalmente viveros y centros de jardinería. Dentro de los que distribuyen plantas ornamentales, hay dos tipos: los que producen y distribuyen las

mercancías, y aquellos que funcionan como intermediarios, comprando a varios productores pequeños sus producciones, y distribuyéndola a los canales de venta al detalle.

Por otro lado, hay un segmento importante de empresas importadoras, enfocados especialmente en lo que son artículos de jardinería, macetas, herramientas, abonos y plantas (en su mayoría procedentes de Europa, y vienen listas para sembrar). Estas empresas comúnmente tienen su propia cadena de distribución, y llegan a una mayor cantidad de negocios, ya que sus productos son más fáciles de comercializar en supermercados y ferreterías, por ejemplo, ya que no son perecederos y requieren menor cuidado que las plantas. Por esta razón, cuentan con una amplia cartera de clientes, aunque estos productos normalmente no tienen márgenes de rentabilidad tan altos como las plantas ornamentales.

Finalmente, se encuentran los negocios encargados de la venta al consumidor final, conocidos comúnmente como viveros. En Costa Rica, hay una gran cantidad de este tipo de negocios, generalmente son pequeños, funcionan con menos de cinco trabajadores y poseen solamente un punto de venta. Según consultas hechas a distribuidores mayoristas, en el Área Metropolitana pueden existir aproximadamente cien negocios dedicados a la comercialización de plantas y artículos de jardinería, aunque no hay datos fidedignos que confirmen dicha cifra. Como se mencionó anteriormente, la mayoría de negocios de venta al público en esta industria son pequeños, se enfocan en el mercado local (alrededores del negocio), y no existen cadenas con varias sucursales, que puedan ejercer un dominio dentro del mercado.

1.1.2.3 Empresas de jardinería y constructoras

Ligado al auge que tuvo la construcción en el tiempo reciente (hasta mediados del 2008), estuvo el crecimiento y surgimiento de nuevas empresas y personas dedicadas al diseño y elaboración de jardines. En este segmento del mercado hay desde jardineros independientes, que trabajan por cuenta propia, por lo general con pocos colaboradores y realizando pequeños jardines en casas de habitación principalmente; hasta empresas formales con arquitectos y

paisajistas con amplia preparación académica y profesional, que realizan proyectos de gran tamaño y valor.

Incluso, muchas empresas ligadas al sector de la construcción han incluido dentro de su portafolio de servicios el de jardinería, abarcando desde su diseño hasta su elaboración y mantenimiento, debido a que han visto en esta actividad una buena oportunidad de incrementar sus ingresos y dar un servicio integral a sus clientes. Es menester reconocer que la elaboración de jardines es un negocio con una rentabilidad muy alta, y que constituye un complemento ideal y necesario para toda construcción que el hombre realice.

Igualmente, algunos distribuidores de plantas y propietarios de viveros se han aventurado a elaborar jardines para sus clientes, por las mismas razones que las empresas constructoras: los buenos márgenes de ganancia, y el complemento a su negocio central.

1.1.3 Negocios y Servicios Relacionados

En la actualidad, la industria de la jardinería es más que vender plantas, macetas y herramientas. Existen una cantidad interesante de servicios y segmentos complementarios que son de gran atractivo para las empresas participantes en esta industria que buscan incrementar sus ingresos y participación en el mercado.

Dentro de estos servicios que se prestan actualmente en el mercado, se pueden mencionar los siguientes:

- **Diseño y elaboración de jardines:** como se mencionó en el apartado anterior, diseñar y elaborar jardines es un negocio muy rentable y con grandes posibilidades para aumentar las áreas de acción de las empresas, además de aprovechar su experiencia y conocimiento en el mercado. Además, los propietarios de viveros cuentan con la ventaja que tienen los contactos para adquirir las plantas, abonos y otros materiales a mejor precio, y pueden obtener mayores ganancias.

- **Mantenimiento y limpieza de áreas verdes:** muy ligado al servicio anterior, un jardín una vez elaborado requiere un mantenimiento continuo para que se mantenga en buen estado y sea agradable a la vista. Además, las plantas que lo conformen requieren abonos y fertilizantes periódicamente, el zacate debe ser cortado y en general todas las zonas verdes necesitan limpieza frecuentemente. Con bastante regularidad los propietarios prefieren que estas labores sean realizadas por las personas expertas en el campo, con el fin de preservar en buen estado su inversión.
- **Alquiler de plantas:** un servicio sumamente rentable y que ha venido creciendo de gran manera es el alquiler de plantas, principalmente para decoración de oficinas y eventos especiales. Este se presta principalmente en edificios de oficinas y centros comerciales, donde se busca decoración que de vida al lugar, de una forma natural y que beneficie a quienes interactúan en dichos lugares. La ventaja de este servicio es que las plantas se pueden alquilar varias veces, siempre y cuando se les de el cuidado apropiado, por lo que es más rentable que venderla a un consumidor una sola vez.

Estos servicios constituyen tres alternativas para complementar el negocio central de comercializar plantas y artículos de jardinería, y todos han tenido un auge en los últimos años, conforme se va teniendo más consciencia de la importancia de la naturaleza en el bienestar de las personas. Realmente esta consciencia generalizada ha buscado integrar al ser humano con los recursos naturales que lo rodean, y esta situación debería ser aprovechada para consolidar el sector en el mercado nacional.

1.1.4 Perspectivas futuras

La industria a la que pertenece la empresa que será objeto de esta investigación es muy interesante, con bastante oportunidad de crecimiento en el futuro, gracias a la creciente consciencia por el ambiente que cada vez más personas desarrollan. Si a la vez que se pone a disposición del público plantas, artículos de jardinería, y otros productos, también se extiende la

industria a negocios complementarios, como diseño y elaboración de jardines, decoración de comercios, oficinas y residencias, el negocio resulta aun más atractivo, y con mayores potenciales de ganancia.

Como una previsión a futuro, en términos personales, la industria se irá consolidando en una menor cantidad de participantes, a medida que los menos preparados vayan saliendo del mercado, o reduciendo su participación en él. Como se mencionó anteriormente, es relativamente barato y no hay barreras de entrada significativas para iniciar un vivero, sin embargo, para mantenerse en el negocio el conocimiento de la materia es vital, además de una cultura de servicio al cliente muy definida.

Además, se espera que también una mayor cantidad de comerciantes en negocios relacionados con la construcción, como depósitos de materiales, ferreterías y compañías constructoras, que busquen incursionar en la industria, al ver el potencial del negocio para generar ganancias y sus perspectivas de crecimiento. Ya se está comenzando a ver esta tendencia, especialmente con cadenas internacionales que han llegado al país en los últimos años y traen estos conceptos de mercados más desarrollados.

Por otro lado, no se puede dejar de lado la crisis económica internacional que está afectando todos los sectores de la economía. Definitivamente, al estar en cierta forma ligada a la construcción, se espera igualmente que esta industria se vea afectada negativamente, especialmente en lo referente a grandes proyectos de jardines. Se avecinan grandes retos, y cada vez es más necesaria la creatividad para enfrentarlos y buscar nuevas formas de llegar a los clientes finales y obtener su lealtad.

En conclusión, esta industria presenta retos interesantes para el futuro, hay una gran perspectiva de crecimiento futuro, y definitivamente todos los actores tienen que prepararse para integrarse a otros negocios relacionados, tanto para atrás (producción de plantas) como hacia adelante (jardinería, decoración), para incrementar sus oportunidades de rentabilidad y crecimiento.

1.2 Administración Estratégica

1.2.1 Estrategia de una empresa y su importancia

El concepto de estrategia es muy antiguo, y en sus inicios estuvo asociado al concepto de la guerra. Esta palabra proviene del griego “strategeia”, que procede de la fusión de dos palabras: “stratos” (ejército), y “agein” (conducir, guiar). Los generales griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades, y cada tipo de objetivo requería de despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tanto componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

En la actualidad, el concepto se aplica también al mundo empresarial; desde la década de los sesentas inició su uso como parte del vocabulario de los administradores. La estrategia de una empresa puede definirse, a grandes rasgos, como el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Sin embargo, actualmente existen una gran cantidad de definiciones para este concepto, la gran mayoría enfocadas en el acto creador, innovador, lógico y aplicable que genera un grupo de acciones coherentes sobre la asignación de los recursos y decisiones tácticas; acciones encaminadas a lograr en última instancia que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión empresarial.

Resumiendo, se puede mencionar que la estrategia de una empresa se refiere al cómo va a hacer las cosas: como crecer, como operar cada uno de sus negocios, como ser más eficientes y rentables, etc. Consiste en una respuesta a la necesidad de adaptación a los cambios del entorno, cuya velocidad e importancia definen el escenario estratégico de la empresa, utilizando para esta adaptación sus fortalezas y debilidades. Así, la estrategia corporativa no solamente responde a

los cambios del entorno, sino que también busca conformar un ambiente externo e interno favorable a la empresa.

Varios expertos han declarado su propia definición de estrategia. A continuación se presentan algunas para tener mayor claridad sobre este concepto, tan usado actualmente.

- Hatten (1987) *Strategic Management. Analysis and Action*: “Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: hacer lo que haga bien, y escoger a los competidores que se pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.
- Porter (1982): "La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa".
- Koontz *Estrategia Planificación y Control*: “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada”.
- Theodore A. Smith: “La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo

siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente”.

- Steiner (1991) *Planificación de Alta Dirección*: “Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”.
- Thomson y otros (2007) *Administración Estratégica*: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”.

Como resumen de este punto, se puede decir que una estrategia es positiva para una empresa si al término de su implementación, ésta se encuentra relativamente mejor que al inicio, con respecto a su competencia. Lo ideal es que una estrategia produzca a la empresa una ventaja competitiva sustentable en el tiempo, que se logra cuando una buena cantidad de compradores prefiere sus productos o servicios sobre los de sus competidores, en una base duradera. Por esta razón, una estrategia por sí misma no puede calificarse como buena o mala, simplemente es mejor o peor que la de la competencia, y su análisis debe hacerse con un enfoque comparativo respecto a la competencia.

Hay dos razones principales por las cuales la elaboración y ejecución de una estrategia son tareas primordiales para la administración: los directivos deben modelar y elaborar proactivamente la forma de administrar la empresa, y es un hecho que una empresa centrada en la estrategia tiene mejor desempeño que aquellas que consideran la estrategia como algo secundario. Es reconocido que todos los competidores en un mercado tienen acceso a las técnicas fundamentales de administración, y son libres de ejecutarlos en cualquier momento, por eso,

muchas veces la diferencia entre el éxito de una empresa con sus competidores se debe al compromiso que adquieren con la elaboración y ejecución de su estrategia.

Es obvio que todo empresario desea que su empresa crezca sostenidamente, y que se vuelva cada vez más rentable. Dado la gran velocidad con que ocurren los cambios en la actualidad, y la rapidez con que aparecen nuevas oportunidades de negocios, el crecimiento y la rentabilidad de una empresa depende en gran medida de que sus líderes sean capaces de visualizar una estrategia ganadora que les permita servir a su mercado más allá de formas tradicionales, y que su ejecución sea exitosa. Definitivamente, se puede concluir que el éxito no es una cuestión de suerte, más bien es de estrategia.

1.2.2 Elaboración de una estrategia

La base para una administración eficiente de cualquier empresa, independientemente de su tamaño y giro comercial, está constituida por la elaboración y ejecución de estrategias. Sin embargo, en muchas ocasiones los directivos de una empresa no tienen claras las implicaciones de este proceso.

Dentro del proceso de elaboración y ejecución de una estrategia, se encuentran las siguientes fases, todas interrelacionadas e integradas:

1. Desarrollar una visión estratégica de la dirección que la empresa necesita tomar y de lo que quiere llegar a ser en el futuro.
2. Establecer objetivos y emplearlos como mediciones del desempeño y el progreso de la empresa.
3. Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico planteado por la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia eficiente y eficazmente.

5. Evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en caso de ser necesarias, basado en la experiencia, las condiciones cambiantes o nuevas ideas que surjan en el camino.

A continuación se explicara más detalladamente cada una de las fases anteriores, para brindar mayor claridad sobre su importancia en la estrategia de la empresa.

1.2.2.1 Desarrollo de una visión estratégica

Según Thompson, en su libro *Administración Estratégica* (2007), una visión estratégica *“describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro”*. Ésta se constituye por las opiniones y conclusiones de los directivos sobre el rumbo de la compañía, y define sus aspiraciones para la empresa, al dar una visión de hacia dónde se va y las razones por las cuales es sensato seguir dicho rumbo.

Para que la visión funcione adecuadamente como herramienta administrativa valiosa, debe cumplir lo siguiente: que dé a entender lo que desea la directiva respecto a la apariencia de la empresa, y que ofrezca a los directivos un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Igualmente es de gran importancia que la redacción de la visión sea la adecuada, que permita cumplir los dos requisitos anteriores. Algunas de las características de una visión bien redactada son las siguientes:

- Gráfica: presenta una imagen de la empresa que se quiere crear y de la posición de mercado que se intenta conseguir.
- Direccional: mira hacia el futuro.
- Centrada: es lo suficientemente específica para brindar a la gerencia una guía para tomar decisiones y asignar recursos.
- Flexible: no es eterna, permite ajustes conforme cambien las circunstancias.
- Viable: está dentro de las posibilidades razonables que la empresa puede lograr.

- Deseable: indica por que el rumbo elegido es el adecuado comercialmente hablando, para los intereses de los inversionistas.
- Fácil de comunicar: se explica rápidamente y es sencilla y atractiva.

Es necesario aclarar la diferencia entre una visión y una misión estratégica. Ambas son elementos de gran importancia dentro de la estrategia de la empresa, sin embargo, la visión retrata el horizonte futuro de la empresa, mientras que la misión describe su propósito y actividad comerciales actuales. Siempre es importante que ambas guarden una coherencia, ya que lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro, depende en gran medida de lo que realice hoy con el fin de llegar a donde la dirección desea.

Adicionalmente, dentro de la definición de una visión estratégica, es casi tan importante la elección de la misma como la comunicación efectiva a los mandos medios y colaboradores en general. Una visión comunicada eficazmente es una herramienta administrativa valiosa para registrar el compromiso del personal con las acciones que harán que la compañía avance en la dirección deseada. Definitivamente, la visión tiene que ser atractiva y convincente, y con un gran valor motivacional, para que todos los involucrados en el proceso de llevar a la empresa al futuro deseado se comprometan con el esfuerzo de la dirección.

Por último, tanto la misión como la visión de la empresa deben vincularse con los valores declarados, que son los que guían el camino hacia su visión, misión, estrategia y modos de operar. Los valores se pueden definir como las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general.

1.2.2.2 Establecimiento de objetivos

Las empresas con una visión estratégica definida establecen objetivos, que convierten la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos, que se convierten en los resultados que la administración espera alcanzar. Los objetivos se definen como las metas de desempeño de una organización, y funcionan como puntos de referencia para medir la operación de la empresa.

Estos deben ser medibles o cuantificables, además de tener una fecha límite para su consecución, para que de esta forma tengan mayor impacto en los esfuerzos de la organización para mejorar su desempeño.

Adicionalmente, es importante que la empresa establezca objetivos financieros, relacionados con el desempeño financiero que desea la administración, y objetivos estratégicos, que se relacionan con la posición en el mercado, la vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales. Ambos están directamente relacionados, ya que mejores resultados estratégicos permiten mejorar la salud financiera de la empresa, y del mismo modo, una adecuada salud financiera permite que la empresa tenga mayor cantidad de recursos para perseguir sus objetivos estratégicos.

Por último, la empresa debe establecer objetivos tanto de corto plazo, que dirigen la atención sobre las mejoras de desempeño inmediatas, como de largo plazo, que son los que tienen mayor importancia, porque un desempeño óptimo a largo plazo es lo que suele atraer a los inversionistas. Adicionalmente, todos los niveles de la organización deben tener objetivos, que permita que cada unidad organizacional establezca objetivos que contribuyan a alcanzar los resultados y productos deseados para la empresa en su conjunto. De esta forma, se logra el compromiso de cada área para lograr las metas trazadas por la dirección, y es la mejor forma de alcanzar los objetivos planteados.

1.2.2.3 Desarrollo de una estrategia

El desarrollo de una estrategia comprende dar respuesta a una serie de “cómos” que la empresa enfrenta en su actividad comercial: cómo vencer a los rivales, cómo enfrentar las condiciones cambiantes del mercado, etc. En la mayoría de empresas, la elaboración y ejecución de la estrategia es una labor de equipo, donde cada uno de los gerentes desempeña un papel fundamental para el área bajo su cargo; es erróneo pensar que es una actividad exclusiva de la alta gerencia.

Por lo anterior, se puede decir que la estrategia general de una compañía es una colección de iniciativas y acciones estratégicas que son resultado de toda la jerarquía organizacional. En compañías diversificadas con múltiples negocios, la elaboración de una estrategia consta de cuatro tipos o niveles de estrategia, de acuerdo con el nivel organizacional donde se desarrolla cada una:

1. **Estrategia Corporativa:** constituye el plan de toda la empresa, y tiene el propósito de manejar un conjunto de negocios. Es definido por la alta dirección de la empresa.
2. **Estrategia Comercial:** busca cómo fortalecer la posición en el mercado, y construir una ventaja competitiva. Se desarrolla una por cada unidad comercial, y es elaborada por los gerentes generales de cada unidad de negocios, con la colaboración de los encargados de las áreas funcionales. En el caso de empresas con solo un giro comercial, esta estrategia y la anterior se fusionan en un solo nivel.
3. **Estrategias de Áreas Funcionales:** proporcionan un plan para manejar una actividad particular de forma que apoye la estrategia general, y son creadas por los encargados de las principales actividades funcionales de cada unidad comercial.
4. **Estrategias Operativas:** tienen como propósito añadir detalles y acabados a la estrategia comercial y funcional, y proporcionan un plan para manejar actividades de menores rangos con importancia estratégica.

Los tres elementos que se han mencionado hasta el momento (misión y visión, objetivos y estrategia) constituyen lo que se denomina plan estratégico, que expresa la dirección futura de la empresa, sus metas de desempeño y su estrategia. Éste constituye una guía para la empresa a la hora de enfrentar las condiciones competitivas de la industria, las acciones esperadas de sus actores importantes y los retos y problemas que se interpongan en el camino hacia el éxito.

1.2.2.4 Aplicación y ejecución de la estrategia

La capacidad de todo gerente para dirigir una empresa se ve puesta a prueba cuando tiene que convertir los planes estratégicos en acciones y resultados. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla eficientemente involucran muchos frentes organizacionales y muchas personas. Cada gerente de área y negocio debe conocer lo que debe hacerse en su departamento para ejecutar su parte correspondiente del plan estratégico, y cuales acciones debe ejecutar para poner en marcha el proceso de la estrategia.

Dentro de las actividades que la empresa debe desarrollar para garantizar el éxito de la aplicación de su estrategia, se encuentran las siguientes:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias para construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen la estrategia.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas.
- Asegurar que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución eficaz.
- Emplear las mejores prácticas para desempeñar las actividades comerciales básicas y buscar mejoras continuas.
- Motivar a los colaboradores para que persigan los objetivos con energía.
- Vincular las recompensas e incentivos directamente con el logro de objetivos de desempeño y la buena ejecución de la estrategia.
- Crear una cultura empresarial y un clima laboral conducente a la buena ejecución de la estrategia.

Bossidy (2002), ex CEO de Honeywell Inc. en su obra *Execution. The Discipline of Getting Things Done*, se refiere de la siguiente forma a la ejecución de la estrategia:

La ejecución de la estrategia es más importante que la estrategia en sí. Puedes tener la estrategia perfecta, pero si no tienes la habilidad para ejecutarla, no importa lo buena que sea, fracasará. Pero esto tampoco quiere decir que no se

necesite una estrategia. Claramente, la mala ejecución da lugar a múltiples fracasos, y los fracasos destruyen la esperanza en una organización. La ejecución, sin embargo, es algo que no es considerada como una disciplina atractiva. La estrategia es lo que atrae a la mayoría de las personas: las grandes ideas y las visiones inspiradoras, pero el trabajo del detalle, el dedicarse a diseñar analíticamente los pasos de una implementación requiere un enorme esfuerzo emocional, intelectual y creativo. La moda en el manejo gerencial está en hablar de estrategias, pero no de ejecuciones. Sin embargo, es en la etapa de la ejecución donde está la mayoría de los problemas. La ejecución se está convirtiendo en la disciplina más importante en el mundo empresarial. La excelencia nace de ejecutar brillantemente.

Definitivamente, la ejecución de una estrategia es fundamental para que se alcancen los resultados deseados, y requiere del trabajo de todo el equipo administrativo de la empresa. La aplicación de una estrategia se considera exitosa si la compañía alcanza sus metas de desempeño estratégico y financiero, y muestra un buen avance en el logro de la visión estratégica de la dirección.

1.2.2.5 Evaluar el desempeño y ajuste correctivos

Esta fase constituye el punto de partida para determinar si se deben mantener o cambiar la visión, objetivos o la estrategia, o bien la forma de ejecutarla y aplicarla. Todos estos aspectos nunca pueden considerarse como inalterables y definitivos, por lo que controlar la estrategia es un proceso constante. Siempre que las condiciones externas o internas lo ameriten, se deben revisar la dirección, objetivos y estrategia de la empresa. Es de esperarse que éstas se modifiquen con el tiempo, prácticamente en cualquier organización. Además, para determinar qué aspectos funcionan bien y cuáles son susceptibles a mejora en la ejecución de la estrategia, es deseable evaluar periódicamente la ejecución de la estrategia, para buscar formas de mejorar y efectuar ajustes correctivos donde sean necesarios.

1.2.3 Importancia para empresas familiares

Tradicionalmente, se asocia el concepto de estrategia y planeación con las grandes empresas y las transnacionales, ya que éstas cuentan con los recursos, el tamaño y las capacidades para plantear de manera metódica y racional la planeación estratégica. Por el contrario, a las pequeñas empresas familiares se les considera despojadas de toda planificación estratégica, debido a su limitación de recursos, y muchas veces, a la falta de capacitación de sus administradores en este tema.

La pequeña empresa, al igual que cualquier otra, necesita una estrategia para llegar a ser la empresa que desean. Es importante que la administración tenga claro como quiere ver la empresa en el futuro (visión estratégica), además de ir delineando objetivos por cumplir para alcanzar dicha visión, y plantear medios para alcanzarlos e involucrar a todos sus colaboradores en conseguirlos. De esta forma, la empresa estará en el mercado no solamente dando tumbos sin rumbo, sino que buscará anticiparse a las condiciones del mercado y a sus competidores, para mejorar su desempeño.

Una causa muy común del fracaso y desaparición de la pequeña empresa familiar, consiste en errores a la hora de la fijación de estrategias (misión, visión, valores, etc.), que hace que la empresa no aproveche sus fortalezas como debe ser, o que no las identifique correctamente. Esto trae consecuencias nefastas para la empresa, desde contrataciones incorrectas de personal, hasta inversiones dañinas o excesivas en activos fijos, que la descapitalizan y en muchos casos provocan su cierre.

En definitiva, las pequeñas empresas no cuentan con todos los recursos y capacidades que tienen las grandes corporaciones, y esta situación muchas veces se ha usado como pretexto para no aplicar los principios de la planeación estratégica a estas. Sin embargo, cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tiene que saber hacia dónde se dirige, cómo planea llegar allá, y cuáles recursos necesita para alcanzar sus objetivos. No es un proceso sencillo, especialmente en las empresas familiares tradicionales, que solo buscan mantenerse en el mercado a como de lugar, y son en extremo cortoplacistas, buscando resultados rápidos y acciones que les permitan

alcanzarlos. Sin embargo, si se desea que la empresa se mantenga más allá de sus fundadores, es necesario proponerse objetivos a largo plazo, y dedicar tiempo y esfuerzos a crear la empresa que se quiere tener.

1.3 Cuadro de Mando Integral

1.3.1 Historia y evolución

El Cuadro de Mando Integral (CMI), o Balanced Scorecard, como es conocido originalmente en inglés, es un concepto que se presentó al inicio en la revista Harvard Business Review, en 1992, por Robert Kaplan y David Norton, quienes con base en los resultados de un trabajo que efectuaron en una empresa de semiconductores, presentaron este modelo que consiste en un sistema de administración que mide tanto los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de una empresa. Esta filosofía práctica de gerenciamiento permite a la administración medir las actividades de la compañía en términos de su visión y estrategia, y proporciona una mirada global al negocio, con lo que se pudo así medir el desempeño corporativo. Según sus creadores, se puede decir que el CMI es:

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia un pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. (Kaplan, 1996).

En resumen, el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta para describir, aplicar y dirigir la estrategia de una organización, y dispone de una metodología para traducir la estrategia en términos entendibles, comunicables y sobre los que se pueda actuar. Muchas empresas alrededor del mundo han utilizado exitosamente este modelo de gestión, que fue considerado una de las prácticas más importantes y revolucionarias del último siglo por la revista Harvard Business Review.

Este modelo es de gran valor e importancia porque permite su aplicación a cualquier empresa, independientemente de si es pública o privada, o si es una gran corporación o una empresa pequeña. Este método permite tener una visión completa de la organización, y es de gran utilidad para el sistema de gestión que busca mejorar la competitividad a largo plazo de la empresa. Otro aspecto importante de este modelo es que permite generar resultados medibles, mediante la conformación de indicadores de control de gestión tanto financieros como no financieros, que se encaminan a lograr la visión de la compañía, mediante la estrategia seleccionada. Es vital entender que esta herramienta y la estrategia no pueden verse separados, más bien, se considera al CMI como la estrategia hecha acción.

1.3.2 Proceso de creación

El proceso de establecimiento del CMI en una organización requiere de cuatro fases principales, a saber:

1. Diseño: es la construcción del CMI con todos sus elementos, principalmente las cuatro perspectivas.
2. Implementación: se refiere a la introducción y visualización del diseño, aplicable a la empresa y en una herramienta de software, de ser posible.
3. Integración: es el proceso de identificar las fuentes de datos para alimentar el CMI, así como el proceso de comunicación con el que se busca implicar a todos los miembros de la organización.

4. Seguimiento: para permitir la realimentación y mejora de todo el proceso, de la estrategia y su despliegue.

A continuación se explican más detalladamente cada una de las fases que ya se mencionaron, con el fin de tener mayor claridad sobre lo que se realiza durante esta investigación con la empresa estudiada.

