



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
(UNED)**

**Sistema de Estudios de Posgrado
(SEP)**

Trabajo Final de graduación

**La Cadena de Valor en la exportación de banano: el caso de la
Empresa Agrocomercial de la EARTH**

Elaborado por:
Eric J. Ramírez De La O.
Céd. 1-929-545

Tutora:
PhD. Lizette Brenes

San José, COSTA RICA
Noviembre de 2007

CONTENIDO

Resumen.....	3
Introducción.....	4
1. Fundamentos teórico-metodológicos.....	6
2. La cadena de valor en el caso de la Empresa Agrocomercial de la EARTH.....	16
Antecedentes de la Empresa Agrocomercial de la EARTH.....	16
Cadena de valor en la Empresa Agrocomercial de la EARTH.....	19
Generadores de Costos en la cadena de comercialización de de la Finca EARTH.....	20
Generadores de Valor de la comercialización de fruta fresca en la Empresa Agrocomercial de la EARTH.....	21
Generación de Ventajas Competitivas.....	24
Reconfiguración de la cadena de valor en el marco de la producción y exportación de banano fresco.....	24
Reducción de costos y diferenciación.....	25
Servicios adicionales.....	27
Actividades generadores de valor.....	27
3. Definición y justificación del problema.....	29
Justificación del problema.....	30
4. Análisis del entorno: el mercado del banano.....	31
5. Definición y justificación de los objetivos y de su prioridad.....	36
Objetivo general:.....	36
Objetivos específicos:.....	36
6. Identificación y análisis de alternativas.....	38
7. Alternativas propuestas.....	40
8. Análisis de alternativas.....	40
9. Selección de la alternativa o toma de decisión.....	50
10. Plan de Acción.....	54
Propuesta presupuestaria del plan de acción.....	57
Bibliografía.....	58
Anexos.....	61

Resumen

En este análisis de caso se aplica la propuesta de Michael Porter (1985) para la generación de valor al cliente en la cadena de valor de un producto fresco como el banano. El estudio se enfocó en el análisis de la situación en el caso de la Empresa Agrocomercial de la EARTH en las etapas del proceso comercial y de envío del producto al mercado de destino y a sus clientes. Del análisis de la cadena de valor, se identificó el problema que enfrenta la Empresa Agrocomercial el cual se concentra en las áreas de marketing y ventas, servicios (servicio al cliente), y logística externa los que constituyen los aspectos más relevantes en los que se debe aplicar una estrategia para procurar mejorar el valor agregado que se entrega a los clientes de la empresa. Estos aspectos por mejorar involucran insumos no sólo de carácter económico-comercial sino también cultural y educacional. El plan de acción propuesto gira en torno a la estrategia de generación de valor al cliente en esta actividad agroexportadora y parte de las actividades estratégicas por tomar para implementar la mejor opción de comercialización de fruta, que genere los mejores y mayores réditos para la empresa en cuestión. La historia detrás del producto, el seguimiento de la actividad que desarrolla la Empresa Agrocomercial y la capacidad de brindarle al cliente el mejor servicio integral, imponen una atención prioritaria a las recomendaciones para el éxito de la operación agrocomercial.

Introducción

Las experiencias de exportación y comercialización de productos frescos han sido históricamente las más importantes para la economía de Costa Rica, entre las que se destaca el caso del banano pues es uno de los productos de más larga trayectoria. Este esfuerzo se inscribe en el papel que ha desempeñado la producción agrícola del país, la cual ha venido a ser protagonista, con rendimientos y productividades de primer orden en el nivel mundial, además de conocimientos y desarrollo de técnicas que son hoy en día uno de los grandes activos con que cuenta el país, esto es el capital humano acumulado.

Este éxito técnico ha venido acompañado de una evolución de los negocios relativos al agro que no escapa a la apertura de mercados y a los altos niveles de exigencias tanto en calidad como en servicio. Las grandes transnacionales que desde en siglo pasado tomaron y abandonaron tierras en diferentes sectores del país, son hoy en día más que productores que explotan fincas propias comercializadores de producto empacado en gran escala.