1.3.3 Diseño

El proceso de diseño del CMI es tan beneficioso para el aprendizaje en la organización como su uso cotidiano. Este proceso constituye una buena oportunidad para que la empresa defina los conceptos clave de estrategia, como son la misión, visión y valores estratégicos, ya que estos son el punto de partida para la definición del CMI. Así, la empresa debe elaborar un marco estratégico, que será la base del CMI, conformado por los siguientes elementos:

- Misión, Visión y Valores
- Políticas, que afectan la selección de alternativas estratégicas en materia de capital humano y financiero, organización y control.
- Objetivos estratégicos, que guían la gestión en el mediano y largo plazo.

Con base en este marco estratégico, se elabora el mapa estratégico, que constituye una representación gráfica de la estrategia, formada por los objetivos estratégicos conectados entre sí, indicando las relaciones causales entre ellos. Este mapa se agrupa en perspectivas, que se definen como los marcos clave de la organización. Para este caso, se usan las cuatro siguientes, que son las más habituales:

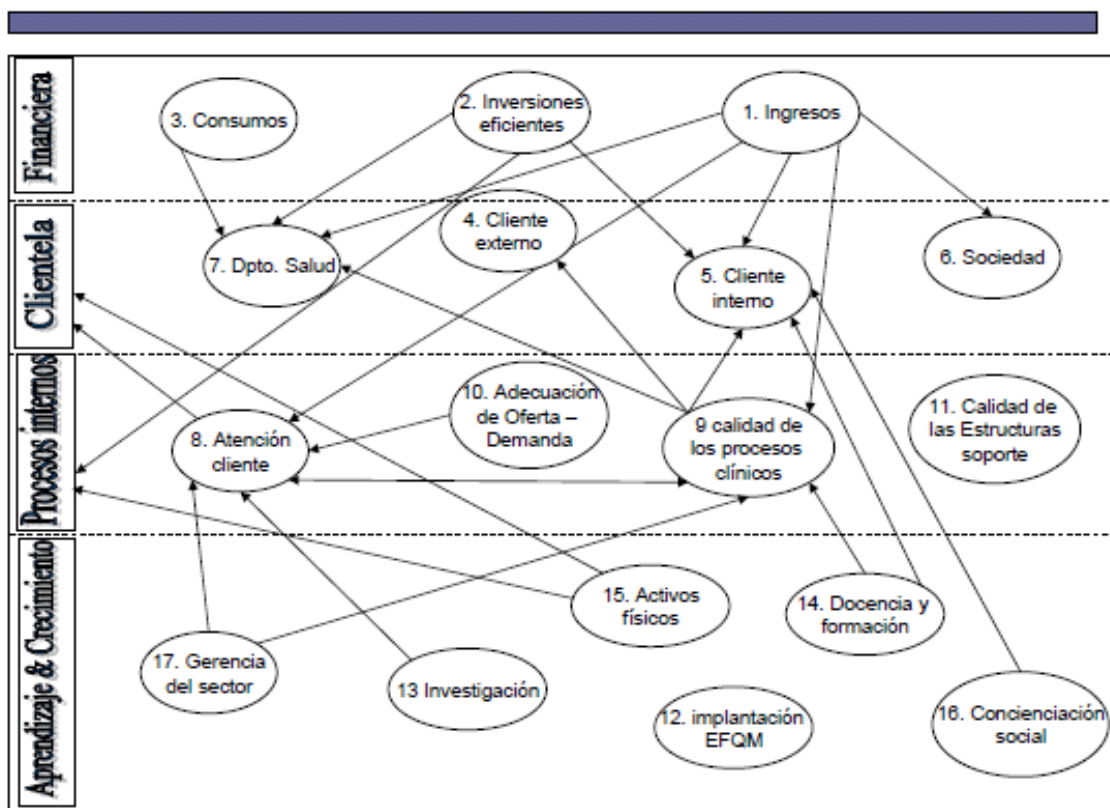
1. **Financiera:** mide indicadores financieros basados en la información contable y financiera de la empresa. Los objetivos financieros de cada unidad de negocios deben estar alineados con la estrategia de la empresa, y sirven de enfoque a los objetivos e indicadores de las demás perspectivas. Esta perspectiva muestra los resultados de las

decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, y estos varían en forma considerable dependiendo de la fase del ciclo de vida de la empresa, a saber: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

2. **Clientes:** toda empresa que quiera alcanzar sus objetivos financieros debe tener clientes leales y satisfechos, ya que estos garantizan mayores ingresos que ayudan a cumplir los objetivos financieros. La empresa debe identificar los segmentos de clientes y mercados que desea atender, y definir propuestas de valor para cada uno de estos segmentos. Estas propuestas por entregar constituyen la clave para desarrollar objetivos e indicadores para esta perspectiva. Dentro de ésta es de gran importancia conocer a los clientes y los procesos que mayor valor generan para estos; generalmente en esta parte se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que estos tienen sobre la empresa. Algunos indicadores que se pueden utilizar son cuota de mercado, incremento del número de clientes, retención de clientes, entre otros.
3. **Procesos Internos:** dentro de esta perspectiva, se busca identificar los procesos más críticos a la hora de alcanzar los objetivos de satisfacción del cliente y conseguir altos rendimientos financieros. La empresa debe definir un modelo de cadena de valor de los procesos internos clave para alcanzar la satisfacción del cliente, desde una perspectiva de negocio, mediante la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollando nuevas soluciones para dichas necesidades. Se debe continuar con los procesos operativos mediante la entrega de productos y servicios existentes a los clientes y culminar con el servicio post venta, que se añada al valor que el cliente recibe.
4. **Aprendizaje y conocimiento:** aquí se incluyen los activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender, y estos objetivos son los que guían los del resto de las perspectivas. El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, para alcanzar los objetivos propuestos anteriormente, y dentro de esta perspectiva se incluyen tres categorías de variables: empleados (satisfacción, retención, productividad), sistemas de información, y cultura, clima y motivación.

En la figura siguiente se muestra el ejemplo de un mapa estratégico, donde se muestran las interrelaciones entre cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente, y ejemplos de objetivos dentro de cada una.

Figura # 1: Ejemplo de Mapa Estratégico



Una vez que se han definido los objetivos por alcanzar dentro de cada perspectiva, se deben establecer indicadores o medidas de desempeño que permitan evidenciar si se están cumpliendo los objetivos, ya que es de vital importancia visualizar en qué medida se está cumpliendo cada objetivo. Además, se debe asignar un responsable de cada indicador, y deben contener metas intermedias para ir evaluando el cumplimiento de los objetivos asociados a cada uno. Existen dos tipos de indicadores por utilizar:

- Indicadores de resultados o impacto, que miden el éxito en el logro de los objetivos del CMI en un periodo de tiempo. Estos reflejan el éxito o fracaso de las decisiones o

actividades llevadas a cabo, y se enfocan en el pasado. Algunos ejemplos son: ventas del mes, cantidad de facturas efectuadas, entre otros.

- Indicadores conductores o de causa, cuyo propósito es generar los comportamientos adecuados para canalizar los esfuerzos hacia el logro de la estrategia. Generalmente miden actividades y comportamientos intermedios para predecir la tendencia de los indicadores de resultados, y permiten tomar acciones preventivas para incidir en el logro de los indicadores de resultados. Como ejemplo se pueden mencionar: nivel de satisfacción del personal, la calidad del servicio, y otros más.

Una vez que se han establecido los indicadores, se deben definir las iniciativas o acciones estratégicas que permitirán alcanzar los objetivos y metas propuestos, que deben contemplar el esfuerzo requerido para implementarlas, y el beneficio esperado de cada una. Estas iniciativas, junto con todo el mapa estratégico deben desplegarse e implementarse hacia los demás procesos y funciones de la organización, y a las personas implicadas, mediante cuadros de mando departamentales, o incluso personales, que alineen a las personas clave de la organización con la estrategia. También se debe alinear las herramientas de gestión de corto plazo, como presupuestos, planes anuales, entre otras, con las directrices que salen del CMI, para garantizar el alineamiento de toda la organización.

El último paso es establecer un sistema de seguimiento y evaluación continuo, que permita verificar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos periódicamente, con el fin de poder tomar las decisiones y correcciones oportunas en la estrategia que se deriven del mismo.

1.3.4 Implementación

En esta fase se gestiona la fase previa de diseño. Por lo general, esto se hace mediante una aplicación informática, siempre con el cuidado de no confiar el éxito de todo el proyecto a esta herramienta, ya que ésta sería simplemente un medio para implementar el diseño. Existe en

el mercado una gran cantidad de herramientas de software dirigidas al CMI, desde los desarrollados por pequeñas empresas informáticas, hasta las opciones de las grandes proveedoras (SAP, Oracle, etc.), que muchas veces incluyen dentro de sus paquetes un modulo de CMI integrado a las demás aplicaciones. Hasta existen aplicaciones gratuitas, aunque con menos prestaciones, que se pueden conseguir en la Internet, y se enfocan en cubrir las necesidades de pequeños empresarios, a los que se les dificulta una inversión en alguno de los paquetes tradicionales.

Independientemente de la opción que se asuma, hay que tomar en cuenta las capacidades de la empresa, y los recursos informáticos con que cuenta, ya que la herramienta seleccionada debe adaptarse a la realidad de la empresa, para que sea funcional. No tiene sentido realizar una gran inversión en sistemas de información para implementar el CMI, si la empresa no tiene la capacidad para obtener el máximo provecho de esta aplicación. Es preferible, en ocasiones cuando la empresa tenga poca experiencia en este campo, que se busquen soluciones accesibles, o incluso gratuitas, para poder experimentar con estas e ir adquiriendo el conocimiento necesario.

Hay que tener claro que el objetivo de un CMI no es generar un nuevo conjunto de indicadores, sino más bien un sistema de gestión estratégica que ayude a los directivos a implantar y obtener retroalimentación sobre su estrategia. El CMI proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause a la organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que en empresas pequeñas y familiares ha sido muy difícil de conseguir. También proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales, y cada componente de este sistema puede ser vinculado a los objetivos estratégicos.

Dentro de los motivos más comunes por los cuales las empresas adoptan el CMI se encuentran: clasificación y obtención de consenso sobre la estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, desarrollar capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas, principalmente. El CMI busca alinear y apoyar los procesos claves de la organización, e incluye los siguientes aspectos:

- Clasificación y actualización de la estrategia.
- Comunicación de la estrategia a toda la organización.
- Alineamiento de los objetivos personales y departamentales con los de la organización.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a corto y mediano plazo.
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas.
- Obtener retroalimentación sobre la estrategia para su mejora.

1.3.5 Integración

En esta etapa, se busca integrar el diseño y la herramienta seleccionada para la elaboración del CMI, al resto de sistemas informáticos preexistentes, y a las personas. En esta fase, lo más importante es la comunicación y capacitación hacia el resto de la organización, a todos los niveles, para que cada persona involucrada pueda comprender su uso y aplicaciones, y esté en la capacidad de dar retroalimentación al resto de la empresa.

También, el CMI debe integrarse con toda la empresa y sus procesos, en particular con los relacionados con presupuestación y planeación de la empresa, ya que cada meta debe contar con un plan para su alcance, un programa y un presupuesto que permita cumplirla, y debe usarse en la conducción del personal y su evaluación. Igualmente, dentro de esta etapa se deben elaborar diversos cuadros de mando que se adapten a cada uno de los departamentos o niveles de decisión de la entidad, que sean conocidos por la alta dirección para garantizar su integración con la estrategia organizacional.

1.3.6 Seguimiento

Al igual que cualquier proceso administrativo, hay que establecer un método de monitorización del diseño y la implementación del CMI, donde se tenga en cuenta que la

organización es dinámica, y que esta herramienta debe ir adaptándose a las condiciones cambiantes que rodean a la empresa. Como este producto es un derivado de la estrategia, es susceptible de modificaciones a lo largo de su existencia, y de correcciones en el rumbo si se comprueba que el modelo no se aplica a las condiciones actuales. Es decir, debe ser suficientemente flexible para que sea adaptable a la empresa, y que periódicamente se pueda revisar y ajustar en caso de ser necesario.

1.3.7 Su utilización en MIPYMES y empresas familiares

Es una creencia generalizada entre los propietarios y administradores de pequeñas empresas que el cuadro de mando integral es una herramienta exclusiva de las grandes corporaciones o empresas transnacionales con grandes recursos informáticos y personales disponibles. Muchos creen que para el uso de esta herramienta se necesita una gran inversión, tanto de tiempo como de dinero, para establecer una adecuada planificación estratégica utilizando esta herramienta.

Tal vez la dificultad más grande que se encuentra a la hora de implementar el CMI en este tipo de empresas, es que en muchas ocasiones la mayoría de éstas no cuenta con una estrategia definida ni con unos objetivos estratégicos que se desean alcanzar. Por lo tanto, el primer paso para poder implementar esta aplicación es precisamente ese, definir la visión y los objetivos estratégicos que se van a perseguir, y la estrategia específica que se va a ejecutar para alcanzarlos, que sea coherente con la realidad de la empresa y el mercado en el cual se desenvuelve.

Existen una serie de consideraciones que deben tomarse en cuenta a la hora de implementar el CMI en una pequeña empresa:

- Hay que ser realistas en cuanto a los sistemas de información con que cuenta la empresa, y su capacidad para generar información útil. Es común que este sistema sea muy limitado, o que la empresa no cuente del todo con un sistema informático. Esta dificultad

es importante, pero no es impedimento para poder utilizar el CMI, hay soluciones prácticas que se pueden aplicar para conseguir la información necesaria para controlar la estrategia.

- Muchas empresas pequeñas tienen poca flexibilidad en sus esquemas de compensación salarial, lo cual debe modificarse al implementar un CMI, ya que la compensación variable es uno de los motivadores más fuertes y efectivos para lograr el cambio y enfoque hacia la estrategia.
- Por último, es necesario considerar el impacto que los cambios que se pretenden realizar tendrán en el flujo de efectivo de la empresa, que por lo general es limitado en este tipo de empresas. De igual manera, el horizonte de planeación generalmente no puede ser igual de amplio que en una corporación, ya que los objetivos estratégicos que una PYME puede alcanzar normalmente se ven a un año plazo, máximo.

Más que faltante de recursos, lo que impide a una empresa familiar establecer un CMI es la falta de cultura de planeación estratégica, y de plantearse objetivos que desean cumplir en el tiempo. Muy pocas son amigas de utilizar la planeación y ver mas allá del presente, lo que les impide dejar de ser pequeñas, aunque quieran dejar de serlo. Existen soluciones informáticas gratuitas para el cuadro de mando, incluso en hojas de cálculo se pueden montar los indicadores y darles seguimiento adecuado.

El paso que hace falta es que la empresa deje de pensar en pequeño, y se lance a buscar objetivos estratégicos, a pensar como se quiere ver la empresa en un futuro, y a buscar la forma de llegar a esa visión deseada. Es un cambio fuerte, especialmente en compañías donde sus administradores pasan ocupados en labores administrativas cotidianas, y persiguiendo resultados de corto plazo, como llegar a las ventas del mes, o juntar los fondos necesarios para pagar las cuentas. Estas tareas, si bien son de vital importancia, están impidiendo al empresario la búsqueda y el logro de una mejor empresa para el futuro, y una empresa que sobreviva en el tiempo y a sus fundadores.

CAPÍTULO II: VIVEROS LAS ORQUÍDEAS: PERSPECTIVA HISTÓRICA Y SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se brinda una breve reseña histórica de la empresa objeto del estudio, con el fin de dar a conocer su evolución hasta el día de hoy, y conocer un poco como surgió esta compañía y la forma en que se fue organizando y evolucionando a través de los años. Posteriormente, se realiza una descripción de su situación estratégica actual, con el objetivo de tener en consideración la información necesaria para el desarrollo de las secciones posteriores del proyecto.

En las secciones siguientes de este capítulo se realiza una descripción de la situación actual de la empresa, enfocándose en los negocios actuales en los que opera y los aspectos administrativos principales, complementada con información referente al mercado, la competencia y los tipos de clientes relacionados con la compañía. Por último, se procede a describir la forma en que actualmente se están manejando las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la organización, para finalizar mencionando aquellos factores del entorno en que se desenvuelve la empresa que intervengan en su desarrollo.

En definitiva, esta información es de gran importancia para poder analizar las necesidades del negocio en materia administrativa, y utilizar estos insumos como materia prima para realizar recomendaciones y elaborar una propuesta adecuada a la realidad de la organización.

2.1 Reseña Histórica de la Empresa

Viveros Las Orquídeas cuenta con una historia que muestra una evolución por diversos negocios, y las situaciones que han vivido en cada uno de ellos han dado a sus propietarios una gran experiencia en el mundo empresarial. Con la convicción de que la historia de una empresa puede ayudar a lograr un entendimiento de su situación actual, y cómo llegó a estar así, se considera que es importante iniciar este capítulo con una reseña histórica de la organización.

En el año de 1977, el Sr. Jorge Coto, entonces de 19 años y estudiante de Administración de Empresas en el ITAN, decidió que quería ser económicamente independiente de su familia,

por lo que se dio a la tarea de iniciar su propio negocio. Es así como en un local de 18 metros cuadrados, cerca de donde hoy se ubica la Universidad Veritas en Zapote, funda su primera empresa, llamada Bazar ISA, en la que se comercializaban macetas, canastas para plantas y artículos para fiestas (piñatas, bolsas, vajillas desechables, entre otros). El capital inicial provino de un préstamo de su padre, por diez mil colones, que se usaron para las compras iniciales de mercadería y el acondicionamiento del local. Aun recuerda el Sr. Coto que en el primer día de operación de su empresa, las ventas fueron de nueve colones.

Poco tiempo después, se agregó la línea de plantas ornamentales al negocio, prácticamente por casualidad. Una vecina le ofreció el canje de unas plantas por macetas de las que se vendían en el negocio, y estas funcionaron muy bien como complemento a la actividad inicial, lo que generó ingresos rápidamente. Luego, como consecuencia de la crisis que sufrió el país a inicios de los años ochenta, y la fuerte devaluación que sufrió el colon frente al dólar en esa época, se decidió eliminar la línea de bazar y artículos de fiesta, ya que al ser productos importados sufrieron grandes variaciones en sus costos; con esta decisión el foco del negocio paso a ser vivero y jardinería.

Después de varios años de un crecimiento sostenido, el pequeño local donde inició la empresa se hizo insuficiente, por lo que en 1988, la empresa se traslada a unas instalaciones de casi mil metros cuadrados, donde anteriormente se ubicó un depósito de materiales de construcción y ferretería, en la carretera que comunica Zapote con San Francisco de Dos Ríos, cerca de donde se inició la empresa. Con un mayor espacio, se aumentó el surtido y la cantidad de productos disponibles para la venta, lo que genero un crecimiento acelerado del negocio. Asimismo, se aprovechó el espacio adicional y se inició el negocio de ferretería y materiales de construcción. Así, se convirtió en ese momento en el único lugar del país donde se mezclaron exitosamente las plantas y artículos de jardinería con todo lo relacionado con la construcción. Para este tiempo, el negocio pasó a llamarse Materiales ISA, con la finalidad de expresar el giro más amplio que había adquirido.

En el año 2001, ya constituida en una empresa con más de 60 trabajadores, se toma la decisión de separar administrativamente el negocio del vivero del de materiales de construcción

y ferretería, con el fin de conocer la rentabilidad que cada uno generaba y poder facilitar el manejo de ambas operaciones. Ambos negocios se mantuvieron en la misma ubicación, en la carretera entre Zapote y San Francisco de Dos Ríos, aunque para esa época el espacio físico se había ampliado a cuatro mil metros cuadrados, con la adquisición de unos terrenos aledaños. Es de esta forma que nace Viveros Las Orquídeas, que es la empresa objeto de esta investigación. Poco después, entre los años 2004 y 2005 la empresa pasa por una situación económica difícil, que obliga a la venta del negocio de ferretería y materiales de construcción, dejando para la familia fundadora solamente el vivero, aunque se mantuvieron en el mismo local hasta finales del 2007, compartiendo las instalaciones con los nuevos propietarios de Materiales ISA.

Poco tiempo antes de la venta de parte del negocio, en el año 2005 se había iniciado una sucursal del vivero en San Pedro de Montes de Oca, donde se fueron trasladando poco a poco las operaciones de Zapote. Más tarde, en el 2008 la empresa inició dos viveros adicionales: en San Antonio de Belén y El Carmen de Guadalupe, con lo que se llegó a los tres puntos de venta que se poseen en la actualidad, aunque los planes de expansión no se han detenido.

2.2 *Situación estratégica*

En este apartado se procede a describir la situación estratégica de la empresa, así como los componentes principales de una estrategia, y la forma en que se pueden encontrar identificados en Viveros Las Orquídeas.

2.2.1 Misión y Visión

En la actualidad, la empresa no cuenta con una misión y visión estratégicas establecidas formalmente. Sus propietarios tienen claro a qué se dedica la empresa, los tipos de clientes a los que se enfocan sus esfuerzos comerciales, además de los productos con que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores que los visitan, pero no se ha elaborado una declaración de

misión formal que todos los miembros de la organización conozcan, y con la cual estén comprometidos.

En el caso de la visión, el asunto es más complicado porque no existe un consenso entre sus socios sobre la forma en que ven la empresa en el futuro, y en lo que desean que llegue a convertirse. Por lo tanto, tampoco hay una visión estratégica establecida, que guíe a la empresa en la elaboración de una estrategia para sus operaciones.

2.2.2 Valores corporativos

La organización cuenta con una serie de valores que rigen sus labores cotidianas, y en los cuales se basa su cultura organizacional. Sin embargo, al igual que la misión y visión, no se han declarado formalmente, aunque son del conocimiento de los colaboradores y los socios. Estos valores son los siguientes:

- **Servicio al cliente:** la empresa tiene claro que los clientes son su razón de ser, por esta razón uno de sus valores centrales está relacionado con satisfacer las necesidades de sus clientes efectivamente y con un excelente trato, para aumentar su fidelidad hacia el negocio y crear relaciones duraderas.
- **Justicia y Equidad:** tanto los colaboradores como los clientes tienen los mismos derechos y reciben un trato justo y equitativo por parte de los propietarios. A cada cual se le cumple lo que se le promete, y se busca reciprocidad para con la empresa.
- **Trabajo en equipo:** definitivamente, cualquier actividad comercial que el ser humano emprenda requiere de los esfuerzos conjuntos de los propietarios y sus colaboradores, por lo que se ha hecho un esfuerzo grande para que cada trabajador se sienta parte importante de un equipo de trabajo, y busquen el beneficio del grupo tanto como el individual.

Estos tres valores son los principales en los que la empresa basa sus actividades, y todos en la organización los conocen muy bien. Han surgido con base en la experiencia empresarial de sus propietarios, que los han practicado durante bastante tiempo, aunque sigue pendiente la comunicación de los mismos a los agentes externos a la empresa, como clientes y proveedores.

2.2.3 Objetivos operativos

Al carecer de una visión estratégica establecida, la empresa no ha forjado objetivos estratégicos para sus diferentes negocios que sean medibles, alcanzables y estratégicos para la organización, y con los cuales se pueda medir el desempeño de cada unidad de negocios, y sobre los cuales evaluar la labor de los colaboradores.

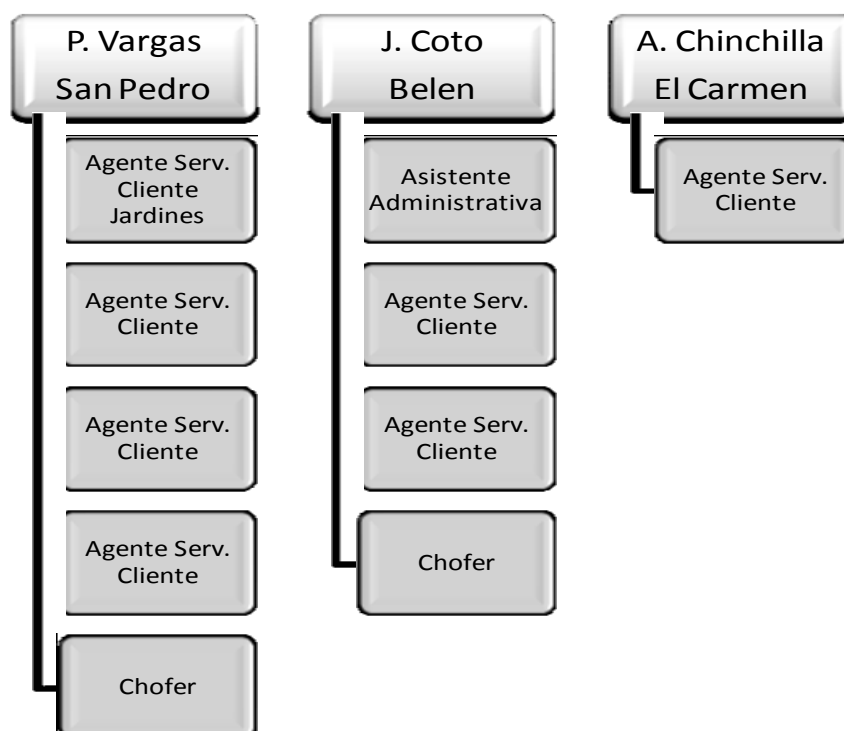
El único objetivo que en la actualidad elabora la empresa es una meta de ventas mensual, por sucursal, que es realizada con base en las ventas de meses anteriores y las expectativas del administrador de cada punto de venta. Esta meta, una vez definida, es comunicada a cada colaborador, a inicios del mes en cuestión, con el fin de que cada uno aporte su mejor esfuerzo en alcanzarla. En ocasiones, cuando este objetivo mensual es alcanzado se da a los colaboradores una bonificación adicional, como incentivo por los resultados, aunque esto no es una práctica formalmente establecida, y difiere en cada sucursal.

2.3 Organización administrativa

Como se especificó en secciones anteriores, cada una de las sucursales funciona como una empresa independiente, tanto en su administración como sus estrategias comerciales para atender sus clientes. En este apartado se busca realizar una descripción breve de los principales aspectos administrativos de la empresa, que será de gran utilidad para las etapas posteriores de la investigación.