Así como las conocidas firmas transnacionales han continuado con sus operaciones en el país, se promueve hoy que los mismos productores se conviertan en comercializadores de sus productos y puedan así integrarse no sólo al mercado mundial sino que tengan un mejor control de sus utilidades, así como también de la comercialización en el punto de venta inclusive.

Asociaciones de productores han surgido como opciones para enfrentar las necesidades financieras que las actividades productivas requieren solventar. Ejemplos de ello son las cooperativas que han surgido en actividades como las de los granos de café, y otros cultivos como el arroz, la palma aceitera; o bien asociaciones de productores como ASOPROAGROIN, que a través de su fundación PROAGROIN ha alcanzado hoy por hoy grandes logros inclusive el de comercializar con gran éxito productos procesados más allá del producto fresco.

Actualmente y por medio de programas de promoción de las exportaciones, esfuerzos de organismos internacionales y otras iniciativas privadas, las historias de éxito en la actividad exportadora, y el triunfo en la venta directa de productos nacionales que conquistan mercados del primer mundo son más comunes y son un ejemplo de generación de valor a la denominada cadena de valor. Este es el caso concreto de la Empresa Agrocomercial de la EARTH en el campo de la producción y exportación de banano y piña fresca más recientemente. Este es precisamente el caso objeto de estudio en el presente trabajo, en el cual se busca plantear la estrategia por aplicar para la superación del problema o los problemas que enfrenta esa empresa en su empeño para agregar valor a los clientes de su producto de exportación.

Dentro de la problemática medular que enfrentan los productores de frescos en el medio nacional, sobresale en importancia la fase final de la cadena productiva: la comercialización. Es este punto final el desafío más grande por los fracasos sufridos en muchas de las iniciativas públicas y privadas en cuanto a producción agrícola se refiere. Alrededor de este tema estriban la mayoría de las dificultades que condicionan el éxito o el fracaso de este tipo de negocios: limitaciones de infraestructura, servicios, educación del recurso humano para que esté dispuesto a contribuir de manera proactiva en el desarrollo de un negocio, son sólo algunos de los aspectos más relevantes por comprender y cuantificar en el momento de involucrarse en una empresa de este tipo.

En el presente trabajo se expone el problema que enfrenta la Empresa Agrocomercial de la EARTH y se prosigue con todos los pasos relevantes en la exposición escrita de un estudio de caso hasta desembocar en la propuesta del Plan de Acción. Éste es el resultado de la selección de la alternativa que se ha considerado más apropiada para aplicar en la Empresa Agrocomercial de cara a sus compromisos derivados de sus propios objetivos y de los que corresponden a la Escuela Agricultura de la Región Tropical Húmeda.

1. Fundamentos teórico-metodológicos

Los fundamentos teórico-metodológicos del presente análisis de caso se ubican en el concepto y aplicación de la Cadena de Valor de Michael Porter. La Cadena de Valor fue descrita y popularizada por Michael Porter en su obra “Ventajas Competitivas” (Porter, 1985). Este concepto categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las actividades primarias se dividen en logística de entrada, operaciones (producción), logística de salida, ventas y mercadeo, servicios post-venta (mantenimiento). Estas actividades son apoyadas por la dirección de administración, la dirección de recursos humanos, el desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo) y las adquisiciones (compras).

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y de valor. Como una poderosa herramienta para la gestión empresarial, la teoría de la cadena de valor es una de las primeras sugerencias que afloran en el mundo empresarial de hoy en día. Su objetivo último es maximizar la creación de valor, en tanto se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos. (<http://www.futuristamoglobal.com>, Enero, 2007)

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado a cadenas de suministro completas así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final, moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor.

Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales, crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena, es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar a los intermediarios creando nuevos modelos de negocio. (<http://www.futuristamoglobal.com>, Enero, 2007)

El concepto de valor agregado dentro de cada etapa de la cadena de valor, debe entenderse como el valor que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en la materia prima y el capital (bienes intermedios) o desde el punto de vista de un productor; constituye la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo. Desde el punto de vista contable es la diferencia en el importe de las ventas y el de las compras.

Así, los empresarios pueden analizar su negocio por medio de una herramienta sencilla y muy útil: la cadena de valor. Esta herramienta descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para poder comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de generación de valor.

Porter sugirió que había que ir más allá de un análisis de funciones generales del negocio y que era necesario descomponer cada función en actividades individuales, para poder así distinguir todos los diferentes tipos de actividades y sus relaciones.

En general, existen dos tipos de actividades en la cadena de valor: las primarias y las de soporte. Las actividades primarias son aquellas que están relacionadas directamente con la realización del producto y las de soporte son las relacionadas con el recurso humano, la infraestructura y el desarrollo tecnológico.

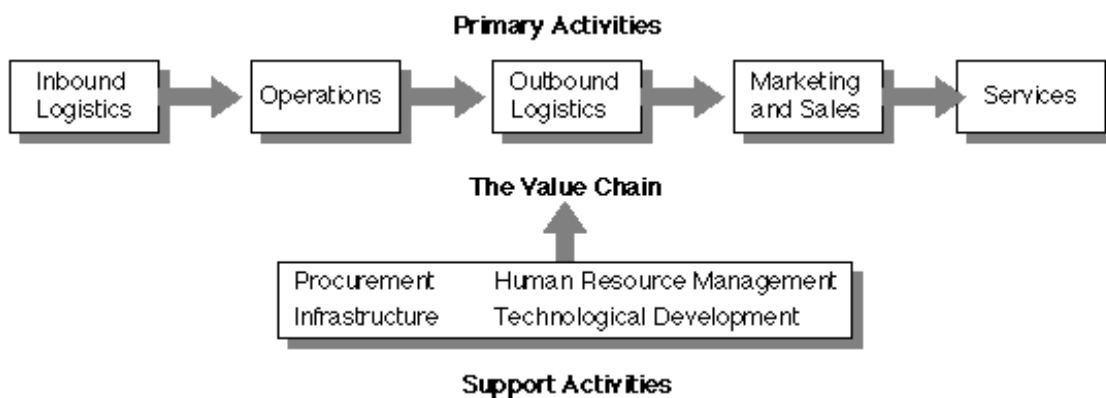


Figura No. 1 Diagrama descriptivo de la Cadena de Valor (Porter, 1985)

Una vez identificadas, se deben asociar los costos y los ingresos por actividad y estimar el margen que aportan al negocio. De esta manera, la cadena de valor busca la fuente de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor y los márgenes que éstas aportan. La ventaja competitiva puede lograrse en costos bajos o en la diferenciación del producto. (<http://www.synthesisisci.com/irf/consultas>, Septiembre, 2007)

En la medida en que el entorno cambia, es común que los sistemas de información de la empresa ya no proporcionen información útil por la obsolescencia que los afecta. Pero los gerentes, tanto de las grandes como de las pequeñas y medianas empresas, necesitan saber detalles cualitativos y cuantitativos, basados en el enfoque de la administración estratégica, como es el caso del análisis de la cadena de valor, por medio del cual se desarrollan estrategias de negocio, con el propósito de ganar ventajas competitivas permanentes.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta sencilla al alcance tanto de la gran industria como de las pequeñas y medianas empresas. La cadena de valor agregado por la empresa se define como el conjunto de actividades que lleva a cabo la empresa en diferentes áreas funcionales, desde su etapa de adquisición de insumos hasta la entrega del producto final a los clientes. El análisis de la cadena de valor agregado es un método para descomponer la cadena en cada una de las actividades que la conforman, desde la recepción de la materia prima hasta llegar el cliente, con la finalidad de entender el comportamiento de los costos y de las fuentes de diferenciación del producto (bien o servicio), y para tratar de maximizar la diferencia entre compras y ventas, con el objeto de crear el mayor valor agregado, que permita maximizar las utilidades y así ser más fuerte en el mercado. (Morillo, 2005)