En la actualidad no se encuentra un organigrama elaborado para la empresa, ya que al organizarse cada una de sus sucursales independientemente, no existe una estructura formal para la administración de la empresa. En la siguiente figura se puede apreciar cómo se encuentra la empresa organizada en la actualidad, por punto de venta:

Figura # 2: Organigrama de Viveros Las Orquídeas



2.3.1 Operaciones y servicio al cliente

Cada sucursal tiene sus propias estrategias de servicio al cliente y para manejar sus operaciones comerciales. Dentro de las políticas comunes a toda la organización, se encuentran las siguientes:

- Las ventas son en su gran mayoría de contado, el crédito se da solamente a clientes muy específicos y conocidos, que sean regulares, y además que cuenten con buenas

referencias crediticias en otros negocios. Generalmente, el plazo otorgado es corto (8 días en promedio), y después de un adecuado estudio. Aun así, siempre se prefiere ofrecer un incentivo a los clientes para que efectúen la compra de contado, que otorgar créditos por un plazo largo.

- Siempre se promueve buscar la satisfacción al cliente, y nunca decirle que no a algo que solicite, sino más bien realizar recomendaciones y sugerencias que puedan satisfacer las necesidades del cliente (“Nunca decir que no hay”). Se busca la creatividad a la hora de buscar soluciones, y de poner al cliente siempre de primero, la intención es fomentar una relación personal con los clientes para que sigan visitando los negocios, en lugar de realizar únicamente la venta.
- El control de inventarios es crítico en este negocio, ya que todos los ingresos provienen de los inventarios, además de que constituyen productos perecederos en su mayoría, que requieren cuidados especiales para su conservación, además de que es susceptible al robo. Por lo tanto se busca hacer una vez al año un conteo completo de las existencias, y posteriormente se hacen controles mediante muestreos periódicos en productos de mayor rotación, para verificar la exactitud de los registros y reducir las pérdidas por robos o producto dañado. Cabe mencionar que la empresa no maneja un inventario permanente, solo en algunos productos clave se controlan las existencias.
- Los pedidos a proveedores se realizan semanalmente en productos de alta rotación (algunos tipos de plantas ornamentales y maceteros), y quincenalmente en productos más especializados, que no rotan tanto y que tienen un mayor periodo de vida. En su mayoría, los proveedores dan crédito a 30 días, y una prioridad es no atrasar los pagos a los proveedores para ganar su confianza y mejores precios, además de honrar las obligaciones a tiempo. También hay una cantidad importante de proveedores, por lo general de algunas especias de plantas, que solo venden de contado, y solamente se busca comprarles cuando sus precios son mejores que si se adquieren a crédito.

Estas políticas son las que la empresa en general busca cumplir, aunque es necesario mencionar que ninguna se encuentra por escrito ni formalmente establecida. A pesar de esto, son del conocimiento de todos los colaboradores, y en las labores cotidianas siempre se busca cumplir con los principios anteriores, por lo que puede decirse que son formales, aunque no se ha procedido a su oficialización.

2.3.2 Aspectos financieros y contables

Para efectos de llevar sus registros contables al día y que la empresa pueda honrar sus obligaciones con el gobierno, la empresa subcontrata externamente estos servicios con profesionales de amplia experiencia en la asesoría contable y financiera. En los primeros días del mes el administrador de cada local entrega la información del mes anterior al contador, quien se encarga de generar los estados financieros y además las declaraciones de impuestos pertinentes, y presentarlas ante el ente responsable. Además de esto, busca explicar a los administradores los principales acontecimientos que se dieron en el mes, y aporta recomendaciones sobre manejos de documentación e información, para facilitar sus labores. Cabe mencionar que los viveros de San Pedro y El Carmen tienen el mismo asesor contable, mientras que la contabilidad de Belén es manejada por otro profesional.

Con respecto al manejo de los ingresos, cada local cuenta con sus cuentas bancarias independientes, y realiza sus pagos y transferencias de la forma que cada uno considera conveniente. Igualmente, todos los ingresos se depositan diariamente en los bancos respectivos, para evitar riesgos de asaltos o pérdidas de dinero, además de mejorar el control de los mismos. De la misma forma, la mayor parte de los pagos se realizan vía transferencia electrónica a las cuentas de los proveedores, o mediante cheques, y se relega el efectivo para pagos de menor monto.

En la actualidad, la única deuda con que cuenta la organización son las cuentas por pagar a sus proveedores, hasta el momento no ha sido necesario recurrir al financiamiento bancario para las operaciones y las actividades de expansión. Por último, la empresa no maneja un flujo de

caja formal, aunque a inicios de cada semana se revisan los pagos que deben hacerse durante los próximos días, y se proyectan las ventas y cobros esperados, con base en las expectativas de la gerencia. De esta manera, estiman si les sobrarán o faltarán fondos para poder cumplir sus obligaciones, con el fin de ir adelantando la búsqueda de soluciones a los problemas que puedan presentarse.

2.3.3 Mercadeo

La empresa no tiene una estrategia de mercadeo definida, ni elabora un calendario de planes promocionales dirigidos a los clientes. Lo que busca la empresa en cada punto de venta es siempre tener algún producto atractivo en oferta para atraer compradores. También se elaboran panfletos informativos con las ofertas y en épocas especiales (Navidad y Día de la Madre principalmente), con el fin de dar a conocer el negocio a potenciales clientes y atraerlos hacia las instalaciones. Los productos que se colocan en oferta y la información utilizada en los panfletos es decisión de cada sucursal, y por lo general cada una elabora estas actividades por su cuenta.

Otra forma en que la empresa trabaja los aspectos mercadológicos es mediante la participación en ferias especializadas, como la Feria Anual de Orquídeas, o las que se organizan en las comunidades, como las que organiza la Municipalidad de Belén anualmente con las empresas que operan en su territorio. Esta ha comprobado a través de los años ser una manera exitosa para promocionar la empresa y sus productos, además de que consiste también en una importante fuente de ingresos adicionales por las ventas que se generan en dichas actividades.

2.3.4 Recursos Humanos

En este momento, la empresa no cuenta con políticas ni procedimientos establecidos para el manejo del recurso humano. El administrador de cada sucursal es el encargado de los aspectos relacionados con pago de planillas, vacaciones, y todo lo relativo a los trabajadores. Asimismo,

las contrataciones son decisión de cada punto de venta, de acuerdo con las necesidades que cada uno identifique.

Tampoco existen políticas definidas de compensación y beneficios a los trabajadores, únicamente se les garantiza a todos pagarles por encima del salario mínimo de ley, y darles todas las garantías obligatorias (seguro de riesgos del trabajo; invalidez, vejez y muerte; y demás derechos que la ley otorga).

2.4 Descripción del Giro del Negocio

En este apartado, se pretende ubicar al lector en el giro comercial de la empresa, los mercados en los que opera actualmente, y cómo se organiza administrativamente para llevar a cabo sus operaciones cotidianas. Esta información se considera de gran valor para usarla como insumo para el proceso de análisis situacional, y para tener la capacidad de generar una propuesta integral para la organización.

2.4.1 Sucursales

En la actualidad, Viveros Las Orquídeas cuenta con tres puntos de venta para atención al público, todas se encuentran dentro del Área Metropolitana, ubicadas en los siguientes lugares: San Pedro de Montes de Oca, San Antonio de Belén, y El Carmen de Guadalupe. En todas ellas se hallan plantas ornamentales de gran cantidad de especies, además de macetas para sembrarlas, abonos, fertilizantes, herramientas para jardinería, y una gran variedad de productos relacionados. Además, todas cuentan con personal con amplia experiencia en este mercado, con el fin de brindar al cliente una asesoría adecuada a sus necesidades, enfocándose en ofrecer un excelente servicio.

Cada uno de los puntos de atención al cliente están dirigidos por un miembro de la familia, y el número de colaboradores en cada sitio varía según el tamaño del negocio. Así, cada

uno funciona como una empresa independiente de las otras, con sus propias razones sociales, estrategias comerciales, facturaciones, cuentas bancarias y registros contables. Cada negocio cuenta con un vehículo tipo “pick up”, que es lo ideal para el acarreo de productos desde los proveedores y hacia los clientes. Todos los negocios están abiertos todos los días de la semana, con excepción de algunos pocos feriados (Navidad, Año Nuevo y Jueves y Viernes Santos).

Es importante mencionar que todos los locales donde se encuentran los viveros son alquilados, los propietarios de Viveros Las Orquídeas no cuentan con locales propios para sus negocios. A continuación se brindan los aspectos generales de cada una de las sucursales con que cuenta la empresa en este momento:

2.4.1.1 San Pedro de Montes de Oca

Este vivero es el más antiguo de los puntos de venta actuales, inicio sus operaciones en octubre del 2005, y se encuentra ubicado detrás del Mall San Pedro, 100 metros al oeste de la entrada al Parqueo, en un terreno esquinero de aproximadamente mil metros cuadrados, compartido con otra empresa dedicada a la jardinería en proyectos de gran tamaño, que es propiedad del dueño del terreno.

Este negocio cuenta con cuatro colaboradores dedicados a la atención al público y al acomodo de los productos en las zonas de exhibición, uno de los cuales se encarga de realizar los trabajos de jardinería que los clientes contratan, un chofer, y una administradora que además está encargada del cobro de las ventas y de todos los aspectos administrativos del lugar. De las tres sucursales es la que tiene el mayor flujo de clientes, aunque el promedio de venta por factura es menor que las otras dos. En promedio, se atienden entre treinta y cinco y cuarenta clientes diariamente, aunque hay días en que esa cantidad ha llegado hasta los cincuenta en fechas especiales y fines de semana.

En lo relativo a ingresos, esta sucursal factura aproximadamente diez millones de colones mensuales en ventas directas al público y unos tres millones de colones en distribución de

plantas a clientes corporativos (se atiende una cadena de ferreterías con sucursales en todo el territorio nacional). Este número la convierte en la más grande en términos de ingresos, aunque también es la que mayor cantidad de gastos tiene, debido a la cantidad de colaboradores y al alquiler que se paga por su ubicación céntrica. En los meses de noviembre y diciembre las ventas pueden llegar a aumentar hasta un 20% con respecto al promedio, producto de la temporada de Navidad, que es muy buena por la venta de pastoras y artículos de decoración navideña, líneas que generan bastantes ingresos adicionales.

2.4.1.2 San Antonio de Belén

En San Antonio de Belén la empresa estableció su sucursal en enero del 2008, mediante la adquisición de un vivero existente que se encontraba en mala situación financiera y operativa, y que ya no contaba con el interés de sus propietarios por continuarlo. Se encuentra ubicado en un terreno de quinientos metros cuadrados en la carretera principal de ingreso al centro de Belén, unos quinientos metros al este de la Iglesia Católica, en una zona de alto tráfico y rodeada de muchas empresas transnacionales y personas de alto poder adquisitivo, lo que la hace muy atractiva para este negocio. Además hay que resaltar la falta de competidores fuertes en las cercanías, lo que ha colaborado al rápido crecimiento de este local de venta, desde el punto de vista de ingresos.

En este punto de venta laboran dos personas en atención al público y acomodo de productos, un chofer, una cajera, que hace las veces de asistente administrativa y el administrador de la sucursal. En este vivero el flujo de clientes no es muy alto (entre veinte y veinticinco clientes diarios en promedio), pero el monto de venta por factura es bastante alto, en gran parte como consecuencia de la zona donde está ubicado y el alto poder adquisitivo de los clientes que lo visitan.

El promedio mensual de ventas anda cerca de los ocho millones de colones, monto que también aumenta en noviembre y diciembre por la temporada navideña. Los gastos operativos de

este negocio no son tan elevados como el de San Pedro, gracias a que el alquiler es relativamente bajo y cuenta con una menor cantidad de trabajadores.

2.4.1.3 El Carmen de Guadalupe

En el Carmen de Guadalupe se encuentra la apertura más reciente de la compañía, en el mes de marzo del 2008. Al igual que el caso de Belén, esta tienda inicio con la compra de un vivero existente en el local, que estaba en mala situación y sus antiguos propietarios no tenían interés en continuar con el negocio, por lo que la gerencia decidió aprovechar la oportunidad de adquirirlo y contar así con un punto de venta adicional. Se encuentra ubicado en una zona residencial, en un terreno de doscientos metros cuadrados localizado en la carretera principal entre Guadalupe y El Carmen.

Constituye el más pequeño de los tres viveros, con solamente un empleado de atención al público y el administrador del local, que realiza labores administrativas y de atención a los clientes a la vez. Al ubicarse en una zona de menor tránsito, la afluencia de clientes no es tan alta como en los otros dos puntos (aproximadamente se realizan entre quince y veinte facturas al día), aunque como sus gastos operativos son bajos requiere ingresos menores para mantener su actividad comercial. Sus ventas mensuales están cerca de los dos millones de colones, y en diciembre pasado superaron con creces dicho monto, gracias a la estacionalidad propia de la época navideña.

En la siguiente tabla comparativa se muestra un resumen de las principales características de cada uno de los puntos de venta para facilitar la comparación entre los mismos, además de mostrar claramente los principales atributos de cada uno.

Cuadro # 1: Características Principales de las Sucursales

	San Pedro	Belén	El Carmen
Año Inicio	2005	2008	2008
Área (m ²)	1000	500	200
Trabajadores	6	5	2
Ventas mensuales (millones)	10	8	2
Facturas diarias	35-40	20-25	15-20

Fuente: Información brindada por los propietarios

2.4.2 Estrategia Comercial

La actividad económica de la empresa siempre ha girado alrededor de las plantas ornamentales y los demás productos relacionados con la jardinería, para satisfacer las necesidades de los clientes de decoración y ornato de sus residencias o lugares de trabajo. En los últimos años se ha notado un incremento interesante en este mercado, y por esta razón la empresa ha buscado ampliar su portafolio de servicios para satisfacer una mayor cantidad de deseos y necesidades de los consumidores.

Dentro de los servicios y actividades económicas en las que la empresa ha incursionado recientemente, se encuentran las siguientes:

- **Venta de plantas y artículos para jardinería:** éste constituye el negocio central de la empresa, y por ende el que genera la mayor parte de los ingresos de la organización. Estos productos se manejan con una rentabilidad alta (por encima del 50% de utilidad), y con una elevada rotación del inventario. Las plantas y jardines se han vuelto una costumbre en muchas personas, que dedican gran parte de su tiempo libre a trabajar en su jardín y a cuidar sus plantas con esmero. Además, las plantas ubicadas en jardines y casas generalmente tienen una vida limitada, lo que hace que el reemplazo sea frecuente en la mayoría de los casos, ya que normalmente las plantas fuera de su hábitat natural

requieren cuidados extras por parte de sus propietarios, y no logran vivir el mismo tiempo en estas condiciones.

- **Distribución mayorista de plantas en negocios ferreteros:** con el auge de la construcción en años recientes, muchas empresas ligadas a este negocio vieron una oportunidad de complementar su actividad con la comercialización de plantas y artículos de jardinería. Como se mencionó anteriormente en la historia de la empresa, fue una de las primeras en complementar la comercialización de materiales de construcción con los viveros. Debido a su experiencia en esta mezcla exitosa de actividades comerciales, una importante empresa distribuidora de materiales de construcción estableció contacto hace unos dos años para la distribución de plantas en sus diez sucursales. Esta actividad genera un monto significativo de ventas, aunque su rentabilidad no es tan buena, ya que los precios para el cliente es en promedio un 25% menor que los regulares al público, que constituyen el margen de ganancia que este último obtiene. Por lo tanto, esta actividad tiene una utilidad cercana que ronda el 25% de los ingresos.
- **Diseño, elaboración y mantenimiento de jardines y zonas verdes:** estudiando un poco a los clientes que visitaban los viveros, los propietarios se dieron cuenta que a pesar de que a la gran mayoría le agradaban los jardines y las plantas, muchos de ellos no tenían el tiempo necesario para brindarles el mantenimiento adecuado, y tampoco tenían el conocimiento necesario para elaborar un jardín con las plantas adecuadas para el lugar y el clima de la zona donde se ubicaría. Recientemente, los propietarios visualizaron una oportunidad de mejorar su posicionamiento con el ingreso a esta actividad, y por esta razón se decidieron a incursionar en el negocio de los jardines. Éste es un negocio muy rentable, ya que la inversión para hacer un jardín no es extremadamente grande, y es una actividad de uso extensivo de mano de obra, además, la empresa cuenta con los materiales necesarios para elaborarlos. No se requieren equipos sofisticados ni herramientas costosas para poder elaborar un jardín, y por lo general su construcción se realiza en poco tiempo. Por esta razón, esta integración hacia adelante ha resultado atractiva en el poco tiempo en que ha estado funcionando, y va a enfocar muchos de sus esfuerzos en el crecimiento de este nuevo negocio.

- **Alquiler de plantas para decoración de oficinas, eventos y residencias:** esta actividad constituye otro negocio nuevo para la empresa. Muchas personas tienen agrado por la idea de tener plantas que decoren sus lugares de trabajo o su residencia, o para la realización de algún evento especial, y no quieren realizar la inversión de comprar una planta y tener que darle los cuidados necesarios. Por esto, alquilar la planta por un periodo determinado y después devolverla es una solución económica y beneficiosa para ambas partes. Este es un negocio muy rentable ya que una planta de alquiler, con el mantenimiento adecuado, puede generar varias veces más ingresos que su venta, ya que generalmente el precio del alquiler ronda la mitad del valor del producto, siempre con el compromiso del cliente de pagar la totalidad del valor si sufre algún daño irreparable. En definitiva es otro negocio en el cual la empresa está enfocando sus esfuerzos comerciales, y en el que hay aun muchas oportunidades de crecer.

Como se observa en los aspectos expuestos anteriormente, la empresa ha buscado recientemente diversificarse en actividades relacionadas, con el fin de disminuir su riesgo por la caída de alguna actividad, debido a la incertidumbre que se vive actualmente por la crisis económica. Asimismo, la empresa ha buscado posicionarse como una opción económica pero con una alta calidad para sus clientes, lo que hasta el momento parece haberle dado resultado para mantenerse firme en la industria.

2.4.3 Principales Competidores

Como se mencionó en el capítulo anterior, cuando se describió la industria de viveros en Costa Rica, hay una gran cantidad de participantes, pero ninguno con un poder de mercado sustancial que le permita ejercer un dominio de la industria. La mayoría de estos son pequeños y se enfocan en atender los clientes que se ubican en los alrededores de su negocio, y existen pocos participantes con más de un punto de venta.

Dentro de los principales competidores se pueden mencionar los siguientes:

- **Viveros Brandt S.A.:**

Esta empresa fue fundada en 1982, por un grupo de profesionales en arquitectura e ingeniería agrónoma, además de varios técnicos en decoración de jardines. Sus oficinas centrales se ubican en La Uruca, y adicionalmente cuenta con un vivero de 40,000 metros cuadrados en Alajuela, donde cultivan las variedades de plantas que comercializan en el mercado. Se han enfocado principalmente en los servicios de jardinería, y cuentan con diez unidades móviles y cerca de cincuenta empleados de jardinería para brindar el servicio. Según su página web (www.viverosbrandt.com), dentro de los servicios que brindan a los clientes se encuentran:

- Venta y alquiler de plantas
- Colocación de césped
- Diseño y decoración de jardines
- Mantenimiento General de Jardines y Plantas

- **Viveros La Bonita S.A.:**

Esta empresa inicio operaciones en 1973, y tiene su centro de operaciones en Pérez Zeledón, además de dos sucursales en el Área Metropolitana. Aunque su principal negocio es la producción y distribución mayorista de plantas ornamentales en otros viveros del país, también han incursionado en la venta al detalle y en prestar servicios de diseño y elaboración de jardines. Además comercializan sus productos a través de su página en Internet (www.viveroslabonita.net), convirtiéndose en el único vivero del país en establecer el comercio electrónico a nivel nacional, donde además explican brevemente las funcionalidades de cada producto, formas de sembrarlo y los terrenos y climas adecuados para cada uno.

Algunos otros competidores que se pueden encontrar en este mercado son los siguientes:

- **Jardex (Jardines Exóticos)**, ubicado en Santo Domingo de Heredia, con más de 30 años de experiencia en la elaboración y mantenimiento de jardines, además de la comercialización de plantas ornamentales y artículos de jardinería.
- **Vivero Ciudad Verde**, en Ciudad Colón, con especialización en el diseño y elaboración de jardines, el mantenimiento de fincas y terrenos, y la comercialización de plantas ornamentales y árboles frutales.
- **Viveros Exótica**, cuenta actualmente con dos sucursales, una en Zapote y otra en Escazú, además de un centro de producción de plantas ubicado en Tres Ríos. Cuenta con amplia experiencia en la comercialización de plantas ornamentales, que es su actividad central.

En la siguiente tabla comparativa se muestran las principales características de los competidores mencionados anteriormente, con el fin de facilitar su comparación con Viveros Las Orquídeas, y resumir los aspectos mencionados en esta sección.

Cuadro # 2: Principales Competidores

	Viveros Brandt	Viveros La Bonita	Jardex	Ciudad Verde	Exótica
Año de fundación	1982	1973	1977	NA	NA
Ubicación	La Uruca Alajuela (producción)	Pérez Zeledón Moravia	Sto. Domingo, Heredia	Ciudad Colón	Zapote Escazú Tres Ríos (producción)
Sucursales	1	2	1	1	2
Servicios ofrecidos	Venta y alquiler de	Venta de plantas, diseño	Jardines, mantenimiento	Venta de plantas,	Venta y alquiler de

	plantas, diseño mantenimiento de jardines	de jardines, asesoría	, fertilización y fumigación, venta de plantas	mantenimiento de jardines y terrenos.	plantas
Sitio Web	Sí	Sí	No	No	No

Fuente: Investigación en Internet, e información provista por propietarios.

2.5 Situación Actual de las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Uno de los resultados esperados de esta investigación lo constituye la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, con el fin de proponer su uso como herramienta que relacione la estrategia de la empresa con su ejecución, mediante el empleo de indicadores y objetivos de desempeño, organizados en cuatro diferentes perspectivas, como se mencionó en el capítulo anterior.

En esta sección se describen los hallazgos realizados en la empresa sobre el manejo que se hace de cada una de las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. La intención es detectar si se están realizando actividades y controles enfocados en las cuatro perspectivas, que se puedan utilizar para generar la propuesta en la parte final de esta investigación.

2.5.1 Financiera

Esta perspectiva busca medir la rentabilidad de la estrategia y las consecuencias económicas de las acciones que se llevan a cabo, e indican si la puesta en práctica y ejecución de la misma está contribuyendo a la mejora de la organización en la intensidad esperada por la gerencia.

Por lo general, las empresas pequeñas y familiares evalúan los resultados de su gestión enfocándose únicamente en los aspectos financieros de su negocio. Esto se debe a que por lo general sus objetivos fundamentales son la supervivencia en el mercado y el crecimiento, y a que estos aspectos son los más visibles y fáciles de monitorear, siempre y cuando la información financiera y contable se maneje de manera adecuada.

La situación descrita en el párrafo anterior se da en Viveros Las Orquídeas, donde sus propietarios se han enfocado históricamente en lograr metas de ingresos, utilidades y generación de efectivo para sostener las operaciones. Igualmente, esta información es a la que mayor enfoque se le da a la hora de analizar el desempeño, además de que es a la que más fácil acceso se tiene, mediante los reportes de facturación diarios, y los estados financieros que se generan al final de cada mes.

2.5.2 Clientes

En esta perspectiva describe la manera en que la empresa crea valor para sus clientes, cómo se atienden sus demandas, y por qué el cliente está dispuesto a pagar a la empresa por sus productos o servicios. Igualmente, busca identificar los segmentos del mercado en los que la empresa desea competir, conocer los deseos y necesidades de cada uno de esos segmentos, y mediciones para evaluar su desempeño en cada uno de ellos. Esta perspectiva es de gran importancia en los resultados financieros de la empresa, ya que si no se logran entregar productos y servicios por los cuales los clientes estén dispuestos a pagar, no se logra la generación de ingresos necesaria para la supervivencia de la empresa.

En Viveros Las Orquídeas, se han hecho esfuerzos importantes para atraer una mayor cantidad de clientes, dentro de las más importantes se encuentra la participación en ferias y exposiciones relacionadas con la industria, como la Feria Nacional de Orquídeas, donde la empresa aprovecha para darse a conocer y generar ingresos adicionales. Una estrategia que ha funcionado bien hasta la fecha es la entrega de volantes y tarjetas de presentación, en los que se ofrecen descuentos o algún obsequio a quienes visitan alguno de los puntos de venta después de

haber establecido el contacto en la feria. Sin embargo, no existen mediciones exactas de la efectividad de estas acciones, ya que muchos clientes nuevos llegan a conocer las sucursales, pero no se sabe con certeza si estos clientes se logran retener o si solamente fueron por el premio.

Otra actividad son las ofertas permanentes de uno o dos productos de alta rotación, y anunciarlos mediante rótulos y la repartición de volantes en las cercanías de los puntos de venta, para aumentar así el tránsito de clientes. Al igual que con la acción anterior, tampoco se han establecido formas de medir la efectividad de dichas acciones, y aunque se nota un mayor flujo de clientes cuando se mantienen activas las promociones, no se sabe con certeza si muchos de estos compradores solamente van cuando hay ofertas, y luego no regresan.

Un aspecto adicional que es importante tomar en consideración dentro de esta perspectiva es la satisfacción de los clientes, para lo cual se pueden usar encuestas, ya sea aplicada internamente, o por un tercero que se especializa en esta actividad. En este sentido la empresa no ha realizado ninguna medición de este factor, por lo que no existe conocimiento de qué tan bien se están satisfaciendo las necesidades de sus clientes, y no se recibe la suficiente retroalimentación para mejorar en el servicio brindado.

Por último, es necesario mencionar que actualmente no se manejan bases de datos de clientes, aunque hay una relación prácticamente de amistad con muchos de ellos, y esto impide conocer con mayor profundidad qué desea cada uno, las razones por las cuales son clientes de la empresa, y la rentabilidad que cada uno genera para el negocio.

2.5.3 Procesos Internos

En esta perspectiva se incluyen todas aquellas operaciones internas que buscan crear valor para los clientes y a la vez generar ingresos para la empresa, con lo que se colabora con los resultados de las dos perspectivas anteriores. En esta perspectiva se incluyen tres subprocesos principales: innovación, operaciones y servicio posventa.

En el caso de innovación, se puede mencionar que la empresa ha introducido nuevos productos y servicios recientemente, con el fin de proveer de nuevos ingresos al negocio y ampliar la base de clientes, como se mencionó anteriormente en este capítulo cuando se trató la estrategia comercial. Sin embargo, hasta el momento no existen mediciones sobre el porcentaje de los ingresos representado por esta diversificación del portafolio, ni de cuánto han contribuido al incremento de las ventas de la compañía.

En cuanto a las operaciones, cabe mencionar que todas las actividades operativas se enfocan a brindar un buen servicio al cliente, como el manejo de inventarios, la logística de abastecimiento y entrega de productos, y todo lo relativo para poner a disposición de los clientes los productos y servicios que necesitan. En la actualidad, no se han pensado formas de medir la eficiencia de las operaciones, ni de determinar qué proporción de los ingresos es apropiada para dedicar a estas actividades, por lo que no hay un control para estos gastos.

Por último, en lo que respecta al servicio posventa actualmente no existen procedimientos establecidos para la atención a los clientes después de efectuar la venta, y no hay un seguimiento estándar para cada cliente con el fin de conocer su satisfacción con el producto o servicio brindado. Cada posible reclamo que se presente se trata de manera individual, y siempre se busca que el cliente quede satisfecho con lo que se le ofreció. En la mayoría de los casos, se le reemplaza al cliente el producto o se le repara, en caso de que pueda hacerse, o también se le brinda el servicio de nuevo, siempre y cuando se detecte que hay responsabilidad de la empresa por los daños o la mala calidad del servicio ofrecido. Hasta el momento no se han presentado problemas graves (alguna demanda legal, por ejemplo) por algún reclamo de clientes, y todos han logrado resolverse de manera satisfactoria, aunque no puede afirmarse que todos los clientes que han presentado reclamos han continuado como clientes de la empresa.

2.5.4 Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva constituye la base de las demás, y busca identificar las capacidades en las cuales la empresa tiene que sobresalir para lograr procesos internos superiores para crear valor para los clientes y los propietarios de la empresa. Estas capacidades se clasifican en: trabajadores (educación, satisfacción, retención, productividad, etc.), sistemas de información (acceso a información en tiempo real, conexiones a Internet, etc.), y cultura, clima y motivación.

En el caso de los aspectos relacionados con los trabajadores, cabe mencionar que la capacitación y educación de los colaboradores es casi nula, con excepción de charlas que brindan los proveedores sobre sus productos, pero no hay ningún proceso formal para capacitaciones. Tampoco se han realizado mediciones del nivel de satisfacción de los trabajadores, aunque a todos se les cumplen los requisitos establecidos por la ley, e informalmente se busca que todos tengan un balance adecuado entre su vida personal y la laboral. Por lo anterior, no hay mediciones de la productividad de cada colaborador, y no se sabe si la cantidad de trabajadores actual es la idónea o no para los niveles de ingresos y actividades esperadas por la gerencia.

Por otro lado, en el caso de sistemas de información se puede afirmar que la empresa no cuenta con sistemas informáticos para el control de sus operaciones cotidianas, y solamente los resultados financieros y contables se manejan en sistemas que son propiedad del asesor contable de cada sucursal. Para el control de otras actividades, como facturación, cuentas por cobrar y pagar e inventarios, se utilizan hojas de cálculo, aunque su actualización no se realiza periódicamente, por lo que su fidelidad no es totalmente confiable.

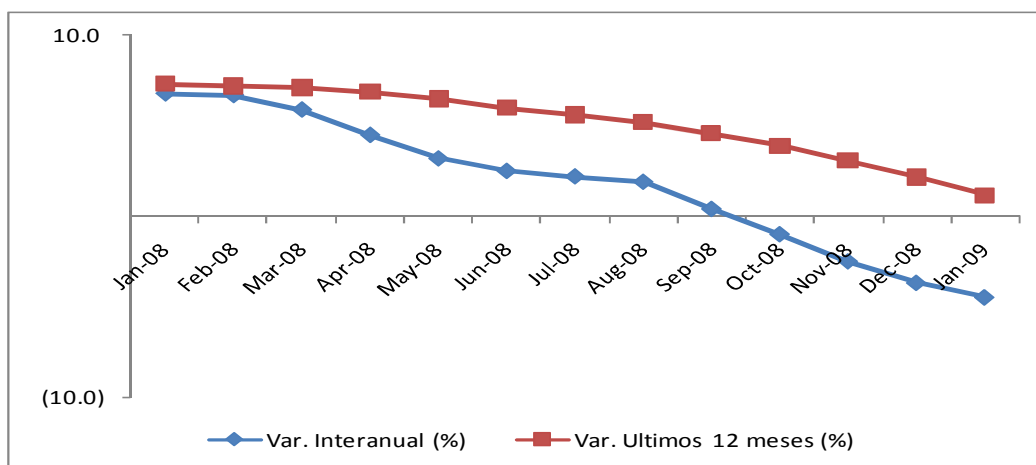
2.6 Aspectos Relevantes del Entorno

Hoy en día el mercado está marcando una tendencia muy fuerte hacia la conservación del medio ambiente y a la constitución de espacios verdes y sostenibles, por lo que esta situación ha representado una oportunidad muy grande para esta industria. Una parte importante de sus clientes está constituida por personas que han experimentado esta necesidad, y buscan crear

ambientes más verdes y amigables con el ambiente en los lugares donde se desenvuelven, y que a la vez les permita mejorar su calidad de vida. Además, se ha comprobado que contar con áreas verdes y jardines amplios y con un buen diseño aumenta el valor de los bienes inmuebles, por lo que cada vez más propietarios y desarrolladores que cuentan con los recursos necesarios, han buscado incluir espacios de este tipo en sus proyectos y propiedades.

Gracias a esta nueva realidad, el negocio de jardinería se vio muy beneficiado del auge de la actividad de la construcción en años recientes, ya que se dio una relación directa entre el aumento de la construcción de viviendas y comercios, y la necesidad de cada nueva edificación de contar con zonas verdes y jardines como parte integrante de su decoración. Por lo tanto, ahora con la crisis económica y el panorama incierto que se cierne sobre la totalidad de la economía, la construcción ha sido uno de los sectores más afectados negativamente, y por ello se espera que la expansión experimentada por la industria de jardinería se desacelere en los años 2009 y 2010, como mínimo. En el siguiente gráfico se muestra la evolución del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) de enero del 2008 a enero del 2009, según la información del Banco Central. Con este gráfico se muestra claramente una desaceleración general de la actividad económica del país.

Figura # 3: Evolución del IMAE



Fuente: Página web del BCCR.

Como puede apreciarse, ya van cuatro meses de variaciones negativas en las actividades económicas con respecto al mismo mes del año anterior, y éstas son cada vez de mayor magnitud (en enero 2009 fue de -4.5%, la mayor contracción desde que inició su cálculo, en 1991), lo que hace pensar que esta desaceleración continuará unos meses más, mientras la crisis internacional no sea superada. Incluso, es preciso mencionar que la variación de los últimos doce meses, que es un factor más estable al eliminar estacionalidades, también ha venido experimentando una reducción notable en los últimos meses, para cerrar en enero del 2009 en 1.2%, el más bajo del periodo que se muestra en el gráfico.

Aunque es claro que la situación económica no es la más halagadora, se pueden encontrar oportunidades de negocio para esta industria. Según estudios hechos en Estados Unidos por la Asociación Nacional de Jardinería (National Gardening Association)², en ese país los habitantes que deciden plantar un jardín para este 2009 son 19% más que el año pasado (aproximadamente 7 millones de hogares), y el 54% de los mismos dicen que la razón fundamental para iniciar esta actividad es el ahorro en las compras de verduras y hortalizas. Como Costa Rica recibe mucha influencia de los Estados Unidos, es de esperar que dicha tendencia sea trasladada al país muy pronto. En el mismo estudio los investigadores descubrieron que muchas personas pasan más tiempo en sus casas debido a la crisis, ya que se recortan muchos gastos asociados a actividades fuera del hogar, como salir a cenar e irse de viaje, por lo que pasar tiempo en su jardín ha constituido una actividad atractiva para mantenerse ocupados y compartir en familia.

Con este panorama enfrente, la empresa ha procurado la búsqueda de medidas, como ampliar sus actividades económicas a otras áreas relacionadas con el fin de incrementar su base de clientes, y buscar oportunidades de ahorro con los proveedores y en sus operaciones. También se han propuesto evaluar cuidadosamente cada inversión con el fin de no comprometer los recursos en épocas donde hay que tener especial cuidado con estos, aunque tampoco han pensado dejar de lado planes de expansión y las oportunidades de negocio atractivas que les presente el entorno.

² Publicado en www.univision.com (2009)

Con el conocimiento adquirido mediante la exposición en este capítulo de la historia y evolución de la empresa, hasta llegar a su situación actual, en los siguientes apartados de la investigación se procede a analizar los aspectos expuestos en este capítulo, para generar un análisis FODA de la empresa, que junto con entrevistas con la gerencia de la empresa, permite generar una propuesta de valor para la administración estratégica de la organización, y fundamentalmente, para mejorar sus operaciones actuales y llegar a integrar cada una de las unidades de negocios bajo un enfoque corporativo.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE VIVEROS LAS ORQUÍDEAS

Con el fin de tener la posibilidad de generar una propuesta de administración estratégica para la empresa bajo estudio, es necesario analizar los aspectos internos de la empresa (situación estratégica, administrativa y operativa), externa (su relación con clientes y proveedores, y la competencia), y el ambiente en el que se desenvuelve, con el fin de encontrar oportunidades de mejora que serán incluidos en la propuesta.

Como parte de esta propuesta de administración estratégica que se elaborará para la empresa se encuentra un Cuadro de Mando Integral, para que tengan una herramienta para la gestión de la implementación de su estrategia. Por este motivo, en el presente capítulo también se analizan las cuatro perspectivas de esta herramienta, con el fin de identificar posibles objetivos estratégicos e indicadores de gestión dentro de cada perspectiva, que se puedan aplicar a la empresa con la información existente a la fecha.

Este análisis se hace con base en información recopilada en entrevistas con los administradores de cada sucursal, y en visitas a los puntos de venta para conocer de cerca las operaciones del negocio y revisar el proceso de atención a los clientes, para tener distintos puntos de vista sobre la empresa y sus actividades. Gran parte de esta información se presentó en el capítulo anterior cuando se describió la situación actual de la empresa, tanto en su interior como su ambiente externo, y para la elaboración de este capítulo se sigue la misma estructura utilizada en el anterior.

En la parte final de este capítulo se resumen los principales hallazgos encontrados mediante un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), donde se identifican las áreas fuertes de la empresa, las cuales se deben explotar para obtener una ventaja competitiva, y de la misma forma, identificar las áreas de mejora que tiene la empresa, para buscar la forma de solventarlas o minimizar el posible impacto negativo en la organización.

3.1 Aspectos Internos

Dentro de este apartado, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa en sus actividades internas, que incluyen aspectos estratégicos, operativos y administrativos del negocio.

3.1.1 Situación estratégica

Dentro de la estrategia de una organización, se contemplan aspectos como los siguientes: misión y visión, valores estratégicos, objetivos a corto y largo plazo, entre otros. En el capítulo anterior se describió la situación de la empresa en estos aspectos, y a continuación se hace un análisis de lo que se encontró.

Como se pudo apreciar en entrevistas con los propietarios y administradores de cada sucursal, existe una idea consensuada de lo que hace la empresa, el tipo de clientes a los que se busca atender y los mercados donde se desea operar, que podría considerarse como la misión. Sin embargo, ésta no ha sido declarada formalmente, ni se ha comunicado al resto de colaboradores de la organización. En relación con la visión estratégica, en este aspecto se ha avanzado todavía menos, ya que no hay un acuerdo entre la gerencia de cómo quieren ver la empresa en el futuro, que es el aspecto central de la visión. Por lo tanto, se puede concluir que la empresa no ha formalizado su declaración de misión y visión, que son el paso inicial para establecer una estrategia para el futuro.

Con respecto a los valores corporativos, se identificaron claramente tres principios por los cuales la empresa rige sus operaciones, como se mencionó anteriormente: servicio al cliente, justicia y equidad, y trabajo en equipo. La presencia de estos valores es evidente en las labores cotidianas de la empresa, y en sus colaboradores, en todas las sucursales, ya que todos por igual los promueven y conocen. Se considera que estos valores son apropiados para el negocio, y han constituido parte del éxito que ha tenido la organización en los años recientes. Sin embargo, es

necesario que se declaren formalmente, se pongan por escrito y sean comunicados a los colaboradores, clientes y proveedores efectivamente.

Con respecto a los aspectos estratégicos, está pendiente el tema de los objetivos estratégicos. Debido a que la empresa no cuenta con una visión formalmente establecida y acordada entre la gerencia, tampoco existen objetivos para sus actividades, ni para cada negocio en el que se encuentran inmersos. Para poder establecer objetivos comunes a la organización, primero se debe comenzar por establecer una visión conjunta que identifique cómo quieren ver la empresa en el largo plazo, y de esta forma se pueda establecer un proceso de planeación estratégica que incluya los objetivos que se deben cumplir para alcanzar la visión deseada, además de definir metas que deben ser cumplidas por todo el equipo.

De todo lo anterior, se puede deducir que la empresa tampoco elabora presupuestos, con excepción de los planes de ventas del mes mencionados anteriormente, que más que un presupuesto constituyen una estimación de ingresos con base en la experiencia de cada encargado. No se manejan presupuestos de gastos (salarios, alquileres, etc.), compras de mercadería ni inversiones, por lo que resulta difícil el control de las operaciones, además de que no existe una base con la cual comparar los resultados del periodo (generalmente se compara contra el mes anterior únicamente). Con el fin de poder ver a mayor plazo, es necesario que la gerencia comience por realizar estimaciones de otros rubros aparte de los ingresos, con el fin de irse adelantando a las eventualidades que se les puedan presentar, y planear mejor las posibles inversiones en las que se quiera incurrir.

En resumen, durante sus años de existencia, la empresa no ha tenido como una prioridad el pensamiento estratégico, por lo que no ha existido una preocupación genuina y concienzuda por el proceso de pensar a futuro, y de planear a largo plazo. Como se pudo apreciar durante esta investigación, la empresa tiene una mentalidad cortoplacista, ya que únicamente se han preocupado por establecer metas de ventas e ingresos mes a mes, para solventar sus necesidades diarias, y han dejado de lado otros aspectos de gran importancia para el futuro de la organización.

3.1.2 Aspectos Administrativos y Operativos

Dentro de los aspectos administrativos y operativos que se procede a analizar se encuentran: finanzas y contabilidad, recursos humanos, logística (compras, transporte y abastecimiento) y aspectos tecnológicos. A continuación se explican los hallazgos en cada área con mayor detalle.

3.1.2.1 Finanzas y Contabilidad

Para analizar este punto, se inicia con la forma en que la empresa maneja sus registros contables, estados financieros y el pago de impuestos al gobierno, según lo descrito en el capítulo anterior. Para estos fines, debido al tamaño de las operaciones, se considera que es apropiado contratar a un asesor externo para que se encargue de estas cuestiones, como se ha venido haciendo hasta la fecha. Hasta el momento esta subcontratación de funciones ha resultado favorable para la empresa, ya que cuenta con sus libros contables y sus obligaciones con Tributación al día, y la información que brindan estos profesionales ha probado ser confiable y oportuna, por lo que cumplen efectivamente las funciones para las que han sido contratados. La única deficiencia que se pudo apreciar en este aspecto, es que no sea el mismo profesional contable quien lleve las contabilidades de los diferentes negocios, ya que esto presenta algunos problemas a la hora de comparar la información entre las actividades, ya que aunque los principios contables aplicados y los requisitos de presentación son los mismos para cualquier empresa, el formato en que se presenta y el análisis financiero que se brinda difiere bastante, lo que complica analizar los resultados de la empresa en forma total, dificultando a su vez la toma de decisiones que impliquen toda la organización.

Relacionado con el punto anterior, se encontró que la empresa actualmente no consolida sus resultados, si no que cada sucursal o punto de venta se analiza independientemente de los otros. Para lograr la identificación de esta empresa como una verdadera organización, se debe empezar por consolidar sus resultados financieros, y ver el desempeño total de Viveros Las Orquídeas, incluyendo todos sus negocios. Siempre es apropiado ver los resultados de cada

negocio separadamente para evaluar su desempeño y tomar acciones correctivas a tiempo y enfocada en su realidad, pero para fortalecer la cultura de empresa, y que todos los involucrados se sientan parte de una organización es apropiado ver el panorama completo de todas las actividades, y que cada uno vea su aporte reflejado en los resultados.

Con respecto al manejo de los ingresos, se considera que es apropiado el uso de cuentas bancarias para depositar los fondos y efectuar los pagos a proveedores. Así, el uso de medios electrónicos de pago a proveedores que se inició recientemente en unos de los puntos de venta es una forma mucho más eficiente y segura que los cheques y el pago en efectivo, que a pesar de todo siguen siendo el medio principal de pagar las cuentas. Sin embargo, no existe un procedimiento establecido para el manejo de los ingresos, por lo que los depósitos en las cuentas corrientes no se realizan diariamente, como debería ser, y en ocasiones el dinero procedente de las ventas del día se usa para pagar facturas en efectivo y otros compromisos. Esta situación provoca problemas para el control y la fiscalización de los ingresos, ya que no se puede conocer con certeza en qué se invierte el dinero que ingresa, y cómo se está manejando. En definitiva, debería existir un procedimiento uniforme para todos los puntos de venta, que sea cumplido estrictamente por todos los miembros de la organización, en especial aquellos que tienen injerencia en el manejo de los recursos financieros.

Por otro lado, cabe resaltar que la empresa en estos momentos no cuenta con obligaciones financieras con entes bancarios o similares, ya que sus expansiones han sido financiadas con fondos propios hasta el momento. En épocas de incertidumbre como las que se viven hoy en día, es muy sano mantener a la empresa con endeudamientos bajos, o ninguno como en este caso, y por el momento es recomendable evaluar detenidamente cada oportunidad de inversión que se presente, especialmente si para aprovecharla hay que obtener fondos de otras entidades. En definitiva, en medio de esta crisis internacional que afecta a la economía, es una ventaja para cualquier empresa enfrentarla con sus finanzas sanas, ya que ante una posible disminución de los ingresos, es preferible no tener compromisos grandes que puedan afectar negativamente la estabilidad de la empresa.

3.1.2.2 Recursos Humanos

De acuerdo con lo descrito, la empresa en la actualidad cuenta con trece colaboradores (incluyendo el administrador de cada sucursal), en su mayoría dedicados a la atención al público, y al mantenimiento de las plantas en los locales (por su naturaleza, estos productos deben cambiarse de lugar continuamente, además de regarlos diariamente con agua, y aplicarles abono y fertilizante cuando sea necesario). Para estas labores es necesario personal que tenga buenas relaciones con las personas, con deseos de aprender y además que sean proactivos, y no esperen a que les den órdenes para realizar sus funciones. Es necesario recalcar que la decisión de contratar o prescindir de algún colaborador depende exclusivamente de los administradores de cada punto de venta, y por lo general no son comunicadas a los miembros de la organización que trabajan en otras sucursales.

Por lo general, el tipo de empleado que se requiere para estas labores no es altamente calificado, y la capacitación en el negocio se da de manera informal durante la realización de las labores cotidianas, por lo que puede decir que no hay un esquema formal de capacitación y desarrollo del personal. Tampoco existen políticas que rijan las compensaciones y beneficios que se dan al personal, si bien a todos se les garantiza un salario por encima del mínimo legal, además de brindarles todas las garantías que la ley otorga. En ocasiones se dan premios, generalmente en efectivo, por alcanzar metas de ventas en determinados meses, pero esto no constituye una práctica establecida, ni es común en todos los periodos, con lo que se puede concluir que no existe un método de compensación para los colaboradores asociado a los resultados del negocio, ni siquiera para los administradores.

En cualquier empresa, especialmente las de ventas al público como ésta que se está investigando, el recurso humano es el activo más valioso con que cuentan para ser competitivas y enfrentar con éxito los retos que plantea el entorno. En definitiva en Viveros Las Orquídeas, a pesar de que a los colaboradores se les brinda un ambiente de trabajo agradable y estable, con todas las garantías de ley y salarios competitivos, hace falta una mejor administración de este recurso, con el fin de contar con la cantidad y calidad de colaboradores requeridos en cada

negocio de acuerdo con sus necesidades, y garantizar que cada uno esté capacitado para realizar sus labores de la mejor manera para el beneficio de la empresa y el propio.

3.1.2.3 Logística

Dentro de la logística y la cadena de abastecimiento de este negocio, los aspectos más importantes para analizar corresponden al manejo de inventarios y las compras a proveedores, que constituyen los desembolsos más altos de fondos, por lo que son aspectos a los cuales debe prestárseles mucha atención.

En lo referente al manejo de los inventarios de la empresa, existe una consciencia importante de sus propietarios y en general de toda la organización, sobre la importancia de este rubro en los resultados de las operaciones, debido a la susceptibilidad de robo y deterioro a que están expuestos los productos que se comercializan. Con respecto a las actividades relacionadas con el manejo de inventarios, que se mencionaron en el capítulo anterior, se destacan los siguientes puntos:

- Los muestreos periódicos son efectivos para controlar la exactitud del inventario, y han permitido disminuir las pérdidas por robos, y detectar faltantes de productos. Este método de control ha sido aplicado en todas las sucursales, y al menos una vez por semana se seleccionan tres o cuatro productos, a criterio del administrador, y se realiza el conteo dos veces, un día a la hora de cierre de operaciones, y al día siguiente a primera hora, con el fin de detectar diferencias y faltantes durante la noche, para conocer así de cualquier robo que se pueda presentar mientras los puntos de venta están cerrados.
- La empresa no maneja un inventario permanente, se realiza solo un conteo total a fin de año, para efectos del cálculo de los impuestos de renta, y de tener así, al concluir el año fiscal estados de resultados exactos. Se considera que este periodo es muy extenso para poder detectar variaciones irregulares de los inventarios y tomar medidas correctivas en caso de ser necesarias.

- Por otro lado, este inventario que se hace una vez al año no se actualiza continuamente, y al trabajo que se hace de contar todos los productos no se le saca el provecho posible. La empresa debería mantener un registro de dicho inventario y actualizarlo con los movimientos de inventarios por las compras y ventas, y hacer revisiones periódicas de los productos más importantes en valor, para mejorar el control de las variables críticas.

Por su parte, al analizar y revisar en conjunto con la gerencia el proceso de compras de producto, se hicieron los siguientes hallazgos:

- La empresa no maneja un presupuesto de compras, y en pocas ocasiones realiza estimaciones de los montos que piensa comprar a cada proveedor, o por lo menos a los más importantes. Ocasionalmente, lo que la gerencia elabora, basado en la estimación de ventas para el mes en cuestión, es una proyección de cuánto necesitan comprar para el nivel de ventas esperado, generalmente este monto se calcula como un porcentaje de las ventas esperadas. Tampoco es práctica de todos los meses, y en caso de que existan desviaciones no se documentan ni se toman medidas correctivas para futuros periodos.
- Cada uno de los puntos de venta realiza sus compras independientemente, en relación con lo que se explicó antes, de que cada punto de venta trabaja de manera independiente, como empresas separadas. En ocasiones se han realizado negociaciones con algunos proveedores para efectuar una sola compra para todos los negocios, y se han obtenido descuentos adicionales por el mayor volumen. Sin embargo, esta práctica no es frecuente en la organización, debido a la falta de comunicación de las necesidades de cada sucursal entre sus administradores.
- Las compras son a crédito en su gran mayoría, en general el plazo otorgado son 30 días. Cerca de un 10% de las compras se efectúan de contado, o a plazos más cortos (8 días aproximadamente), y usualmente éstas se relacionan con productos muy específicos

como las distintas variedades de zacate o a proveedores pequeños, que por lo general no tienen la capacidad de dar créditos extendidos, pero que a su vez buscan compensar este efecto con mejores precios.

- Los pedidos se colocan semanalmente, y para decidir las cantidades necesarias que se solicitarán se efectúan verificaciones físicas de las existencias de los productos más importantes y que presentan la mayor rotación. A pesar de que con este proceso se busca evitar faltantes y excesos de inventarios, consume mucho tiempo y en ocasiones el proceso no se realiza efectivamente, debido principalmente a que se realiza de manera manual y no se lleva un control de la actividad. También se han dado casos de compras urgentes, de productos que no tenían existencia en un momento dado y un cliente solicitó, que se hacen a precios más altos que los usuales, debido a que se adquieren del proveedor que lo entregue más rápido, que por lo general no es el que tiene los mejores precios.
- Con respecto a los costos de los productos, cada punto de venta maneja registros con los últimos costos de cada proveedor (según las facturas de compra), con el fin de verificar cuando se dan aumentos o disminuciones en los precios. Sin embargo, este proceso no está estandarizado y en cada punto de venta se realiza según la preferencia del administrador. Sería bueno tener esta información estandarizada en todos los negocios, con el fin de tener la posibilidad de verificar que los proveedores estén vendiendo a cada punto de venta a los mismos precios, y que estos sean los mejores que se puedan encontrar. Se han presentado casos donde un mismo proveedor cobra diferentes precios a las sucursales, sin mayores explicaciones, y se ha detectado tarde por la falta de información y comunicación.
- Finalmente, en lo que respecta al proceso de pago de las facturas a los proveedores, la empresa no tiene un día específico para realizar los pagos, más bien se ajusta al horario de los proveedores (la mayoría tiene un día definido por semana para entregar material, y aprovecha esa visita para realizar la gestión de cobro). Además, se ha estado trabajando

con algunos proveedores grandes para efectuar los pagos por medio de transferencias electrónicas, con el fin de brindar mayor seguridad y comodidad a ambas partes, y reducir los costos de emisión de cheques. Esta modificación al proceso de pago ya ha brindado beneficios a la empresa, en especial financieros, aunque todavía hay mucho trabajo por hacer para involucrar a otros proveedores en esta rutina, especialmente a los más pequeños, ya que estos en algunos casos ni siquiera tienen cuentas bancarias, y prefieren recibir pagos en efectivo.