La cadena de valor agregado se presenta como un valioso modelo estratégico para las pequeñas organizaciones, dado que éstas requieren analizar cuidadosamente sus fuentes de diferenciación y de economía de costos, a fin de destacarse frente a las grandes. Ello no puede ser realizado mediante el análisis global de la cadena, sino mediante un análisis interno: mediante la ilustración de todas las actividades realizadas para elaborar productos para sus clientes. Por ello, este análisis es una de las principales herramientas en la

búsqueda de ventajas competitivas. Igualmente, es una técnica de reducción de costos al permitir identificar el costo de cada actividad dentro de la cadena de valor agregado. (Morillo, 2005)

Pasos por seguir para analizar la cadena valor agregado

Según Morillo, (2005), para analizar la cadena de valor agregado en una empresa se siguen los siguientes pasos: 1. Identificar la cadena de valor agregado; 2. Identificar los generadores de costos; 3. Identificar los generadores de valor o impulsores de actividades; y, 4. Desarrollar ventajas competitivas. Según Morillo, 2005 se exponen seguidamente en detalle cada uno de los pasos para analizar la cadena de valor agregado.

1. Identificar la cadena de valor agregado de la empresa

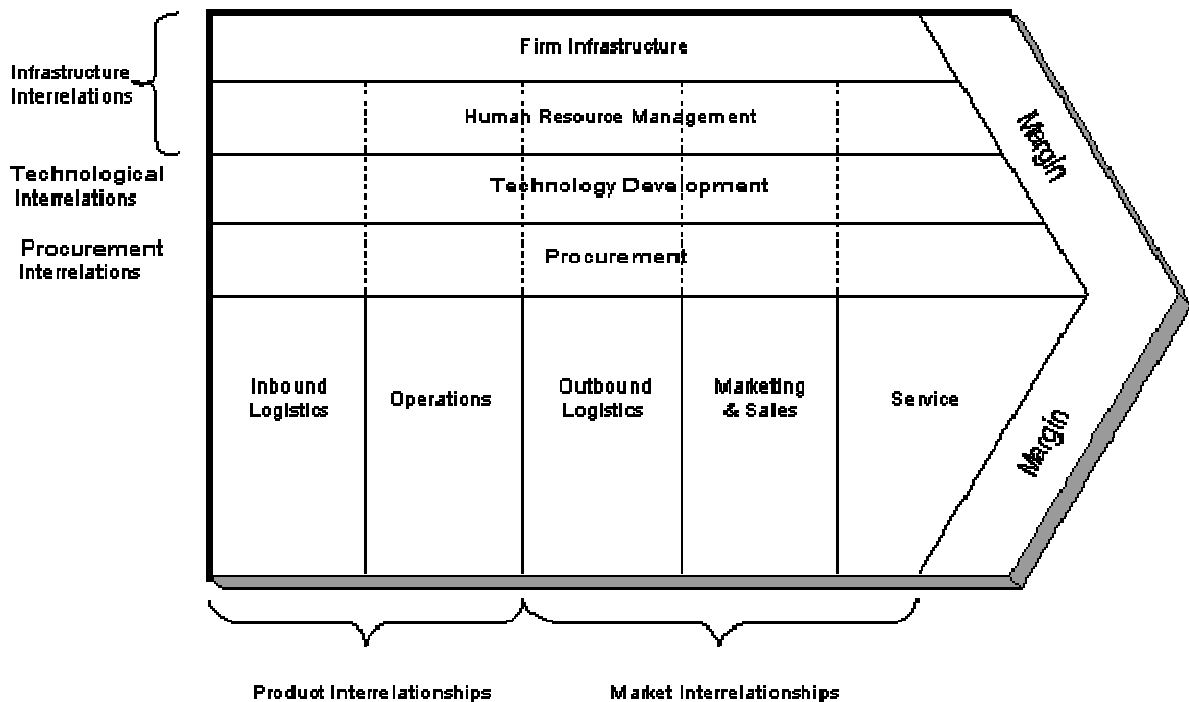


Figura No 2 Diagrama desglosado del valor agregado de la empresa.

Esta es la identificación del conjunto de tareas por medio de las cuales la empresa manufactura sus productos, valiosos para sus clientes. Para identificar las actividades dentro

de la cadena de valor es importante clasificarlas en: actividades primarias (donde se involucra la creación física del producto, su venta, transferencia al cliente y el servicio post-venta), así como las actividades de soporte (aquellas que apoyan el funcionamiento de las actividades primarias y las de sí mismas).

Todas estas actividades están presentes en las empresas pequeñas y medianas, y son categorizadas de la siguiente manera: **Logística de entrada** (recepción, almacenamiento y distribución de inventarios, manejo de materiales, depósito, control de inventarios, devoluciones al proveedor, e inspección); operación (transformación de los insumos; por ejemplo: maquinar, ensamblar, empacar, probar, realizar el mantenimiento y la preparación de maquinarias y otras); **logística de salida** (recolección, almacenamiento, y distribución de los productos terminados, y procesamiento de pedidos de los clientes); **mercadotecnia y ventas** (publicidad, promoción, fuerza de ventas, fijación de precios, cotización, selección de canales de distribución, e investigaciones de mercado); **servicios** (instalación, reparación y mantenimiento, garantía y eliminación del producto); **adquisición** (compra de los insumos utilizados en la cadena de valor); **desarrollo de tecnología** (diseños de procesos de servicios, procedimiento de selección de personal, de maquinarias y de productos); **administración del recurso humano** (reclutamiento, contratación, dotación, capacitación, motivación y otras); e **infraestructura** (tareas del departamento de contabilidad, de finanzas y legal).

Porter (1985) indica que un grado apropiado de subdivisión de las actividades de la empresa depende de las economías y del propósito de la actividad en la cadena de valor. A ese efecto recomienda: separar aquellas actividades que representen un costo operativo importante o un activo importante o en crecimiento, lo cual significa que las actividades homogéneas, o de cierto modo compatibles y de costos pequeños, deben agruparse en una actividad más amplia; separar las actividades que tienen un impulsor distinto, para influir sobre éste, con el fin de reducir costos; y, separar las actividades que los competidores ejecutan de forma distinta, con la intención de crear diferenciaciones frente al cliente, en cuanto a costo o calidad.

2. Identificar los generadores de costos.

Una vez identificadas las actividades de la cadena de valor de la empresa, el siguiente paso es diagnosticar los impulsores o los factores de los cuales depende el comportamiento del costo de cada actividad de valor. La causa de costo tradicional es el volumen de producción o nivel de actividad: así lo consideran todavía la mayoría de las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, se ha demostrado que existen múltiples causales, las cuales se pueden agrupar como estructurales (causales relacionados con la estructura financiera de la empresa, como la escala o el nivel de las inversiones, la integración vertical y horizontal, la tecnología y la ampliación de líneas de productos) y de ejecución (causales relacionadas con las habilidades de la empresa para realizar con éxito sus operaciones: compromisos del grupo, gerencia de la calidad, configuración del producto, lazos con proveedores y clientes, distribución de planta y utilización de la capacidad).

Estratégicamente, es más conveniente explicar los costos desde variables que impliquen la posición competitiva de la empresa, ya que al tener presente y manejar mayor cantidad de causales de costos (calidad, diseño, tecnología), se tendrán más posibilidades de competir, controlando costos o creando la diferenciación del producto.