Relacionado con este análisis de las compras de la empresa, en ocasiones sus propietarios se han aventurado a visitar en ferias internacionales con el fin de informarse sobre las novedades que se presentan en otros países, y analizar las posibilidades de traerlos al país y comercializarlos en sus locales. Se han realizado importaciones esporádicamente (siempre a través de un tercero), y los resultados han sido favorables, con buenas ventas de los productos y márgenes de ganancia atractivos. Sin embargo, debido a que la inversión para visitar la feria, además de que en estos casos las compras son por montos relativamente altos para la empresa, y deben pagarse antes de que lleguen los productos, no se efectúan con frecuencia.

Como conclusión de este apartado, se puede apreciar que la empresa maneja sus aspectos logísticos de una forma efectiva, adecuados a su realidad actual. Hay oportunidades en el control de los inventarios, con conteos periódicos y parciales más frecuentes, y llevando registros electrónicos de dichas revisiones. Así se evitarían sorpresas desagradables a fin de año, cuando se efectúa normalmente el conteo de todas las existencias, y esto a su vez permitiría tener un mejor control de este activo, que tiene mucha importancia en este negocio.

Con respecto a la proveeduría y el proceso de adquisición de productos, se encontraron oportunidades de mejora en la estandarización del proceso a todas las sucursales, con el fin de mejorar las condiciones de compra y facilitar el manejo operativo. Además, también se deben evaluar la participación en ferias internacionales, con el fin de seguir agregando líneas de productos innovadores y rentables como se ha hecho en el pasado, y ordenar las finanzas de la empresa para poder seguir participando cuando se presente la oportunidad. Adicionalmente, hay

que continuar con el proceso de migración de los pagos hacia medios electrónicos y educando a los proveedores, para que incrementen su relación con instituciones financieras, eliminando o reduciendo hasta donde sea posible el uso de efectivo y cheques como medio de pago, por los problemas de seguridad y mayor costo que presentan.

3.1.2.4 Aspectos Tecnológicos

En el aspecto tecnológico, especialmente en lo relacionado con sistemas de información, es donde se encuentra una deficiencia importante de la empresa. En estos momentos, no se cuenta con un sistema informático para el manejo de las operaciones comerciales (facturación, compras, recursos humanos, contabilidad, etc.), lo que dificulta el manejo de la información en tiempo real y la toma de decisiones. En la actualidad, la empresa realiza las ventas a sus clientes manualmente, al igual que el control de las facturas de proveedores y los gastos, y al final de cada mes toda la información recolectada durante el mes se envía a la persona encargada de llevar la contabilidad, que sí cuenta con un sistema informático adecuado para generar los registros contables, y los estados financieros de cada mes.

Como se puede apreciar en el párrafo anterior, la forma en que se maneja la información generada por las operaciones no facilita la toma de decisiones en el momento apropiado, ya que es hasta el principio del mes siguiente que la gerencia se entera de los resultados de sus operaciones durante un periodo específico, por lo que de ser necesaria una corrección en las actividades ésta podría ser tomada con bastante retraso. Cada administrador lleva un control diario de sus ventas, compras y gastos (esto se maneja en hojas electrónicas, y el ingreso de la información se realiza manualmente), aunque en ocasiones esta información no se revisa en detalle ni se actualiza apropiadamente todos los días como debería ser, por lo que no es una manera muy confiable de controlar las operaciones e informarse como es debido.

Si se toma en cuenta otras tecnologías de comunicación y herramientas que facilitan las operaciones de la empresa, se pueden mencionar el correo electrónico y la Internet. En el primer caso, los administradores utilizan el correo electrónico como una herramienta de comunicación

con clientes y proveedores, para enviar cotizaciones de productos y servicios y también para solicitarlas. Igualmente, como se vio antes, el uso de Internet ha resultado de gran importancia para el manejo de los fondos, facilitando los pagos a proveedores y el control de las cuentas bancarias. Actualmente, la empresa no tiene un sitio web propio, ni tampoco usa este medio para promocionarse entre los clientes. Esta es una posibilidad de realizar publicidad de menor costo y dirigida al mercado meta que la gerencia debería evaluar, para obtener un mayor provecho de las facilidades que la tecnología brinda.

En resumen, la empresa presenta una ausencia total de sistemas de información para el manejo de su actividad comercial, contando únicamente con el que posee la persona encargada de la contabilidad de cada sucursal para este fin. Esta situación deja a la gerencia con poca flexibilidad para obtener y analizar información, ya que dependen de un sistema externo para este fin, lo cual delimita y condiciona los reportes y estados que se les ofrecen, además de la forma en que estos mismos son presentados.

3.1.3 Actividades Comerciales

En general, se puede decir que la empresa ha basado su estrategia comercial en dos pilares fundamentales: precios bajos y pluralidad de servicios dirigidos a los clientes. En esta sección se explica más detalladamente cómo se han identificado cada una de las dos variables anteriores, y por qué se considera que son las que constituyen la estrategia central de las actividades comerciales de la organización.

Con respecto a los precios bajos, la gerencia siempre ha buscado ser la opción más barata en las regiones donde tiene presencia, y periódicamente realiza comparaciones de precios con la competencia más cercana para garantizar a los clientes que sus precios son los mejores. Además, se busca siempre mantener productos en oferta que resulten atractivos para los clientes, y que atraigan mayor cantidad de personas a visitar el negocio. Dentro de las actividades que la empresa realiza para fortalecer su imagen de buenos precios se pueden mencionar las siguientes:

- Productos de alta rotación en oferta permanente, se busca que todas las semanas se tenga al menos un producto en descuento. Por ejemplo, se realizan promociones en las que el cliente paga 2 productos y lleva 3, o con un descuento importante. Se ha comprobado que esta estrategia funciona muy bien para atraer clientes, y siempre se busca informar a los clientes y vecinos con rótulos en el local, y panfletos informativos de estas ofertas.
- Descuentos exclusivos para clientes que compren mayor volumen, como jardineros, decoradores, distribuidores, entre otros. Para mencionar un caso, a todos los jardineros se les ofrece un descuento de 20% en sus compras en todos los productos, ya que generalmente sus compras son mayores, y más frecuentes. Estos beneficios han ayudado a incrementar la fidelidad de este tipo de clientes, ya que pueden mejorar sus utilidades y adquieren todo lo que necesitan en un solo lugar.

En lo que respecta a la variedad de productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes, se puede mencionar que ésta ha venido en un incremento constante, que ha fortalecido su posición en el mercado y le ha permitido atraer una mayor cantidad de clientes que a su vez adquieren más productos. En sus inicios, la empresa solamente ofrecía plantas y macetas, y se mantuvo de esta forma por muchos años. Luego, con toda la evolución que experimentó, y que se detalla en el capítulo anterior, se fueron adicionando productos y servicios complementarios para fomentar el crecimiento del negocio. Dentro de estos productos y servicios adicionales se encuentran los siguientes (asimismo se brinda un análisis de su impacto en la organización):

- Distribución de artículos de jardinería (herramientas, accesorios, riego), abonos y fertilizantes para plantas. Estas líneas de productos fueron las primeras en ser incluidas en el negocio, después de las plantas y macetas, y son el complemento natural e ideal para cualquier vivero. A pesar de que su rentabilidad no es tan alta como las plantas ornamentales (el margen de utilidad se encuentra cerca del 30%), los ingresos por sus ventas son importantes y en la actualidad constituyen un componente básico en un vivero.
- Aproximadamente en el año 2004, cuando la empresa aun se encontraba en el antiguo local de San Francisco de Dos Ríos, y solo existía una sucursal, la gerencia tomó la

decisión de incluir dentro de sus líneas las flores secas y artículos para la elaboración de adornos y arreglos decorativos (centros de mesa, adornos de Navidad, arreglos para ocasiones especiales). De manera rápida se incrementaron los ingresos por la venta de estos productos, e incluso se llegaron a dictar cursos y organizar charlas para su uso y la elaboración de arreglos con expertos en el tema, y el éxito fue notorio. En la actualidad, y debido a la falta de espacio físico, esta línea de productos solamente se mantiene en el local de San Pedro, aunque su importancia dentro del negocio ha descendido. Sin embargo, incrementar la participación en este negocio es una oportunidad a futuro, ya que sus márgenes de utilidad son muy similares a los de las plantas, con la ventaja de que el inventario no es perecedero ni requiere tantos cuidados.

- En el mismo período que el punto anterior, se introdujo en la empresa la técnica de cultivos hidropónicos, que consiste en una forma novedosa de cultivar hortalizas sin utilizar grandes extensiones de tierra, de una manera limpia, barata y propiciando un mayor rendimiento de la cosecha. Esta técnica se ha popularizado mucho recientemente, por lo que cada vez son más las personas que se acercan a los viveros con la idea de informarse acerca de esta técnica, con el fin de iniciar su propia huerta casera, y cosechar parte de sus propios alimentos. De la misma forma que el resto del negocio, esta es una línea de productos muy rentable, con gran potencial de seguir creciendo a futuro, por lo que la gerencia ha tomado la decisión de impulsarla en todos sus puntos de venta, con promociones para los clientes, paquetes de productos (bandejas, sustratos y semillas), además de cursos básicos sobre esta técnica dirigidos al público para que inicien su propia huerta casera.
- Otro segmento del mercado al que la empresa se dirige es el de alquiler de plantas. En el año 2008 esta actividad tomó fuerza, ya que la gerencia logró ver una oportunidad de atraer una importante cantidad de clientes que solamente querían utilizar las plantas para adornar alguna fiesta u actividad, o para decorar sus oficinas o residencias, pero que no mostraban interés en tener que realizar la inversión de adquirirlas. Así que, por una fracción del precio de venta de la planta, pueden utilizarla por un tiempo definido, y después de eso devolverla, quitándose la preocupación de qué hacer con el producto

después de que ya no lo necesiten. Asimismo, la planta puede volverse a alquilar muchas veces, por lo que el ingreso potencial que puede generar al negocio es mayor que su venta, siempre y cuando se le den los cuidados apropiados. De la misma forma esta actividad ha aumentado su importancia dentro de la gestión comercial de Viveros Las Orquídeas, y dentro de los clientes se encuentran importantes organizadores de ferias y eventos nacionales, canales de televisión e instituciones públicas.

- Cuando la empresa vendió su negocio de ferretería y materiales de construcción a una cadena de almacenes grande, con diez locales en el país, a finales del año 2004, los nuevos propietarios mostraron interés en el negocio del vivero. Por esta razón, desde ese entonces se llegó a una negociación para distribuir plantas ornamentales en todos sus locales, relación comercial que se ha mantenido hasta la fecha. Esta actividad deja un margen de rentabilidad relativamente bajo debido a que el precio de venta de las plantas es considerablemente menor que el regular, pero es una actividad que requiere poca inversión, y los ingresos son altos por la cantidad de puntos de venta que se visitan. Además, constituye una actividad estratégica, porque de no haber tomado la empresa esta distribución, la estaría realizando en este momento algún competidor.
- La última actividad económica que se analiza en este punto es la última que se integró a la organización: diseño, elaboración y mantenimiento de jardines y áreas verdes. Prácticamente de casualidad y a solicitud de algunos clientes, se comenzaron a brindar servicios de mantenimiento a sus jardines, y algunas reparaciones menores a inicios del año 2008. Entonces, poco a poco se fue viendo el potencial de este negocio para generar ingresos y clientes adicionales, además de que la materia prima necesaria para ingresar a este segmento ya estaba en poder de la empresa. Dada la experiencia y el conocimiento que tienen los propietarios en esta actividad, fueron ofreciendo estos servicios a sus clientes, y dentro de su cartera actual se encuentran organizaciones importantes como el Mall San Pedro, Plaza Cristal, las Embajadas de México y Venezuela, y una cantidad cada vez mayor de residencias ubicadas dentro del Área Metropolitana. En definitiva, ésta es una actividad en que la empresa busca enfocar sus esfuerzos en el futuro, ya que no radica solamente en elaborar un jardín, sino que se busca crear relaciones duraderas

para brindar los cuidados apropiados al trabajo realizado para mantenerlo en buenas condiciones, lo que requiere que los clientes necesiten servicios continuamente.

Todas las actividades analizadas constituyen el corazón de la gestión comercial de la empresa, que como se puede apreciar ha logrado diversificar con éxito sus actividades en los últimos años, siempre dentro de la misma industria, permitiéndole disminuir su exposición a los riesgos derivados de enfocarse en una sola actividad. En definitiva, se considera que la empresa ha empleado con éxito el conocimiento del mercado y las oportunidades que se le han presentado de ampliar su oferta de productos y servicios, ya que las actividades que se han agregado aportan una buena rentabilidad, en su mayoría, y han constituido complementos eficaces de la actividad central.

3.2 Aspectos Externos de la Empresa

Con la finalidad de complementar el análisis anterior sobre los aspectos internos de la organización, en este apartado se procede a analizar los aspectos externos a la organización, clasificados en tres categorías: relaciones con clientes, competencia y el entorno en que se desenvuelve. Esta sección pretende analizar cuáles aspectos se encuentran bien gestionados, y en cuáles la empresa tiene oportunidades de mejora para consolidarse en el mercado.

3.2.1 Relaciones con Clientes

En esta época de alta competencia, incertidumbre y cambios muy veloces, es vital para cualquier organización satisfacer de una forma eficiente las necesidades y gustos de sus clientes, conocerlos cada vez mejor para ofrecer servicios que se ajusten a sus preferencias, y de esta forma aumentar su fidelidad para que sigan adquiriendo los productos y servicios que brinda la empresa, y los recomienden a sus familiares y conocidos.

Al analizar desde este punto de vista la forma en que Viveros Las Orquídeas maneja las relaciones con sus clientes, se encontró que esta empresa no tiene procedimientos definidos para estas relaciones, aunque cabe mencionar que se ha notado una alta fidelidad de los clientes, ya que una gran cantidad de estos visitan algunos de los puntos de venta todas las semanas, desde hace varios años. Se debe reconocer que la gerencia se ha esforzado por dar un trato amigable y casi familiar a sus clientes más regulares, con lo que se pretende fomentar, más que una relación de compra venta, la amistad entre ellos y la empresa.

Dentro de los hallazgos que se hicieron mediante visitas a los puntos de venta y conversaciones con sus propietarios y algunos clientes en referencia a este tema, se encuentran los siguientes:

- La gerencia adolece de una falta de conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes, ni tampoco de los niveles de satisfacción que estos experimentan con el servicio recibido. La administración tiene la certeza de que está haciendo las cosas bien, ya que la mayoría de los clientes vuelven, y ha aumentado constantemente la cantidad de visitantes y compradores, sin embargo, es necesario confirmar estas especulaciones con encuestas u otros instrumentos que permitan a la gerencia conocer más a su mercado meta.
- Relacionado con el punto anterior, no se manejan bases de datos con la información más relevante de los compradores, como sus números de teléfono, correo electrónico, lugar de residencia, entre otros. Esta información es de gran relevancia para que se pueda aumentar el conocimiento de los clientes, las razones por las que visitan los puntos de venta, y qué productos y servicios les interesan, para establecer así una segmentación de los tipos de consumidores. Con bases de datos de clientes detalladas y con bastante información se podrán elaborar promociones y agregar productos y servicios para satisfacer los distintos segmentos de clientes.

- Aunado a la falta de conocimiento de los clientes, la empresa tampoco cuenta con políticas para el otorgamiento de crédito en sus ventas, por lo que la regla aplicada es que todas las ventas son de contado. En ocasiones, a algunas empresas y personas de mucha confianza se les ha brindado crédito por pocos días (una semana generalmente), aunque el problema es que este crédito no está garantizado ni formalmente establecido, por lo que en caso de que no se pueda cobrar la deuda en el tiempo pactado es muy probable que ocasione una pérdida para el negocio. Definitivamente, se debe establecer un procedimiento formal para otorgar créditos, o de lo contrario, solamente efectuar ventas de contado para evitar pérdidas por cuentas incobrables, como ya se han presentado en ocasiones.

Pese a la falta de políticas claras para el manejo de las relaciones con los clientes, se puede concluir que la empresa ha hecho un buen trabajo en este sentido. La gran fidelidad que muestra un grupo grande de compradores, que visita frecuentemente los locales y efectúa compras en cada una de ellas es una muestra de que las cosas se han hecho bien en este aspecto. Lo que queda pendiente es formalizar estas buenas prácticas, y compartirlas entre todos los puntos de venta, para uniformar los criterios y que el buen servicio al cliente sea igual en las distintas sucursales.

3.2.2 Análisis de la Competencia

Es muy importante conocer también qué está haciendo la competencia en este mercado, y analizar en qué aspectos han tenido éxito y en cuáles han fallado, para incorporar dicha información dentro de las prácticas comerciales. Es de interés para esta investigación y para la empresa realizar una comparación entre la compañía y su competencia, al tomar como base los competidores mencionados en el capítulo anterior, agrupando los hallazgos como ventajas y desventajas de Viveros Las Orquídeas con respecto a sus competidores.

Dentro de las ventajas competitivas que posee la empresa, mediante el análisis realizado se mencionan las siguientes:

- Viveros Las Orquídeas cuenta con el mayor número de puntos de venta entre los comercios estudiados. Esto le permite alcanzar una mayor cantidad de zonas geográficas, y a la vez tener una mayor cantidad de clientes potenciales.
- Con respecto a los productos y servicios ofrecidos, la empresa investigada tiene una mayor cantidad que sus competidores, al menos en los servicios que promocionan. Por ejemplo, la hidroponía y los arreglos con flores secas son muy importantes en la organización, mientras que sus competidores no los brindan, o al menos no los anuncian en su publicidad. En servicios recientes como la elaboración y diseño de jardines, la competencia es fuerte y prácticamente todos los negocios ofrecen este servicio a sus clientes.
- Por último, aunque no se menciona en el análisis anterior, la empresa sigue siendo una de las que ofrece los precios más bajos en el mercado, en el Área Metropolitana. Esto lo ha logrado manteniendo una estructura de costos relativamente pequeña, y mediante negociaciones con los proveedores. Aun quedan oportunidades en este campo, al aprovechar la estructura de la empresa para negociar compras más grandes, para cubrir todos los puntos de venta, y así obtener mejores condiciones.

Por el contrario, dentro de las desventajas competitivas de la empresa, o por el contrario, ventajas de sus competidores, se encontraron las que se presentan a continuación:

- La empresa no utiliza Internet para promocionarse, no cuenta con un sitio electrónico como si lo hacen dos de los competidores analizados (Vivero La Bonita y Brandt). En estas épocas de gran auge de la comunicación electrónica, donde se ha intensificado el uso de Internet como medio de hacer negocios y contactar a los clientes, es de gran

importancia tener presencia en este medio. Incluso, uno de los competidores tiene activado el comercio electrónico en su página, aunque en realidad no hay datos que reflejen cuales han sido los resultados obtenidos. Sin embargo, se considera que es importante que la empresa tenga presencia en este medio, es una publicidad relativamente barata y llega a gran cantidad de clientes fácilmente.

- Tres de los competidores tienen producción de plantas ornamentales propia, lo que les permite tener costos de los productos más favorables y mejorar sus márgenes de rentabilidad. Adicionalmente, esta actividad les permite incursionar en un negocio adicional de distribución mayorista en otros viveros y negocios relacionados, aunque por el momento solamente Viveros La Bonita ejerce esta actividad a nivel nacional, con gran éxito.

En conclusión, estos fueron los principales hallazgos del análisis de la competencia que se efectuó. Con base en esta información, se puede mencionar que la empresa se encuentra en una posición competitiva aceptable, con ventajas competitivas que ha logrado forjar a través del tiempo, y que debe trabajar fuertemente para mantener en el futuro.

Es importante mencionar que aparte de la competencia tradicional en este negocio, constituida por los viveros y centros de jardinería, ha surgido recientemente competencia adicional, especialmente en la comercialización de plantas ornamentales y artículos de jardinería, con la inclusión de estos productos dentro del portafolio de centros ferreteros y de construcción, y algunos supermercados grandes. Esta nueva competencia se debe monitorear cuidadosamente, para verificar su evolución y tomar acciones para mitigar sus posibles impactos en las actividades de la empresa.

3.2.3 Ambiente externo

Recientemente, se ha intensificado el interés de las personas por la conservación del medio ambiente y por vivir en forma sana y equilibrada, en armonía con la naturaleza. Esto ha provocado que cada vez sea más frecuente el deseo de las personas de dedicar espacios en sus hogares y lugares de trabajo a áreas verdes, y al uso de plantas ornamentales como elemento decorativo. De igual manera, se han abierto oportunidades de negocio para las empresas que se encuentran en este mercado, y por esta razón es cada vez mayor la cantidad de personas involucradas en el paisajismo y el diseño de jardines, incluida la empresa que se está investigando en este trabajo.

Por otro lado, dentro de las regulaciones gubernamentales que la empresa debe cumplir para garantizar su permanencia, y sostener relaciones en buenos términos con las autoridades de gobierno, se encuentran las mismas que cualquier otra empresa, es decir, pagar los impuestos de ventas y renta en los plazos establecidos, los permisos de funcionamiento ante las municipalidades de cada cantón donde operan, las cargas sociales y derechos de ley para sus trabajadores, entre otras obligaciones. Cabe resaltar que el único producto de esta industria que requiere algún permiso especial para su comercialización son los fertilizantes elaborados con base en agroquímicos, por lo que la empresa los utiliza solamente para las labores de mantenimiento de áreas verdes y jardines que realiza, y no los comercializa con el público.

Por último, dentro del ambiente externo que enfrenta actualmente ésta y todas las empresas del mundo, no se puede dejar de hablar de la famosa crisis económica mundial. Se está frente a una época de gran incertidumbre, aun no son claros los efectos que esta recesión tendrá sobre el país y sus habitantes, aunque ya se han empezado a ver efectos de desaceleración en las exportaciones y el turismo, que dependen en gran medida de los habitantes de otros países. Específicamente en el caso de Viveros Las Orquídeas, aun no se han sentido impactos negativos en sus ingresos y utilidades, los clientes siguen llegando y comprando en los puntos de venta, y la incursión de la empresa en negocios alternativos le ha permitido diversificar sus fuentes de ingresos y mantener una situación saludable. Aun así, hay que prepararse como es debido para enfrentar posibles escenarios negativos, cuidar mucho las fuentes de ingresos actuales y valorar

detalladamente cualquier oportunidad de inversión que se presente, ya que los recursos financieros están escaseando y su uso debe ser altamente eficiente, en particular en épocas como la actual.

3.3 *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*

Debido a que dentro de la propuesta que se hará a la empresa para su administración y gestión estratégica se encuentra la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, en esta sección se realiza un breve análisis de lo que se pudo encontrar en la organización en cada una de las perspectivas de esta herramienta. Esta información se podrá usar como insumo para la definición de los objetivos e indicadores que se propondrán para que sean medidos en cada una de las cuatro perspectivas que se detallan a continuación.

3.3.1 Financiera

Actualmente, ésta es la perspectiva a la cual se le da mayor seguimiento dentro de la empresa, porque es la más tangible de las cuatro, y la más fácil de monitorear. Igualmente, debido a que Viveros Las Orquídeas es una empresa pequeña, que busca su supervivencia y consolidación en el mercado, sus esfuerzos se han enfocado en incrementar sus ingresos y utilidades, a corto plazo únicamente.

Esta perspectiva incluye los objetivos de resultados financieros que la empresa espera obtener mediante el logro de los objetivos en las otras perspectivas, y constituye la forma como la empresa muestra sus resultados ante los propietarios. Por lo tanto, algunos objetivos estratégicos que la empresa puede tener dentro de esta perspectiva están asociados con el crecimiento en forma rentable de sus ingresos, y una situación financiera sólida. Para medir el avance en estos objetivos, se pueden llevar los siguientes indicadores de gestión en la empresa, utilizando la información con que se cuenta actualmente:

- **Margen de utilidad sobre ventas:** en estos momentos la empresa cuenta con la información de resultados necesaria para calcular y controlar este indicador. En la actualidad, mes a mes se calcula en cada uno de los puntos de venta, tanto la utilidad operativa como la neta, como porcentaje de las ventas.
- **Crecimiento en ventas y utilidades:** al igual que el caso anterior, la empresa podría monitorear su desempeño en comparación con periodos anteriores viendo el cambio que tuvieron las ventas y las utilidades, principalmente. En la actualidad, la empresa no realiza comparaciones entre los resultados de distintos periodos, aunque la implementación de estos indicadores sería relativamente sencillo, ya que la información necesaria está disponible.
- **Razones financieras de liquidez:** utilizando las cuentas de activo circulante (efectivo, inventarios, cuentas por cobrar) y pasivo a corto plazo (cuentas por pagar, principalmente), la empresa puede darse una idea de cómo se está gestionando el uso del efectivo, tan importante en estas épocas inciertas, en las que hay que cuidar mucho los recursos disponibles. En este caso también la información para calcular estos indicadores se encuentra disponible, aunque la gerencia actualmente no realiza a profundidad estos análisis.

3.3.2 Clientes

En esta perspectiva se busca tener una idea de las expectativas y demandas de la clientela, y su satisfacción con la empresa, y el objetivo es proporcionar información para articular una estrategia de cliente basada en el mercado que proporcione resultados financieros superiores. Como objetivos estratégicos dentro de esta perspectiva se pueden proponer la atracción y retención de clientes, sus niveles de satisfacción y fidelidad, y también la rentabilidad de los mismos. Dentro de los posibles indicadores de desempeño para esta perspectiva, con base en lo anterior se pueden mencionar los siguientes:

- **Cantidad de facturas diarias:** este indicador es relativamente sencillo de controlar, y puede dar una idea rápida a la gerencia del comportamiento del flujo de compradores, y su tendencia. Este indicador también ayuda a medir la fidelidad de los clientes, y su satisfacción al visitar de nuevo cualquiera de las sucursales. Este indicador se maneja actualmente, pero su uso no es extendido en toda la organización y tampoco se lleva un control diario del mismo.
- **Monto de venta promedio por factura:** por medio de este indicador se estaría conociendo el monto promedio que compra cada cliente cuando visita alguna de las sucursales. Entre más alto sea, indica que se está mejorando la labor de venta, y que con menos esfuerzo se incrementan las ventas, sin necesidad de atraer nuevos clientes. Actualmente, en uno de los puntos de venta se ha comenzado a calcular este indicador, y la idea es poner objetivos de incremento de este monto, y luego extender su uso a las demás sucursales.
- **Satisfacción del cliente:** el objetivo de éste indicador sería medir en qué porcentaje los compradores se sienten satisfechos con los productos y el servicio brindado durante su visita. Actualmente, no se han hecho mediciones de este factor, el cual se puede realizar mediante una encuesta corta en la que los clientes puedan expresar sus opiniones. Es una tarea pendiente en la organización, aunque están conscientes de la necesidad de tener claridad con respecto a este rubro.

3.3.3 Procesos Internos

Esta perspectiva pretende fijar objetivos para los procesos internos de la organización, que ayuden a alcanzar los objetivos financieros y del cliente que se plantean en las perspectivas anteriores. Se busca con estos medir la eficacia y rentabilidad de los procesos internos que son críticos para cumplir los objetivos de las dos perspectivas anteriores, con el fin de identificar oportunidades de mejora.

En esta perspectiva la empresa tiene muchas oportunidades, ya que en la actualidad a los procesos internos no se les ha dado la debida importancia, por lo que su eficiencia no ha sido objeto de un control eficaz. Algunos ejemplos de objetivos que la empresa puede plantearse son la innovación de productos y servicios, mejorar los procesos críticos de servicio al cliente, y ser más eficiente en sus operaciones. Un par de indicadores que se pueden incluir dentro de esta perspectiva son:

- **Faltantes de inventario:** controlando los faltantes de inventario que evitan que se realice una venta, la empresa puede buscar solucionar estos problemas para evitar situaciones incómodas a los clientes. Si se controlara este aspecto, se puede llevar una verificación del monto de ventas no realizadas, ocasionadas por faltantes, y disminuir este monto mes a mes, acercándolo cada vez más a un mínimo aceptable.
- **Gastos administrativos como porcentaje de ventas:** los gastos administrativos constituyen una parte sustancial de los costos de operación en negocios de venta al detalle. Cualquier mejora en estos costos contribuye directamente a la utilidad, por lo que es importante que la gerencia procure una adecuada gestión de estas cuentas.

3.3.4 Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva, también conocida como aprendizaje e innovación, pone objetivos al recurso humano de la empresa, para que se comprometan en la búsqueda de los objetivos de las perspectivas anteriores, y lo que persiguen es consolidar la integración de los trabajadores a la estrategia empresarial. Además, busca medir la eficacia de las fuentes de información que la empresa posee para la toma de decisiones.

De la misma forma que la perspectiva anterior, la empresa tiene oportunidades en ésta, ya que hasta la fecha no ha constituido unos de sus objetivos fundamentales el contar con fuentes fieles y oportunas de información, además de que tampoco se han hecho intentos por conocer el

involucramiento y compromiso del recurso humano con la organización. Dentro de los objetivos estratégicos que se pueden incluir dentro de esta perspectiva, se encuentran la satisfacción y retención de colaboradores, su productividad y la mejora en las fuentes de información para la toma de decisiones. Algunos indicadores de gestión, relacionados con estos objetivos, que se incluyen dentro de esta perspectiva son los siguientes:

- **Motivación e involucramiento del personal:** al igual que la satisfacción de los clientes, mediante un estudio de motivación y satisfacción del personal se pueden encontrar oportunidades de mejora en este aspecto, que definitivamente cooperarían con el compromiso de los colaboradores con la empresa y sus objetivos. Además, entre más satisfechos y motivados se encuentren los trabajadores, menores intenciones tendrán de abandonar la organización.
- **Productividad de los trabajadores:** en este caso, la productividad se puede definir como el monto de ventas, o la cantidad de facturas, por cada trabajador en un punto de venta específico. Entre mayor sea la cantidad de facturas que cada uno haga, y más alto el monto de cada venta, mayor será su contribución a los objetivos planteados en cada una de las perspectivas anteriores. En este punto es importante también relacionar la compensación de los colaboradores con los resultados de la empresa, para incrementar su involucramiento en el alcance de los mismos.
- **Mejorar las fuentes de información, mayor agilidad en su disponibilidad:** definitivamente, para poder tomar decisiones apropiadas se debe contar con información valiosa, pertinente y oportuna, por lo que se hace necesario invertir en las fuentes de dicha información. Esta inversión se puede medir como un porcentaje de los ingresos, aunque debe evaluarse muy bien para evitar incurrir en gastos innecesarios que no aporten a la gestión del negocio.

Con respecto a esta perspectiva, es importante mencionar que la empresa no realiza en la actualidad ninguna actividad relacionada con el aprendizaje y el crecimiento, por lo que todos los indicadores anteriores serán propuestos para verificar su aplicabilidad.

3.4 *Análisis FODA de Viveros Las Orquídeas*

Con base en la información recopilada en las visitas a los locales, las entrevistas con los colaboradores y clientes, y el conocimiento adquirido mediante esta investigación, se procede en este apartado a elaborar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa. Esta herramienta ayuda a proporcionar información necesaria para generar el proceso de planeación estratégica en la empresa, además de que facilita el diagnóstico de la situación actual de la organización.

3.4.1 Fortalezas

Las fortalezas son aquellas capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Éstas se resumen a continuación:

- **Amplia experiencia empresarial, y conocimiento del sector por parte de los propietarios:** como se expuso en el capítulo anterior, los propietarios fundadores de la empresa tienen más de treinta años de estar ligados al mundo empresarial, y la experiencia obtenida en los distintos negocios en los que se han involucrado les ha dado una experiencia muy valiosa para gestionar negocios como el que poseen en este momento.
- **Excelente variedad de productos y servicios, precios entre los más bajos del mercado:** la empresa ha ampliado recientemente su portafolio de productos y servicios, agregando nuevas líneas como hidroponía y flores secas; además de los servicios de jardinería y alquiler de plantas que se han tenido un crecimiento interesante en el último año. Esta diversificación le ha permitido ofrecer más a sus clientes, y con un menor costo al poder satisfacer muchas de sus necesidades en un solo lugar.

- **Alta fidelidad de los clientes:** aunque no se cuenta con mediciones de la satisfacción de los clientes, la empresa cuenta con un amplio grupo de fieles compradores que visitan los puntos de venta frecuentemente; incluso, algunos de estos clientes tienen muchos años de conocer a los propietarios y de ser sus clientes en los diferentes negocios que han tenido. Es una gran ventaja tener una cartera de clientes fiel y amplia, en particular en estos momentos de crisis.
- **Flexibilidad en sus procesos, adaptación ágil a las condiciones del mercado:** al ser Viveros Las Orquídeas una organización pequeña, las decisiones se toman directamente en cada punto de venta, sin muchos trámites burocráticos que atrasen su implementación. Esta capacidad le ha permitido adaptarse continua y rápidamente a las necesidades de sus clientes y las realidades del mercado, cualidad de la cual carecen empresas más grandes, precisamente por su magnitud.

3.4.2 Oportunidades

Una oportunidad es aquel factor del entorno que, en caso de ser explotado correctamente por la empresa, tiene el potencial de traerle ventajas competitivas. En este caso, se han encontrado las siguientes oportunidades:

- **Creciente preocupación de las personas por la ecología y la conservación del ambiente:** en estos tiempos, la conciencia ambiental de las personas está en aumento, y esta actitud representa una oportunidad para las empresas proveedoras de plantas ornamentales, jardines y productos relacionados. Definitivamente esta situación ya constituye una tendencia, y la empresa puede buscar oportunidades de mayor crecimiento siguiendo esta tendencia mundial.
- **Realizar investigaciones del mercado y sus clientes:** estas investigaciones brindan una excelente oportunidad de conocer más el entorno que rodea a la empresa, y las necesidades del mercado meta.

- **Invertir en mejores fuentes de información para soportar la toma de decisiones:** la información es vital en estos momentos de gran dinamismo y rápido cambio, por lo que la empresa debe invertir en fuentes de información que automaticen mucho del trabajo manual que se realiza en la actualidad.

3.4.3 Debilidades

Las debilidades constituyen los factores que provocan que la empresa tenga una posición desfavorable frente a la competencia, y en esta investigación se han identificado las siguientes:

- **Ausencia de sistemas de información que ayuden a la toma de decisiones de la gerencia:** la empresa adolece un faltante de sistemas para el control de sus operaciones, y además para la generación de información ágil y oportuna, que apoyen la toma de decisiones sobre el futuro de la empresa.
- **Poca planeación estratégica en sus operaciones, falta de visión a largo plazo:** durante toda su existencia, la gerencia ha sido muy cortoplacista en su planeación, y no se ha dedicado el tiempo suficiente para pensar cómo se quiere ver la empresa en un futuro, y en trazar el camino para llegar hacia esa visión. Esto ha provocado que todas las decisiones que se han tomado busquen resultados inmediatos, y no a largo plazo.
- **Inexistencia de bases de datos de clientes:** no existen bases de datos de los clientes de la empresa, a pesar de que muchos de estos son personas conocidas por los propietarios durante mucho tiempo. Esto ha impedido mantener una relación comercial apropiada con cada cliente, y ajustar las ofertas de productos y servicios a las necesidades particulares de cada uno.

3.4.4 Amenazas

Las amenazas son aquellas situaciones provenientes del entorno con un potencial de afectar negativamente la organización, que pueden atentar incluso contra su permanencia, las cuales se detallan en los siguientes puntos:

- **Creciente competencia de otros participantes del mercado, no tradicionales:** la competencia en este negocio está evolucionando, y cada vez hay mayor cantidad de puntos de venta de plantas y artículos de jardinería, como supermercados y centros de construcción. Igualmente en el negocio de elaboración de jardines, cada vez es mayor la presencia de firmas de arquitectos y paisajistas que incluyen esta actividad dentro de sus servicios.
- **La crisis económica mundial, y su impacto negativo en la economía nacional:** esta famosa crisis mundial, que ha provocado estragos en otras naciones, ya está afectando a algunos sectores del país, como el turismo, la construcción y las exportaciones. Si estos impactos negativos se generalizan a otras industrias, el poder adquisitivo de las personas se verá disminuido, lo que significa que tendrán menos disponibilidad para adquirir bienes que no son de primera necesidad, como plantas y demás productos del portafolio de Viveros Las Orquídeas.

El análisis FODA es una herramienta muy valiosa para la planeación estratégica en cualquier empresa, ya que constituye la base para este tipo de acciones, además de que permite analizar rápidamente el entorno y la situación interna de la empresa, tanto en la actualidad como las expectativas a futuro. Finalmente, esta herramienta busca que la empresa potencialice y explote sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado, además de que pueda reducir o eliminar sus debilidades y defenderse efectivamente de las amenazas del entorno.

Este análisis realizado durante este capítulo ha permitido obtener mucha información que se utilizará como materia prima para la generación de la propuesta de valor que se realizará en el

siguiente capítulo, y que será presentada posteriormente a la empresa, para buscar la mejora de su gestión estratégica y sus operaciones.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA VIVEROS LAS ORQUÍDEAS

En capítulos anteriores se presentaron las bases teóricas sobre el concepto de administración estratégica y el uso del Cuadro de Mando Integral para monitorear la eficiencia y el cumplimiento de la estrategia en la empresa, independientemente de su tamaño. Además, se procuró brindar un perfil amplio de la organización bajo estudio, junto con el análisis de su situación actual y sus oportunidades de mejora para el futuro, con el fin de obtener la información que sirviera de base para la propuesta que se presenta a continuación.

A partir del análisis efectuado en el capítulo anterior, se procede a generar propuestas específicas que colaboren en reducir las debilidades detectadas anteriormente, con el fin de buscar que la organización cuente con un mapa estratégico que le permita a la gerencia ver hacia el futuro de la empresa, y pensar a más largo plazo; siempre con la intención de fomentar la solidez del negocio y la presencia de la empresa en el mercado. Adicionalmente, se pretende brindarle a la gerencia una serie de propuestas para mejorar su gestión operativa y administrativa, que soporten la aplicación de esta herramienta de gestión estratégica que es parte fundamental de la propuesta.

4.1 Administración Estratégica

Como primer paso para una adecuada administración estratégica de cualquier organización, es necesario definir el marco estratégico sobre el cual se desarrollara la empresa en el mercado. Una vez definido éste, el siguiente paso dentro de la propuesta es establecer un Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de gestión para controlar el desempeño de la estrategia propuesta, con sus indicadores respectivos para medir el rendimiento de acuerdo con las posibilidades actuales de la empresa.

4.1.1 Definición de Marco Estratégico

En esta sección se procede a realizarle a la empresa una propuesta de misión, visión, declaración de valores, objetivos estratégicos y políticas y procedimientos para el control de sus operaciones. Este marco estratégico le servirá de base para elaborar el Cuadro de Mando Integral en el que se realiza el control de la estrategia planteada, de una forma gráfica y numérica que facilite la medición de resultados.

4.1.1.1 Misión

Una declaración de misión consiste en una breve perspectiva del propósito comercial de la organización, y su razón de ser actual, y busca responder los cuestionamientos acerca de quiénes son, qué hacen y para qué están en el mercado. Según se explicó en el capítulo anterior, los propietarios tienen claras las respuestas a estas tres inquietudes, pero aún no se ha procedido a declarar una misión que sea comunicada a todos los miembros de la empresa, y a sus clientes.

Por lo tanto, dentro de esta propuesta se va a iniciar con elaborar una declaración de misión que responda las inquietudes anteriores, de acuerdo con la información que se ha obtenido en esta investigación. La misión propuesta es la siguiente: **“Somos una empresa que busca satisfacer todas las necesidades de embellecimiento y decoración natural de los ambientes en que se desenvuelven nuestros clientes, con productos y servicios de alta calidad y a precios justos, buscando siempre generar beneficios para nuestros colaboradores y las comunidades en que operamos”**.

Como se puede apreciar, esta misión cumple los tres requisitos básicos que una buena declaración de misión debe tener, ya que indica claramente que es la empresa, lo que hace y la razón por la cual se encuentra en el mercado, con un mensaje sencillo y fácil de comunicar al resto de la organización, los clientes y proveedores.

4.1.1.2 Visión

Según se expuso en el primer capítulo, una visión estratégica busca retratar el horizonte comercial futuro de la empresa, y responde a la interrogante de hacia dónde se dirige la organización, según las opiniones de la gerencia. Como se explicó anteriormente, no hay acuerdo actualmente entre los propietarios del negocio sobre cómo quieren ver la empresa en el futuro, ni la dirección que deben tomar, y al ser la visión estratégica el punto de partida para el proceso de elaboración de una estrategia, es de gran importancia que se defina correctamente y que reúna las expectativas de todos los miembros de la organización.

Por lo tanto, en esta sección se pretende proponer una visión estratégica que consolide las distintas percepciones sobre el futuro que tienen sus propietarios, basada además en el desarrollo que ha tenido la empresa hasta la actualidad. La propuesta de visión estratégica sería la siguiente: **“Llegar a ser la principal empresa comercializadora de plantas y artículos de jardinería de Costa Rica, asimismo brindar una gama completa de servicios relacionados con el fin de ofrecer mayor valor a los clientes para recompensar su preferencia”.**

Como se puede apreciar, esta visión estratégica presenta una imagen de la clase de empresa que Viveros Las Orquídeas quiere llegar a ser en el futuro, y se considera que reúne las diferentes expectativas que tiene la gerencia. Además, es direccional porque mira hacia el futuro, y es alcanzable por la empresa, después de analizar toda la evolución que ha tenido al día de hoy, y su comunicación es sencilla, ya que tiene bastante claridad y es fácil de entender.

El paso inicial para convertir esta visión en realidad sería comunicarla de manera eficiente a toda la organización, con el fin de que todos los involucrados en su alcance la conozcan y se comprometan con la misma. Seguidamente, se debe vincular esta visión con los valores de la empresa, y además que se logre traducir ésta en objetivos estratégicos concretos, ambos puntos serán detallados en las siguientes secciones.

4.1.1.3 Valores Estratégicos

Anteriormente se mencionó que tanto la misión como la visión deben vincularse con los valores estratégicos, cuya definición se dio en el primer capítulo, y que son las conductas que deben prevalecer en la organización para alcanzar la visión estratégica propuesta. Como se mencionó durante la descripción de la situación actual de la empresa, existen principalmente tres valores que se manifiestan en las labores cotidianas, y que se considera que colaboran al logro de la visión propuesta, aunque no se han declarado formalmente. Por lo tanto, se propone que se declaren y comuniquen de manera formal a toda la organización, dando una breve descripción de cada uno como se expresa a continuación:

- **Excelente servicio al cliente:** los clientes son la razón de ser de la empresa, y siempre hay que garantizar que sus necesidades sean satisfechas y que el servicio y el trato que se les da sea de primera categoría. El objetivo es buscar más que una simple venta, y crear relaciones de largo plazo con todos los clientes que tomaron la decisión de serlo.
- **Justicia y equidad:** siempre se cumple lo prometido, tanto a clientes como a proveedores y trabajadores. A todas las personas se les da un trato justo y equitativo en todos los ámbitos laborales y personales.
- **Trabajo en equipo:** se debe buscar que la empresa como un todo este bien, y así cada uno de sus integrantes también lo estará. Definitivamente es mayor el valor del trabajo que se hace en equipo, que aquel que se realiza de manera individualista, por lo que se fomenta que cada persona se sienta integrada a su equipo de trabajo en cada uno de los puntos de venta.

Adicionalmente, para complementar la lista de valores estratégicos que ayuden a alcanzar la visión planteada, se deben incluir los siguientes dentro de dicho listado, completando así la declaración de valores:

- **Innovación:** hay que buscar constantemente nuevas formas de hacer las cosas, que brinden beneficios tanto a los clientes como a la organización. Identificar de manera continua las nuevas oportunidades de negocios y de atraer nuevos clientes.
- **Respeto:** es primordial que todo el trato y las relaciones entre todas las personas se den en un ambiente de respeto e integridad, lo que fomenta un ambiente laboral agradable para todos.

La gerencia debe cuidar que estos valores se apliquen continuamente en sus prácticas comerciales cotidianas, con el fin de evitar que la falta de alguno de ellos afecte negativamente el desempeño de la organización. Por esta razón es importante que se declaren formalmente y que todos los integrantes los conozcan y los incorporen a sus labores diarias dentro de la empresa.

4.1.1.4 Objetivos Estratégicos

Una vez que se definan y declaren la misión, visión y valores estratégicos, es momento de establecer metas de desempeño u objetivos, con el fin de medir los resultados que se desean alcanzar. Como se mencionó en el capítulo anterior, Viveros Las Orquídeas no se ha enfocado en establecer objetivos estratégicos, solamente algunos operativos de corto plazo, principalmente relacionados con ingresos. Como parte integral de una administración estratégica eficiente, es necesario que la empresa cuente con objetivos estratégicos claros y alcanzables, y no solamente financieros, también se deben incluir las otras perspectivas. Además, estos objetivos deben ser medibles con las condiciones actuales de acceso a la información que se tienen en la organización. Por lo tanto, a continuación se presentan los objetivos estratégicos propuestos para Viveros Las Orquídeas, agrupados según la perspectiva del Cuadro de Mando Integral a la cual pertenecen.

Con base en la propuesta que se ha expuesto hasta el momento, los objetivos estratégicos adecuados para la empresa dentro de la **perspectiva financiera** serían los siguientes:

- Obtener un crecimiento rentable y sostenido de los ingresos, que permitan consolidar a la empresa en el mercado y garantizar su supervivencia. La idea con este objetivo no es solamente crecer sin sentido, sino hacerlo cuidadosamente y de acuerdo con las posibilidades de la empresa, cuidando mucho las utilidades necesarias para reinvertir en el negocio.
- Garantizar la salud financiera de la empresa, al mantener razones de liquidez altas y sanas, al igual que las deudas representen una porción adecuada de los activos de la empresa. Estos porcentajes e índices se definirán posteriormente con la gerencia, pero es importante que se midan y monitoreen constantemente, para que la empresa cuente con suficiente liquidez para hacer frente a sus obligaciones.

Dentro de la **perspectiva de clientes**, los objetivos por considerar según lo que se ha mencionado durante esta investigación, se brindan a continuación:

- Mejorar y buscar formas de monitorear la atracción de clientes a los puntos de venta, además de fomentar la retención de aquellos clientes clave para el negocio por su volumen de compras periódicas.
- Contar con un medio efectivo para medir la satisfacción de los clientes, tanto en el servicio ofrecido como con la calidad de los productos adquiridos, y con el costo de los mismos. Realmente es vital conocer que tan bien se está haciendo el trabajo, desde el punto de vista de los clientes, y ver en qué aspectos se puede mejorar para garantizar la fidelidad de los compradores.
- Buscar una mejora en la rentabilidad de los clientes, al pretender que cada persona que visita el negocio adquiera una mayor cantidad de productos y servicios en cada visita, y que éstas sean más frecuentes.

En lo referente a la **perspectiva de procesos internos**, los objetivos estratégicos planteados serían los siguientes:

- Obtener que un porcentaje de los ingresos totales de la empresa vengan de productos y servicios nuevos, en este caso serían la elaboración y mantenimiento de jardines, y los alquileres de plantas, que son los más recientes dentro de la cartera de la empresa. La meta es que conforme se vayan consolidando estos negocios, su importancia dentro de la empresa sea mayor, sin descuidar el negocio central.
- Mejorar la eficiencia de las operaciones relacionadas con el servicio al cliente, el manejo de inventarios y las actividades administrativas de la organización.

Por último, dentro de la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** los objetivos propuestos serían los siguientes:

- Lograr la integración de todos los colaboradores en la consecución de los objetivos y metas estratégicas, mediante una comunicación efectiva de la misma, además de ligar parte de su compensación al logro de los objetivos propuestos, y una comunicación efectiva. Cuando los miembros de una organización se sienten parte integral de la misma, aumenta su satisfacción, motivación y en definitiva su retención es más sencilla, ya que tendrán menos razones para buscar un cambio de trabajo.
- Aumentar la rentabilidad de los trabajadores, buscando que el ingreso en cada punto de venta por colaborador sea el óptimo y esté adecuado a la realidad de cada uno. Este objetivo también funcionará como una medida de las necesidades de personal en cada sucursal, de acuerdo con su nivel de actividad.

Estos serían los objetivos que se pretenden alcanzar, en esta etapa no se considera conveniente aún definir números y resultados esperados, ya que esto quedaría a criterio de la gerencia, de acuerdo con sus expectativas y conocimiento del negocio. Igualmente, estos objetivos se planearían anualmente, aunque con revisiones periódicas, mensual o trimestralmente sería lo adecuado. Conforme en la empresa se vaya adquiriendo una mayor cultura de estrategia y se le conceda la importancia que requiere, se procedería a plantear objetivos de más largo plazo, que se ajusten a su visión estratégica.

4.1.2 Políticas y Procedimientos Operativos

Con el fin de complementar la aplicación del proceso de administración estratégica en la organización, es necesario que la empresa pueda controlar efectivamente sus operaciones comerciales actuales. Por esta razón, se decidió incluir dentro de la propuesta una sección dedicada a políticas operativas, que la empresa necesita aplicar para mejorar la gestión estratégica y lograr sus objetivos propuestos.

Las políticas y procedimientos para el manejo de operaciones, que se incluirán dentro de esta propuesta, se presentan a continuación, clasificadas según su área de interés:

- **Compras y abastecimiento**
 - En los casos en los que sea posible conseguir un ahorro en compras por volumen, se debe evaluar la posibilidad de realizar un solo pedido para los tres puntos de venta, con el fin de obtener mejores precios y mejorar los márgenes de ganancia sobre estos productos, a su vez se garantizaría que todas las sucursales tengan los mismos costos de productos.
 - Para los productos con mayor rotación, se recomienda llevar registros de los costos ofrecidos por los distintos proveedores, en caso de existir más de uno que

lo comercialice, con el fin de adquirir siempre los productos al mejor costo en el mercado, y actualizar esta información al menos trimestralmente.

- Se deben establecer presupuestos de compras, ligados a las ventas esperadas para el mismo periodo, inicialmente este presupuesto sería un estimado calculado como porcentaje de las ventas, y su control debe realizarse semanalmente, en conjunto con la evolución de las ventas, para evitar excesos o faltantes de inventarios, además de no afectar el flujo de caja de la empresa.

- **Control de los ingresos y egresos**

- Todo el efectivo proveniente de ventas y cobros debe ser depositado diariamente en cuentas bancarias, con el fin de tener un control efectivo de los ingresos de la empresa, y evitar riesgos de robos y pérdidas de dinero por manejar montos altos de efectivo.
- Los pagos a proveedores se harán en su totalidad mediante cheques o transferencias electrónicas, dejando el uso de efectivo para compras y gastos de montos bajos, que se paguen mediante una caja chica. De esta forma, se garantiza el control y seguimiento a los pagos, y colabora con el manejo eficiente de los fondos de la empresa.

- **Relaciones con los clientes**

- Actualmente, la gran mayoría de las ventas son de contado, y lo ideal sería mantener esto así. Sin embargo, algunos clientes empresariales solicitan crédito para incrementar sus compras, y se han otorgado pero sin ninguna garantía. Se deben formalizar los créditos existentes, al menos con una letra de cambio y un

contrato, y esto debe aplicarse para cualquier crédito otorgado de ahora en adelante.

- Es necesario conocer cada vez más a los diferentes tipos de clientes, con el fin de estar en capacidad de ofrecer cada vez un mejor servicio y productos acordes a sus necesidades y gustos. Por lo tanto, se hace necesario el establecimiento de un mecanismo para obtener información de los clientes, al menos los más regulares, para incrementar la relación entre estos y la empresa.

- **Control de los inventarios**

- Se deben identificar los productos con mayor rotación y que generan la mayor cantidad de ingresos, con el fin de controlar sus existencias de una manera exacta, y realizar conteos periódicos de los mismos. De esta forma, se evitarían faltantes de dichos productos, que en definitiva atraen clientes y fomentan la venta de otros productos.
- Una vez al año, para el cierre fiscal, se requiere la realización de un inventario total, con el fin de tener los estados financieros con mayor exactitud, y conocer los resultados de la empresa. Este inventario debe servir de base para mantener un control durante el año fiscal, y realizar revisiones periódicas de algunos productos, para reducir los faltantes y pérdidas por robo o deterioro.