La información en este paso la suministra el sistema de costos basado en actividades al proporcionar los datos sobre el costo de ejecución de cada actividad de la cadena de valor de la empresa y del por qué se consumen costos, mediante el comportamiento de los impulsores o inductores de costos e impulsores de actividades. El inductor de costos de una actividad es una medición cuantitativa del resultado de una actividad; por ejemplo, para las actividades para ajustar máquinas, recibir materiales y dar mantenimiento a las maquinarias, los impulsores de actividades respectivos podrían ser: número de ajustes u horas de ajustes, cantidad de materiales recibidos y horas de mantenimiento. En el sistema de costos, al causante de determinado nivel de actividad que, a su vez, demanda costos, se le llama inductor o impulsor de costos. Este inductor es un elemento del que depende el consumo de costos, pues determina la cantidad o volumen de las actividades. Éstas deberán controlarse si se desea abatir los costos. Por ejemplo, la razón por la cual la actividad de ensamble de

una fábrica consume recursos, como electricidad y salarios de ensambladores, depende del número de los productos.

3. Identificar los generadores de valor o impulsores de actividades

Este paso en la identificación de actividades de la empresa equivale a señalar las razones por las cuales se lleva a cabo la actividad o se le otorga valor a las actividades de la empresa, considerando que ésta sólo desarrolla aquellas actividades que generan valor al cliente y elimina las no generadoras de valor. Estos generadores se clasifican en: generadores de valor para el cliente y para la empresa.

Generadores de valor para el cliente: son aquellos que deben ser impulsados, porque representan lo que el cliente está dispuesto a pagar; por ejemplo, tiempo de respuesta de cotizaciones o de entrega de pedidos, cantidad de innovaciones, cumplimiento de las especificaciones, o número de taquillas de pago disponibles.

Generadores de valor para la empresa: son los que impulsan valor para los propietarios respecto a su inversión, como: alianzas estratégicas, integraciones verticales y horizontales, incremento de la capacidad instalada, introducción a nuevos mercados y creación de nuevos productos.

4. Desarrollar ventajas competitivas.

Con los tres pasos descritos anteriormente, las pequeñas y medianas empresas pueden mejorar la competitividad, bien sea mediante el control de los generadores (o causales) de costos, o impulsando los generadores de valor, esto, mediante la reconfiguración de la cadena de valor.

La reconfiguración de la cadena de valor significa la descomposición de cada uno de los procesos de la organización, por largos y complejos que puedan ser, y su evaluación en

forma específica. Dicha reconfiguración implica el mejoramiento de las actividades para impulsar los generadores de valor y así crear ventajas distintivas. Este mejoramiento de actividades implica distinguirse de las demás empresas, de una forma tan original y excelente que sea difícil imitarla. Sólo así se puede lograr y mantener la ventaja competitiva.

Este último paso del análisis de la cadena de valor agregado, debe basarse en los análisis de los reportes financieros de cada una de las etapas que agregan valor (cadena de valor agregado), lo cual permite conocer el costo del desempeño de las actividades rutinarias y el valor apreciado por los clientes internos y externos de la organización. A partir de allí, se debe comenzar a visualizar la existencia de actividades que coordinadamente (vínculos internos) optimizan la producción y hacen posible una relación más estrecha y ventajosa con el cliente, así como la identificación de actividades que no agregan valor, pero que consumen recursos y que se deben suprimir.

El mejoramiento de las actividades no debe orientarse únicamente hacia el cliente (ventaja comparativa por diferenciación), sino también a la reducción de costos, al simplificar o eliminar las actividades superfluas. El reconfigurar la cadena de valor trae ventajas de costos, porque brinda la oportunidad de diseñar formas más eficientes de ejecutar las actividades primarias o de apoyo (mejores diseños de productos, de actividades de producción, de distribución y entrega, identificar excesos, retrasos, irregularidades, despilfarros, movimientos innecesarios) y otros pequeños, pero importantes detalles. Una de las ventajas es la eliminación de las actividades que no agregan valor a los productos (no apreciadas por los clientes o no esenciales para la marcha de la empresa), muy comunes en la operatividad de las pequeñas y medianas empresas, como son: tiempos de espera, tiempos de preparación, limpieza, mantenimiento, manejo y manipulación de materiales, entre otros.