Con estos procedimientos operativos, se espera que la empresa pueda seguir su estrategia de una manera más eficiente, ya que es primordial para cualquier organización que busque pensar estratégicamente, tener sus operaciones controladas efectivamente, para así poder dar el siguiente paso en este aspecto. Es iluso pensar que una empresa que no tiene sus operaciones cotidianas bajo un control eficiente va a dar el siguiente paso hacia el pensamiento estratégico

exitosamente, por esta razón es que dentro de esta propuesta se incluyó esta sección dedicada a la gestión operativa.

4.2 *Cuadro de Mando Integral*

Una vez que se planteó la estrategia y sus componentes, complementados con prácticas operativas adecuadas, el siguiente paso en esta propuesta es plasmar gráficamente toda esta información mediante el empleo de la herramienta del Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta permite a la organización alinearse con su estrategia, y además ir revisando periódicamente la evolución de sus objetivos estratégicos en función de los resultados que se van obteniendo en el desarrollo de la actividad.

Dentro de esta propuesta, se establecen indicadores que se puedan utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos dentro de cada una de las cuatro perspectivas de esta herramienta, que sean objeto de medición con base en la realidad actual de la empresa, y su acceso a la información de sus operaciones, debido a que es de gran importancia tener la capacidad de medir el cumplimiento de los objetivos propuestos. A continuación se explican los indicadores que se usarán dentro de cada propuesta para los objetivos estratégicos mencionados anteriormente, además de proponer iniciativas de soporte para alcanzar cada uno de ellos.

4.2.1 Perspectiva Financiera

Para esta perspectiva se definieron anteriormente dos objetivos, a continuación se definen los indicadores que se usan para medir su cumplimiento, y las iniciativas estratégicas que apoyarán su alcance.

- **Crecimiento Rentable y Sostenido de Ingresos**

Para este objetivo, se ha encontrado información dentro de la empresa para determinar los siguientes indicadores de rendimiento:

1. Crecimiento porcentual en ingresos, sobre la base del año anterior.
2. Margen de utilidad sobre las ventas, calculado como un porcentaje de las mismas.
3. Rentabilidad sobre el capital invertido en el negocio, expresado como un margen porcentual.

Para lograr este objetivo, algunas iniciativas de soporte pueden ser:

- ✓ Ofrecer promociones atractivas para los clientes en forma periódica, al buscar productos y servicios que aumenten el flujo de visitantes a cada negocio.
- ✓ Mejorar los costos de los productos, mediante negociaciones con proveedores estratégicos con el fin de realizar pedidos para todos los puntos de venta en una sola compra, y así obtener descuentos por volumen.
- ✓ Participar en eventos y ferias relacionadas con el sector, que permitan a la empresa darse a conocer a una mayor cantidad de personas, y atraer una mayor cantidad de visitantes a cada negocio.
- ✓ Llevar un control efectivo de los gastos de operación, y de las inversiones de capital que se llevan a cabo, con el fin de mejorar su eficiencia, y verificar su contribución a los resultados del negocio.

- **Adecuada solidez financiera**

Dentro de este objetivo estratégico se busca que la empresa tenga un adecuado balance entre sus activos productivos y sus pasivos, buscando mantener una liquidez que le permita hacer frente a los compromisos generados por sus operaciones. Para este objetivo, se definieron los siguientes indicadores:

1. Razón de liquidez, medida como la relación entre activo circulante y pasivo a corto plazo.
2. Prueba ácida, que es la razón de liquidez excluyendo los inventarios, que constituyen el activo circulante con menor facilidad para convertirse en efectivo.

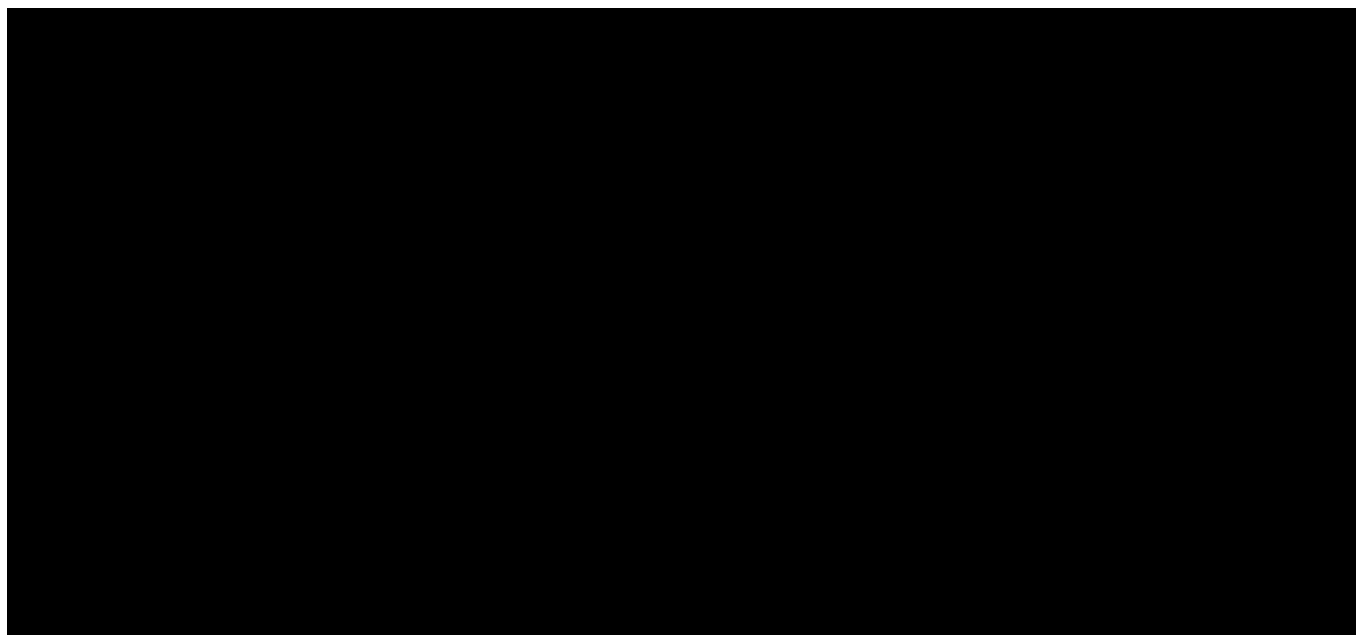
Debido a que la empresa en estos momentos no cuenta con deudas a largo plazo, solamente se proponen por el momento indicadores de liquidez a corto plazo. Las iniciativas de soporte para este objetivo serían:

- ✓ Verificar que la totalidad de las cuentas por cobrar hacia los clientes estén garantizadas legalmente, y que aquellos compradores que soliciten un crédito sean objeto de un estudio formal para conocer su historial crediticio con otras empresas, y su capacidad de pago.
- ✓ Negociar plazos de pago más extensos con los proveedores más importantes, según el monto de compras, siempre y cuando estos plazos no afecten negativamente el costo de los productos adquiridos.
- ✓ Tener un adecuado control de la rotación de los inventarios, y aquellos productos que no tengan una buena salida deberían liquidarse mediante promociones para favorecer el ciclo del efectivo en la empresa.

Estos indicadores pueden medirse en una base mensual, una vez que la contabilidad entrega los estados financieros correspondientes, y sus resultados permiten medir la evolución

del alcance de los objetivos financieros propuestos dentro de la estrategia. En el siguiente cuadro se observa la relación entre estos indicadores y los objetivos estratégicos respectivos, además de con este formato la gerencia puede indicar resultados esperados (en metas), plantear iniciativas de soporte para alcanzar dicha meta y establecer un seguimiento adecuado periódicamente, con el fin de determinar si se logro la meta o se deben efectuar ajustes correctivos en el transcurso del periodo de medición.

Cuadro # 3: Indicadores Financieros para Viveros Las Orquídeas



4.2.2 Perspectiva de Clientes

Esta perspectiva busca medir la satisfacción de los clientes y su fidelización hacia la empresa, situaciones que ayudan a generar resultados financieros satisfactorios. Para esta perspectiva se propusieron tres objetivos anteriormente, y a continuación se definen indicadores de cumplimiento para cada uno de ellos, además de iniciativas estratégicas que apoyen su alcance.

- **Atracción y Retención de Clientes**

Este objetivo persigue que la empresa incremente su capacidad de atraer y retener una mayor cantidad de clientes, ya que entre más compradores fieles tenga la organización, se facilitará el logro de sus metas financieras. Para este objetivo se han definidos los siguientes indicadores de gestión:

1. Cantidad de facturas diarias, que constituye un indicador de la cantidad de personas que visitan cada sucursal diariamente, y que da una idea concreta de que tan bien se está trabajando en la atracción de clientes.
2. Índice de retención de clientes clave, qué indica que tan eficientes han sido en el manejo y el servicio a los clientes más importantes de la empresa, según su nivel de compras mensuales.

- **Mejorar Rentabilidad de Clientes**

Con este objetivo estratégico se busca que cada cliente que realiza una compra en alguno de los viveros adquiera una mayor cantidad de productos y servicios en cada visita. Esto permitirá incrementar el uso eficiente de los recursos con que se cuenta para brindar servicio a los clientes, además de que disminuirán los esfuerzos necesarios para realizar mayores montos de ventas. Para este objetivo se propone el siguiente indicador de gestión:

1. Monto promedio por factura, calculado como las ventas totales entre la cantidad de facturas efectuadas. Entre mayor sea este monto, indica que se están generando mayores ingresos con la misma utilización de recursos.

- **Incrementar Satisfacción de la Clientela**

Un cliente satisfecho se puede definir como aquel que está contento con la adquisición de los productos y servicios que ofrece la empresa, lo que le permite seguir confiando y contando en el futuro con la compañía. Por lo tanto, un objetivo primordial para toda empresa que desea consolidar su presencia en el mercado y ser cada vez más poderosa, debe ser satisfacer a la mayor cantidad de clientes posibles, mediante la satisfacción óptima de sus expectativas y necesidades. Para este objetivo se propone el siguiente indicador:

1. Índice de satisfacción de los clientes externos, que se mediría mediante encuestas de satisfacción dirigidas hacia los clientes. Este índice es una fuente importante de retroalimentación para la gerencia, con el fin de conocer qué aspectos deben mejorar para contar con clientes más fieles y leales a la compañía, que van a seguir demandando su oferta de bienes y servicios en el tiempo.

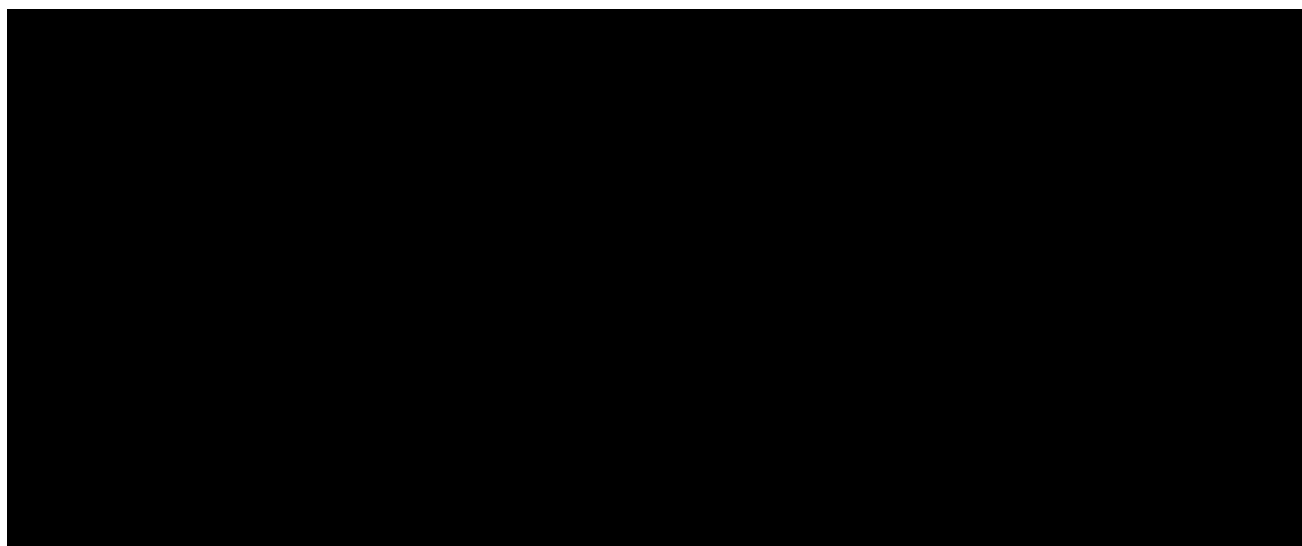
Debido a que estos objetivos se encuentran íntimamente interrelacionados, y el cumplimiento de cada uno ayuda a lograr el de los otros, se decidió proponer iniciativas de soporte para los tres objetivos en conjunto, y no buscar iniciativas dirigidas a cada objetivo individualmente. Estas iniciativas propuestas son las siguientes:

- ✓ Crear una base de clientes de la empresa, con su información básica, y los productos y servicios que adquieren. Esto con el fin de conocer más a los compradores e identificar aquellos que son más importantes para la empresa, y así poder satisfacer sus deseos y necesidades de una forma más eficiente.
- ✓ Establecer programas promocionales temporales, enfocados en aquellos productos de mayor rotación, que generen un mayor flujo de visitantes a los negocios. Estos programas deben ser comunicados adecuadamente a los potenciales clientes, en especial a aquellos que están en las cercanías de cada sucursal.

- ✓ Aplicar periódicamente estudios de satisfacción de clientes, con el fin de comparar las necesidades y expectativas de los clientes con lo que la empresa ofrece, y garantizar que haya coherencia entre las dos. Estos estudios brindarán a la organización una retroalimentación muy valiosa, que puede utilizar para modificar sus estrategias de atención a los clientes, y adaptarlas a lo que ellos realmente buscan y necesitan.
- ✓ Utilizar medios alternativos para llegar a sus clientes, como Internet, mediante envíos de ofertas e información sobre productos y servicios que se ofrecen a los clientes. Para poder realizar esta iniciativa, debe comenzarse a crear la base de clientes, con el fin de tener mayor información de contacto con el mercado actual y el potencial.

Al igual que la perspectiva anterior, estos indicadores son relativamente sencillos de monitorear, con excepción del de satisfacción de clientes, que requiere cierta inversión adicional para contratar a un tercero que realice el estudio, además de que hay que invertir tiempo para interpretar los resultados obtenidos. En el cuadro siguiente se muestra la relación entre los objetivos propuestos para esta perspectiva, con sus respectivos indicadores de gestión, además de un ejemplo de metas por alcanzar; todo esto junto con las iniciativas de soporte planteadas anteriormente para alcanzar cada objetivo.

Cuadro # 4: Indicadores de Clientes para Viveros Las Orquídeas



4.2.3 Procesos Internos

Dentro de esta perspectiva se busca medir la eficacia y rentabilidad de los procesos internos clave de la organización, que son aquellos que ayudan a alcanzar las metas de las dos perspectivas ya expuestas anteriormente. Anteriormente se establecieron dos objetivos dentro de esta perspectiva, y los indicadores para cada uno de ellos se detallan a continuación:

- **Innovación en Productos y Servicios**

La empresa tiene claro que la manera más efectiva de crecer y consolidar su posición en el mercado es con la innovación en productos y servicios que se ofrecen a sus clientes. Prueba de ello son la incursión en el negocio del diseño, elaboración y mantenimiento de jardines, y el alquiler de plantas, entre otros. Por lo tanto, es necesario cuantificar cuánto han aportado estos nuevos productos y servicios al total de ingresos de la compañía, y buscar que su importancia relativa sea cada vez mayor. De igual forma, es importante vigilar de cerca el mercado y sus movimientos, con el fin de detectar oportunidades de nuevos negocios dentro del portafolio de la empresa. El indicador propuesto para este objetivo es el siguiente:

1. Proporción de ingresos producto de nuevos negocios, en este caso serían los servicios de jardinería y alquiler de plantas. Conforme se incrementa el portafolio de la empresa, este indicador se puede ajustar para incluir los nuevos productos y servicios.

Dentro de las iniciativas de soporte para este objetivo se proponen las siguientes:

- ✓ Promocionar y comunicar agresivamente estos nuevos productos y servicios, tanto en los puntos de venta como en los lugares donde se realizan las labores. Por ejemplo, si se alquilan plantas para un evento, colocar rótulos en las plantas alquiladas que indiquen dónde se alquilaron, e información de contacto para cualquier persona interesada. Algo similar puede hacerse con los jardines que se elaboren, siempre y cuando se cuente con la autorización de los clientes.

- ✓ Asignar a uno de los colaboradores la promoción y desarrollo de estos nuevos negocios en forma exclusiva, y darle la autoridad necesaria para llevar esta labor a cabo.

- **Mejorar la Eficiencia de los Procesos Operativos**

Con el fin de mejorar la prestación de servicios a los clientes, y contribuir a su fidelidad, la empresa debe ser eficiente en aquellos procesos críticos con este factor. Además, en empresas de venta al detalle, la mayor parte de los gastos de operación están ligados al servicio a los clientes, por lo que resulta importante ser eficiente en el manejo de estos gastos, y evitar caer en la tentación de sobregirarse en estos conceptos. Para este objetivo, se han propuesto los siguientes indicadores de gestión:

1. Faltantes de inventario, muy ligado a brindar un buen servicio al cliente y mantener la satisfacción de ellos en un nivel alto. Se van a controlar inicialmente los productos clase A, que son los que generan la mayor cantidad de ingresos, y en etapas posteriores se puede extender esta medición al resto del portafolio.
2. Gastos administrativos y de operaciones, medidos como porcentaje de las ventas. Este rubro constituye una parte sustancial de los egresos de la empresa, y es recomendable establecer metas que permitan controlar estos gastos y evitar excesos en los mismos que afecten negativamente las utilidades esperadas.

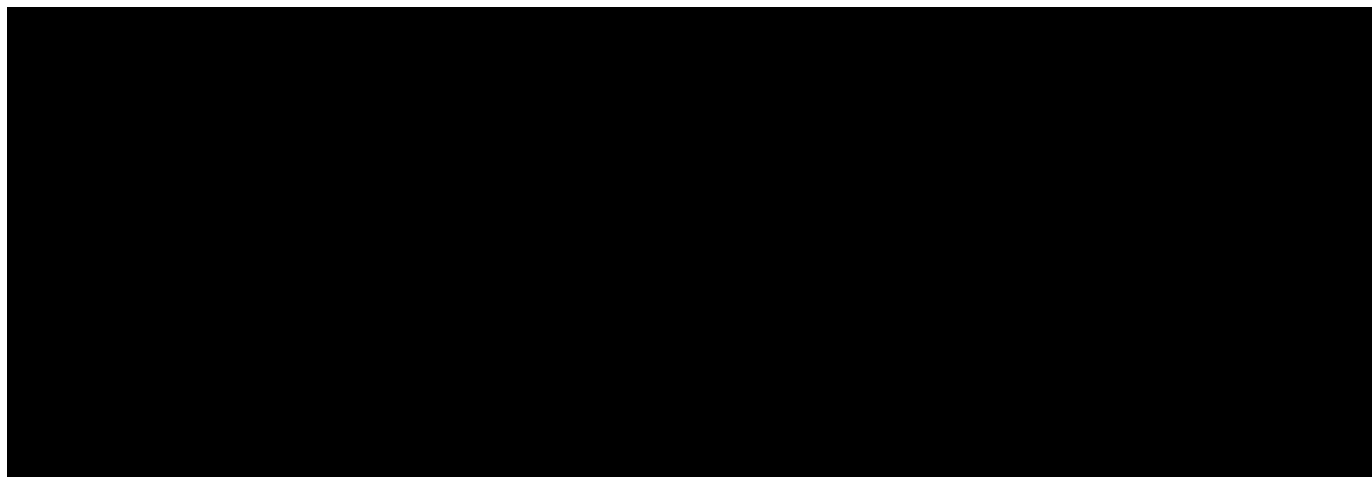
Las iniciativas estratégicas para alcanzar este objetivo y sus metas se enumeran a continuación:

- ✓ Establecer un proceso de control manual (en hojas electrónicas), de las existencias del inventario tipo A (aquellos productos que generan la mayor cantidad de ingresos), y verificar que siempre existan al menos las cantidades mínimas requeridas para atender la demanda de los clientes al menos por una semana, que es el tiempo promedio en que se colocan nuevos pedidos a los proveedores.

- ✓ Realizar una comparación entre las tres sucursales, de los gastos operativos y cantidad de colaboradores que cada una tiene, y el nivel de ingresos de cada una. Esto se haría con el fin de generar un estándar del porcentaje de gastos necesario para mantener el nivel de ingresos y la cantidad de actividades actuales, con el fin de compartir buenas prácticas entre puntos de venta y mejorar el uso de los recursos disponibles.

Con la información de resultados con que cuenta la empresa actualmente, es sencillo calcular estos indicadores, solamente hay que implementar la cultura de hacerlo apenas se reciben los resultados de cada mes. En el caso de la medición de faltantes de productos, habría que iniciar con un control manual cuando se realizan las revisiones periódicas de los productos clave, además de comunicarse mucho con los clientes para que ellos manifiesten si encontraron todo lo que buscaban, o si por el contrario su compra potencial no se realizó por algún faltante. En el cuadro siguiente se muestran estos indicadores propuestos, y su relación con los objetivos estratégicos, en concordancia con la forma en que se han trabajado las propuestas para las perspectivas anteriores.

Cuadro # 5: Indicadores de Procesos Internos para Viveros Las Orquídeas



4.2.4 Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se persigue proponer objetivos que comprometan al recurso humano de la empresa en la búsqueda de los objetivos de las tres perspectivas anteriores, además de consolidar su integración con la estrategia organizacional. Anteriormente se establecieron dos objetivos dentro de esta perspectiva, y a continuación se detallan los indicadores e iniciativas de soporte para cada uno de ellos:

- **Integración de los Colaboradores con la Organización**

Para que cualquier empresa tenga éxito en el alcance de sus objetivos estratégicos, es vital el compromiso de los trabajadores con los mismos, y que se sientan parte integral de la organización. Debe lograrse además un alineamiento entre los objetivos organizacionales y los individuales de cada colaborador, a fin de que sus esfuerzos encaminados a alcanzar sus metas individuales colaboren directamente con las metas de la empresa. Las mediciones para el logro de este objetivo se detallan a continuación:

1. Índice de rotación del personal, medido anualmente, que indica la capacidad de la organización de retener el talento clave. En cada uno de los colaboradores la empresa realiza una inversión significativa en capacitación y entrenamiento, por lo que es importante que los buenos trabajadores permanezcan dentro de la organización, y que crezcan junto a ella.
2. Motivación e involucramiento del personal, que se mediría mediante una encuesta externa de satisfacción de los colaboradores con la empresa (al igual que la satisfacción del cliente). Con el fin de lograr retener el talento clave, e integrar al personal con la estrategia, es de gran importancia que se sientan satisfechos con su trabajo, y encuentren un placer en colaborar con la organización en el logro de sus objetivos.

Con el fin de apoyar el cumplimiento de este objetivo, que es básico en toda la estrategia que se ha planteado, se proponen las siguientes iniciativas:

- ✓ Aplicar a todo el personal encuestas de satisfacción con la empresa, en forma similar que las aplicadas a los clientes. Inicialmente, y para no realizar una inversión considerable en este aspecto, se puede desarrollar internamente la encuesta, y hay bastante documentación gratuita en Internet y otras fuentes para desarrollar esta herramienta.
- ✓ Los resultados de esta planeación estratégica debe ser comunicada a toda la organización, y su progreso debe también ser del conocimiento de todos los involucrados. Deben calendarizarse reuniones periódicas (trimestralmente sería lo recomendable), para dar a conocer a todos los colaboradores el desempeño de la empresa en la consecución de sus objetivos, y como el trabajo de cada uno ha colaborado a los resultados alcanzados.

- **Incrementar Productividad de la Fuerza Laboral**

Relacionado con el objetivo anterior, se espera que una fuerza laboral comprometida y motivada con la organización sea más productiva, y de su máximo esfuerzo porque la empresa alcance sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, es necesario cuantificar el monto de ingresos que genera cada colaborador, y establecer metas para este objetivo, que todos conozcan y se comprometan a cumplir. El indicador para este objetivo sería el siguiente:

1. Productividad por colaborador, medida como las ventas netas por trabajador, dentro de cada sucursal.

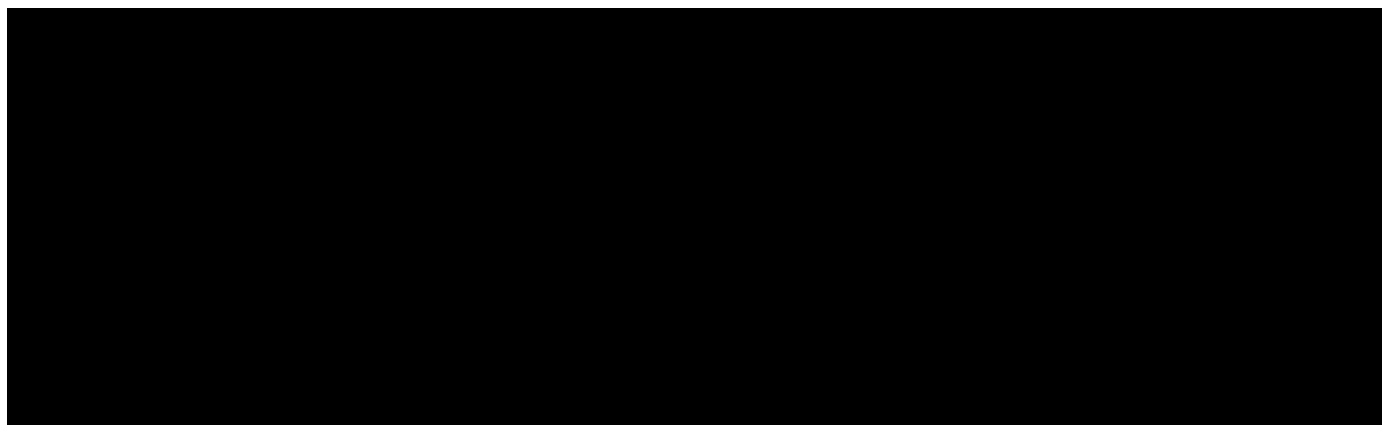
Para alcanzar este objetivo, se propone la siguiente actividad de apoyo:

- ✓ Establecer una relación entre la compensación monetaria de cada colaborador y el logro de las metas de ingresos de cada sucursal, mediante un mecanismo de salario variable. De esta manera se lograría que cada trabajador se identifique con el logro de las metas de la

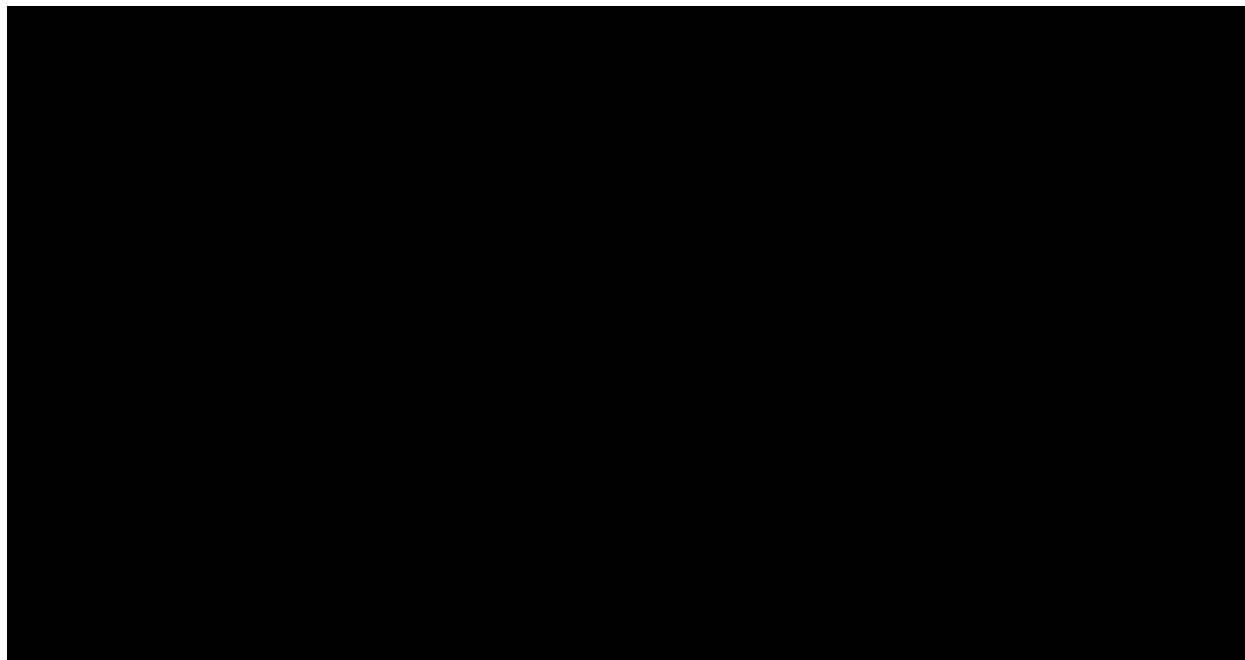
empresa, ya que se vería directamente beneficiado si la empresa logra alcanzar las metas propuestas, y no existiría el conformismo actual, donde cada colaborador tiene asegurado su ingreso mensual, independientemente de los resultados de la compañía.

Dentro de esta perspectiva, lo más importante para lograr el compromiso de los empleados con la consecución de los objetivos organizacionales, y que cada uno tenga la certeza de que su labor es parte integral de la organización, se busca una estrategia de ganar – ganar, en la que ambas partes sean beneficiadas cuando se logren las metas que propuestas. En el siguiente cuadro se muestran estos indicadores y su relación con objetivos organizacionales propuestos, de la misma manera que se han mostrado las tres perspectivas anteriores:

Cuadro # 6: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento para Viveros Las Orquídeas

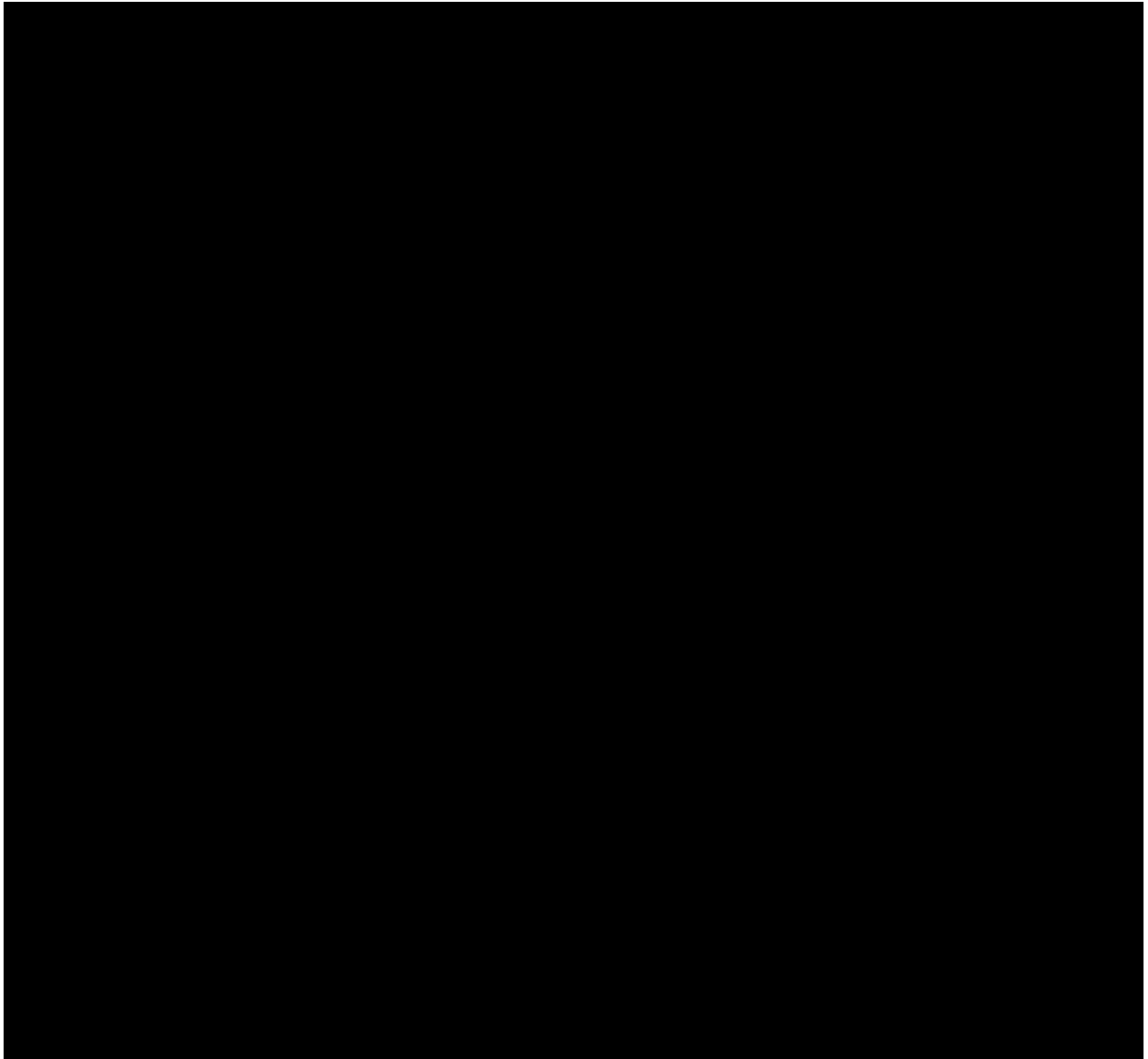


En el siguiente esquema se muestra la integración de cada una de las perspectivas anteriores, junto con sus principales objetivos estratégicas y la integración alrededor de la visión propuesta inicialmente.

Figura # 4: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Una vez que se han definido los indicadores en cada una de las perspectivas, y su relación con los objetivos estratégicos que se le propusieron a la organización, se puede proceder a integrarlos todos juntos en el cuadro de mando integral, con el fin de mostrar las relaciones entre las distintas perspectivas, y cómo cada una de ellas colabora para alcanzar la visión estratégica de la empresa. En el siguiente cuadro se muestra el mapa estratégico propuesto, donde se integran todas las variables mencionadas y sus relaciones causa y efecto, y muestra cómo cada una de éstas se relaciona con el logro de la visión estratégica planteada al inicio de este capítulo.

Figura # 5: Mapa Estratégico de Viveros Las Orquídeas



4.2.5 Seguimiento y control

Como etapa final de la elaboración de un Cuadro de Mando Integral, en cualquier tipo de organización, es imprescindible establecer un método de seguimiento y control de los resultados, que tome en cuenta que la organización y el mercado son dinámicos, y que la empresa debe ir adaptándose a las circunstancias que la rodean.

Este seguimiento debe realizarse en todos los niveles de la estrategia, empezando por la visión estratégica, hasta los indicadores del Cuadro de Mando Integral, con el fin de verificar que su vigencia siga siendo válida, y de realizar aquellas correcciones que sean necesarias para ajustar todo el planteamiento estratégico a la realidad actual. Además, la empresa debe ir monitoreando el alcance de los resultados propuestos, mediante los indicadores de desempeño propuestos anteriormente, y de igual forma mantener una comunicación constante con toda la organización, para facilitar el compromiso de todos los miembros con esta iniciativa.

Finalmente, para lograr que este ejercicio sea algo continuo, y que su validez se mantenga en el tiempo, hay que establecer reuniones y sesiones de trabajo periódicas entre la gerencia, con el fin de que cada uno brinde su retroalimentación sobre el uso de la herramienta, y esta cultura estratégica se vaya fortaleciendo a través del tiempo en toda la organización. Es importante crear la cultura de pensar a más largo plazo, con el fin de no esperar siempre resultados inmediatos por las acciones que se ejecutan hoy.

4.3 Implicaciones de esta propuesta

En definitiva, la principal implicación de esta propuesta para Viveros Las Orquídeas, consiste en el cambio de mentalidad y cultura que se debe dar en sus propietarios y la gerencia, con el fin de que empiecen a ver más allá del mes siguiente, y establezcan una cultura estratégica en la que tomen decisiones hoy basadas en la empresa que quieren tener en el futuro. Igualmente, deben dejar de medir solo resultados financieros, y ver el panorama completo de la información que se requiere para establecer una estrategia completa que sea acorde a las necesidades de la organización.

Otras cuestiones que la gerencia debe tener en consideración a la hora de la implementación de esta propuesta son las siguientes:

- La comunicación de la estrategia y los resultados esperados a toda la organización debe hacerse de una manera rápida y eficiente, con el fin de lograr el compromiso de todos los

involucrados en el logro de la misma, y que no sientan que este cambio es una imposición, sino que lo vean como un acuerdo y se convenzan de los beneficios que traerá a toda la organización. Es vital que la totalidad del recurso humano de la compañía se sienta parte integral de este proceso, y que también sientan que están aportando con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Esta comunicación efectiva será de gran ayuda para alinear los objetivos de la empresa con los de cada uno de los colaboradores.

- En cuanto al uso de recursos para esta implementación, el principal será el tiempo. Al ser una empresa pequeña, con una cantidad relativamente pequeña de transacciones y operaciones, una hoja de cálculo es más que suficiente para iniciar el control de este proceso y los indicadores propuestos. Por lo tanto, lo que se requerirá en mayor medida de parte de la gerencia es su compromiso con la utilización de esta herramienta, y que pongan toda su experiencia y conocimiento del negocio para la elaboración de planes a corto y largo plazo, con el fin de alcanzar la empresa que desean, y el establecimiento de metas por cumplir para llegar a ese futuro deseado.
- Finalmente, la gerencia debe tomar consciencia de la importancia en el logro de la estrategia que tienen los activos intangibles, como los son la motivación de los empleados y la satisfacción de los clientes. A pesar de que su medición no es tan sencilla como la de otros indicadores financieros, su importancia en los resultados es muy grande como para dejarlos de lado.

Para concluir con este capítulo, a través de la distinta bibliografía sobre el Cuadro de Mando Integral que se evaluó, estudiando casos de éxito de otras empresas que han aplicado esta herramienta, se puede mencionar que los principales beneficios de aplicar esta herramienta para el control de la gestión estratégica son los siguientes:

- Promueve la alineación estratégica en toda la organización a partir de la transformación de la visión estratégica en planes de acción.
- Fomenta y refuerza el trabajo en equipo a través de toda la empresa, mientras se conduce a toda la organización hacia la consecución de la estrategia definida.
- Facilita la comunicación de los planes estratégicos a todos los involucrados.
- Integra y resume gran cantidad de información que surge de la gestión diaria.
- Desarrolla el conocimiento y el capital humano, al fomentar un cambio de mentalidad que amplía la visión que los involucrados tienen del negocio y el entorno en el que se desenvuelven.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo representa la etapa final de esta investigación, la cual finaliza con el planteamiento de conclusiones que se derivan de la formulación y evaluación de los capítulos desarrollados, y las observaciones que se han obtenido de las reuniones con la gerencia de la empresa.

Posteriormente se exponen una serie de recomendaciones para la implementación de un sistema de administración estratégica en la empresa estudiada, y para que la propuesta realizada sea de gran utilidad para la organización y su futuro. Es necesario aclarar que la implementación de esta propuesta es responsabilidad total de la gerencia de Viveros Las Orquídeas.

5.1 Conclusiones

Después de realizar este trabajo de investigación, y analizar la información contenida en cada uno de los capítulos, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La administración estratégica puede ser puesta en práctica por cualquier empresa, independientemente de su tamaño, y incluso empresas pequeñas como la que ha sido objeto de esta investigación puede obtener beneficios por pensar estratégicamente y ampliar su horizonte de planeamiento.
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta gerencial para gestionar la estrategia que permite a cualquier organización derivar la visión estratégica en planes de acción encaminados a lograrla, y además le permite medir el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados, mediante la inclusión de indicadores tanto financieros como no financieros, ampliando así la visión del negocio. Aunque tradicionalmente su uso se ha identificado con grandes empresas transnacionales, con gran poder económico y poderosos sistemas de información, las empresas de menor tamaño pueden aplicar esta herramienta para el control de su estrategia, con las modificaciones apropiadas para ajustarla a su realidad.

- Viveros Las Orquídeas es una empresa familiar que ha mostrado una evolución por distintos negocios, aunque el modelo más exitoso lo constituye el que tiene ahora, donde se muestra una empresa pequeña, relativamente sencilla de controlar, y con un portafolio de productos de alta rentabilidad. Además, ha procurado diversificar su negocio actual con servicios complementarios, con buenos resultados hasta la fecha.
- En estos momentos, la empresa no cuenta con una estrategia clara y definida para el futuro, y maneja sus operaciones y actividades comerciales con un enfoque en el corto plazo, con un horizonte de planeamiento de un mes aproximadamente. Actualmente, no se ha planteado una visión estratégica, ni los demás elementos necesarios para la existencia de un proceso de administración estratégica.
- En la parte operativa, la empresa adolece de un faltante de políticas y procedimientos uniformes para controlar sus operaciones de la misma forma en todas las sucursales. Debido a la independencia con que se han manejado cada uno de los puntos de venta, en muchas ocasiones no se ven como una sola organización, lo que ha complicado los intentos anteriores de estandarizar políticas y procedimientos operativos, e incluso generar sinergias asociadas a un mayor volumen de operaciones.
- Haciendo uso de la experiencia empresarial de sus propietarios, y del conocimiento que tienen del negocio y del mercado, Viveros Las Orquídeas está en capacidad de planificar una estrategia para su gestión comercial, y de llevarla a cabo con planes de acción de corto, mediano y largo plazo. Para esto, deben primero organizarse efectivamente como una sola empresa, y lograr que todos los miembros piensen que son parte de una organización más grande que el punto de venta o negocio bajo su responsabilidad.
- Finalmente, el uso de la herramienta del Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa como Viveros Las Orquídeas, es de gran ayuda para medir el desempeño de la

compañía en el logro de su visión y objetivos estratégicos al usar los indicadores apropiados. Al igual que una empresa grande que implemente su uso con gran cantidad de recursos asignados, una empresa de menor tamaño puede obtener muchos beneficios de esta herramienta, adaptándola a su realidad y capacidades actuales, siempre que exista el compromiso con su implementación y utilización.

5.2 Recomendaciones

Como punto final para esta investigación, se plantean las siguientes recomendaciones, que pretenden apoyar la implementación de la propuesta realizada a Viveros Las Orquídeas:

- El primer paso para poder implementar una estrategia a largo plazo para toda la organización, consiste en que cada una de las tres sucursales se vean a sí mismas como parte de la misma organización, fomentando una cultura empresarial que aplique a la empresa como un todo. Esto, además de dar un sentido de identidad a todos los miembros de la organización, permitirá obtener beneficios tangibles, como mejores costos de productos al realizar compras únicas para todos los puntos de venta, ahorros en actividades promocionales al realizar todas las sucursales las mismas actividades, y un mejor control de sus operaciones.
- Se recomienda a la gerencia de la empresa que ponga en práctica en todos sus puntos de venta y actividades comerciales las políticas y procedimientos operativos incluidos dentro de la propuesta, con el fin de mejorar la eficiencia y estandarizar sus operaciones. Una vez que este control efectivo se logre, la gerencia puede dedicar mayor tiempo a pensar en la estrategia y a buscar los medios necesarios para alcanzarla.
- La gerencia debe establecer y comunicar apropiadamente a toda la organización su misión, visión y valores estratégicos, además de que una vez comunicados, debe

colocarlos en lugares visibles dentro de cada punto de venta para que todos los recuerden continuamente, y que también estén a disposición de los agentes externos que tienen relación con la empresa, como clientes y proveedores.

- En concordancia con el punto anterior, se recomienda que la empresa establezca objetivos estratégicos de corto y largo plazo, al seguir los parámetros propuestos anteriormente.
- Con el fin de lograr la aceptación y el compromiso de todas las personas de la organización con la estrategia, la gerencia debe ligar parte de la compensación de los trabajadores con los resultados obtenidos en el alcance de las metas propuestas, especialmente las relativas a ingresos y rentabilidad.
- Sería de gran importancia que la empresa aplique encuestas, ya sea internas o mediante un tercero, para medir la satisfacción y motivación de los colaboradores, con el fin de tener conocimiento del clima laboral que impera y de tomar acciones correctivas para mejorar cualquier situación que afecte negativamente el desempeño de los colaboradores.
- De la misma forma que es importante conocer la satisfacción de los colaboradores, es vital también adquirir conocimiento de que tan bien se está atendiendo a los clientes, y cómo han percibido estos el servicio que se les brinda. En empresas de venta al detalle, es sumamente importante que los clientes estén satisfechos con lo que se les ofrece, para que vuelvan a visitar el negocio, y lo recomienden a sus allegados.
- Con la finalidad de mejorar el servicio que se ofrece a los distintos tipos de clientes que se atienden, es importante que la gerencia elabore una base de datos de sus clientes, y se acerque a ellos para conocerlos mejor, y poder cumplir de mejor forma las expectativas que cada uno tiene de la empresa.

- Por último, los propietarios deberían evaluar la posibilidad de adquirir algún sistema informático para el control de la facturación, compras e inventarios, principalmente, con el fin de tener un mejor control de sus actividades críticas, y aumentar la confiabilidad y oportunidad de su información.

Definitivamente, cualquier empresa, independientemente de su tamaño, que busque consolidarse y perdurar en el mercado, debe poseer una estrategia clara que guíe sus acciones, y medios adecuados para monitorear su desempeño en el cumplimiento de la misma. El cambio más importante que hay que hacer es en la cultura y el pensamiento de sus jerarcas, ya que si ellos creen en la planeación estratégica, y se comprometen de lleno en su ejecución, toda la organización los seguirá en el camino de alcanzar la empresa que desean poseer en los años venideros.

BIBLIOGRAFÍA

Libros de Texto

Bossidy, Lawrence A. y otros (2002). Execution: The Discipline of Getting Things Done. Crown Publising Group.

González Murillo, Olger (2004). Pymes: Un componente importante del sector productivo en Costa Rica. Editorial Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Kaplan, Robert y Norton, David (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Estados Unidos: Harvard Business Press. 322 pp.

Koontz, Harold (1994). Administración. Una perspectiva global. (Décima Edición). México: Editorial McGraw - Hill. 745 pp.

Thompson Jr., Arthur, y otros (2008). Administración Estratégica: Teoría y Casos. (Decimoquinta edición) México: Editorial McGraw – Hill.

Trabajo Finales de Graduación

Bermúdez, Luis y Figueroa, Josefina (2007). Aplicación del modelo de Cuadro de Mando Integral en la Asociación de Empleados de Holcim S.A. Trabajo final de graduación para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Leandro, Judith (2008). Diseño de una propuesta de cuadro de mando integral para la Junta Administradora del Fondo de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica, como herramienta de gestión estratégica. Trabajo final de graduación para optar al

grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Hernandez, Christian (2006). Propuesta de Cuadro Mando Integral para la Agencia de Viajes Destinos S.A. Trabajo final de graduación para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Artículos

Brenes, Esteban y otros. (2008). **Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares.** INCAE Business Review. Vol. 1. Numero 5. Mayo – Agosto 2008.

Garcia, Carlos y Gómez, Carmen. (2004). **Balanced Scorecard, un modelo innovador para la gestión estratégica.** Anales de Mecánica y Electricidad. Enero – Febrero 2004. pp. 34 - 38

Miranda Sandi, Miguel (2008, abril, 4). **Importancia Estratégica de las PYMES en Costa Rica.** La Nación, p. 16.

Rohm, Howard. **A Balancing Act.** Perform Magazine. Vol. 2 Número 2. Pp. 1 – 8.

Rohm, Howard. **A Balancing Act: Sustaining new directions.** Perform Magazine. Vol. 3 Número 2. Pp. 1 – 8.

SDV Consultores. (2003). **El cuadro de mando integral (CMI).** Revista Distribución y Consumo. Marzo – Abril 2003. pp. 40 – 49.

Internet

Información variada tomada de los siguientes sitios:

<http://www.balancedscorecard.org>

<http://www.datospymes.com.ar>

<http://www.meic.go.cr>

<http://www.pyme.go.cr>

<http://www.tablerodecomando.com.ar/>

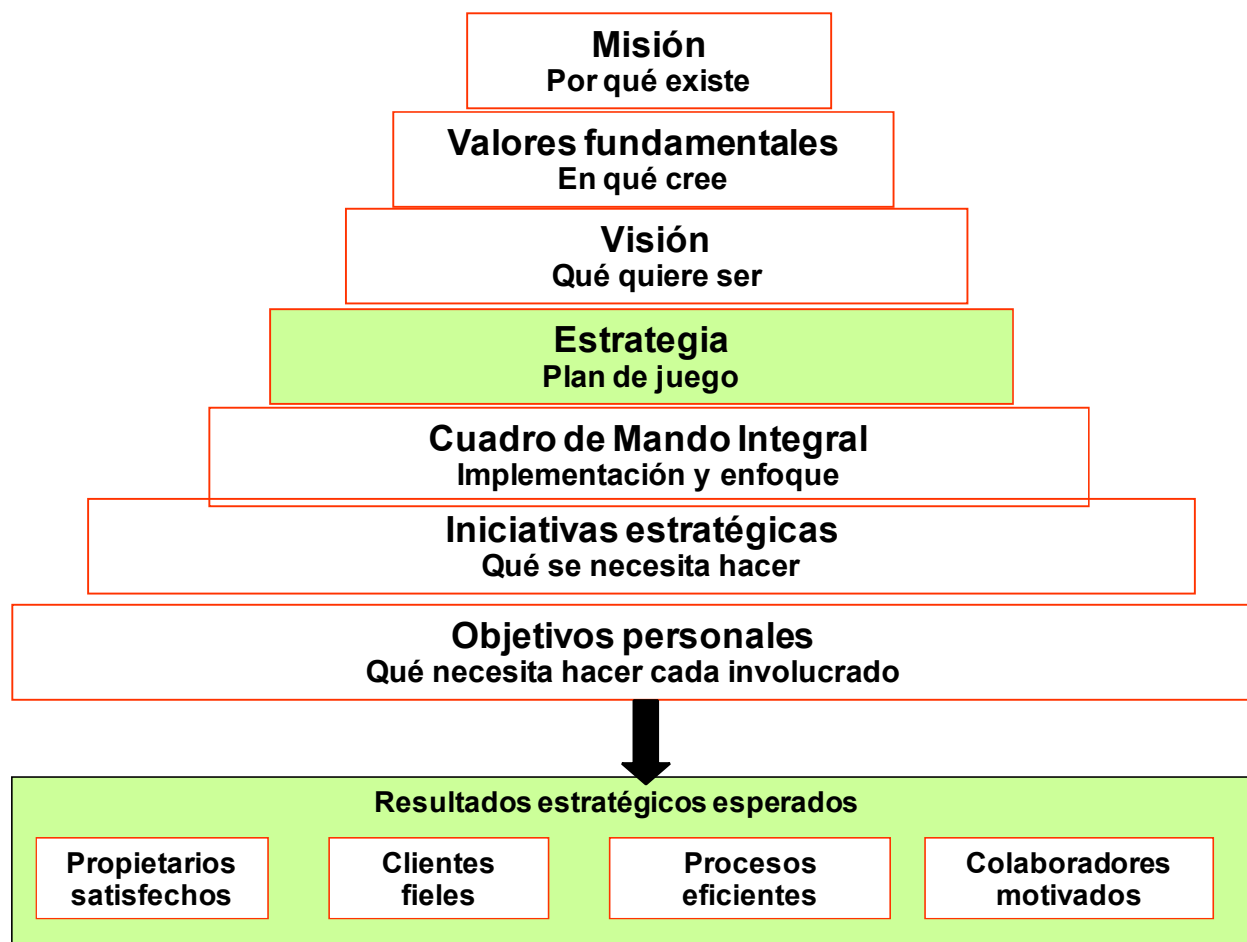
<http://www.univision.com>

<http://empresarial.visa.com/>

Conde Paga, Elda. *Diseño de una propuesta de cuadro de mando integral*. Publicado en <http://www.gestiopolis.com>. (Oct. 2008)

Martínez Fernández, Francisco. *El cuadro de mando integral: un instrumento de control*. Publicado en <http://www.monografias.com> (Oct. 2008)

ANEXOS

Anexo #1. Elementos de una adecuada gestión estratégica

Anexo #2. Sucursales de Viveros Las Orquídeas

- San Pedro de Montes de Oca



- **El Carmen de Guadalupe**



- **San Antonio de Belén**