Así mismo, las actividades susceptibles de mejoramiento, generalmente deberían ser las primarias: sin embargo, ello depende del tipo de empresa, pues, en las manufactureras, las actividades de logística (manejo de inventarios) juegan un papel fundamental, a diferencia de las empresas de servicios. En éstas, las actividades de administración de recursos humanos

asumen un papel preponderante, porque así la empresa podrá contar con el personal capaz de atender al cliente, no sólo con el procedimiento adecuado, sino de forma cortés y agradable.

Esta primera parte del trabajo ha destacado los fundamentos teóricos y metodológicos para avanzar en la aplicación de los pasos que permitan establecer la cadena de valor en un caso concreto. El análisis de la cadena de valor agregado se presenta sistemáticamente como una herramienta indispensable para quienes toman decisiones en las pequeñas y medianas empresas. Este enfoque se refiere a la interdependencia de las actividades de valor dentro de la empresa, en las cuales se deben explotar vínculos de coordinación internos. Estos vínculos internos surgen de la desagregación de las actividades empresariales, por medio de la búsqueda de fuentes de diferenciación y de reducción de costos frente a los competidores, pues el análisis implica el conocimiento de todo el proceso productivo de la organización y la reestructuración de éste en actividades creadoras de valor, desde la adquisición de materia prima hasta el servicio post-venta.

Sin embargo, no basta con conocer la cadena de valor interna de la empresa y ajustarla o mejorarla continuamente, sino también conocer la correspondiente al mercado, inclusive de los competidores. Con ello se conoce si la cadena de la empresa está en mejor, igual o peor situación que la de la competencia. Por eso, resulta indispensable al menos incorporar el análisis del entorno en que se desenvuelve la empresa para ubicar en ese contexto, su propia cadena de valor. Además, el análisis de la cadena de valor agregado por la empresa, debe ser una labor permanente, dados los cambios del entorno, pues hoy puede ser que un proceso sea ejecutado de forma eficiente por la organización, pero luego puede ser más rentable que esté “terciarizado” (en manos de un tercero); o que una actividad se convierta en la de mayor valor para el cliente, como un servicio a domicilio, un servicio inmediato por medio de Internet, o la oferta de productos alimenticios instantáneos o naturales, entre otros. Lo importante es que la organización se convierta en protagonista o, por lo menos, participe de esos cambios.

Se reitera entonces que, aún cuando no sea posible disponer de un análisis de la cadena de valor para toda la actividad industrial en que se enmarca la empresa objeto de estudio, esto es disponer de la información sobre la estructura de costos de los competidores, así como de los márgenes de utilidad y niveles de activos de los proveedores y clientes, sí resulta indispensable realizar un análisis del entorno en que se desenvuelve la empresa y ubicar ahí su cadena de valor agregado. El solo hecho de analizar la cadena de valor agregado de la empresa y de contextualizarla en el análisis del entorno, constituye ya un ejercicio importante y fructífero para la empresa.

2. La cadena de valor en el caso de la Empresa Agrocomercial de la EARTH

Antecedentes de la Empresa Agrocomercial de la EARTH

La Empresa Agrocomercial de la EARTH es hoy en día una unidad productiva de la Universidad EARTH, heredada de las actividades de la familia Rojas propietaria del bien inmueble que pasó a ser parte de la universidad, una vez constituida ésta en el año 1990.

Hoy en día la Empresa Agrocomercial o Finca EARTH tiene asignadas 1,100 hectáreas, de las 3600 que conforman el Campus. La finca bananera cuenta con cinco distintas áreas de producción separadas de las cuales algunas poseen más de 40 años de estar en actividad continua, pues son los mismos terrenos que se tenían dispuestos para producción bananera cuando la propiedad pertenecía a sus anteriores propietarios.

Según la legislación costarricense (decreto No. 26426-MEIC) se considera a la Empresa Agrocomercial de la EARTH en la categoría de “mediana empresa” en función de poseer más de cien empleados, activos superiores a \$125,000 y ventas mayores a \$ 500,000 anuales. (Martínez, 2006)

La misión y visión de la Empresa Agrocomercial reflejan aspectos de proyección estratégica, así como la posición de ésta hacia lo interno y hacia lo externo; grupos de interés externos respecto de los cuales puedan o deban tomarse decisiones. (Brenes, 2004)

Misión:

“Forjar una empresa agrícola rentable, dedicada a la producción, industrialización y comercialización de productos de calidad; social y ambientalmente responsables; que sean el resultado de la interacción permanente con el área académica.

Satisfacer a nuestros clientes, ser un ejemplo aplicable a la labor educativa, contribuir al fortalecimiento del patrimonio institucional y elevar la calidad de vida de nuestros trabajadores y sus comunidades.” (Empresa Agrocomercial, 2007)

Visión: “Transformación de los sistemas productivos y de comercialización agropecuaria para que sean modelo de rentabilidad y sostenibilidad, que constituyan un ejemplo práctico aplicable a la labor educativa de EARTH. Contribución al fortalecimiento del patrimonio institucional.” (Empresa Agrocomercial, 2007)

Otro aspecto importante es lo relativo a las certificaciones de distinta índole con que cuenta y ha contado la Finca EARTH. Según datos del área de Gestión Ambiental y Certificaciones, para el año 98 se obtuvo la certificación ISO 14001, siendo la segunda finca bananera en obtenerla en el nivel nacional. En el 2000 se contó con la certificación SA 8000, y para el año 2003 la Finca obtuvo la certificación EurepGAP, la cual junto a la recién obtenida certificación RFA, se encuentran vigentes.

La Finca Comercial como también se le conoce a esta unidad productiva de la EARTH, cuenta con un número de 150 a 200 trabajadores: 150 puestos aproximadamente son fijos y unos 50 son requeridos en las épocas de mayor producción. Del total de empleados permanentes hay un 10%, unos 15 trabajadores componen el área administrativa y de dirección de la empresa.

El rendimiento de producción de la Empresa Agrocomercial oscila entre las 2000 – 2500 cajas/ha/año por bloque (sectores de cultivo), provenientes de 270 ha. en producción que existen actualmente dedicadas a la producción de banano fresco de primera calidad para exportación; cuya variedad plantada es la gran enano, aunque se encuentran otras dentro de la plantación, todas del tipo *Musa AAA*, que es la variedad (clon) de planta de banano producto de hibridación natural más común hoy en día.

Cuadro No. 1. Producción de la Empresa Agrocomercial en cajas/ha./año del período 2001 a la 2007.

**DATOS DE PRODUCCION
FINCA BANANERA EARTH**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Caja hectárea al año	1.474	1.655	1.497	2.266	1.970	1.780	1.986
Ratio	0,98	0,80	0,81	1,01	0,89	0,98	0,98
Total Cajas	393.447	395.460	317.997	543.844	529.827	493.067	424.405
Total Chiras	497.607	511.825	486.252	543.550	595.758	560.894	447.722
Área	272,60	238,98	212,45	265,19	268,89	276,99	276,99
Chira por hectárea	35,10	41,19	44,02	39,42	42,61	38,94	40,41

Fuente: Área de producción y estadística de la Empresa Agrocomercial, 2007

Las ventas de los últimos siete años y de las cuales son responsables los actuales directores, han ido en aumento sostenido con la excepción de los últimos dos años en que ha disminuido su volumen, no obstante, se mantiene la posibilidad de mantener muy buenos márgenes de utilidad.

La empresa posee entre sus activos 1,100 ha. de tierra asignadas, de las cuales unas 450 corresponden directamente a la finca bananera, las restantes 650 ha. pertenecen al proyecto forestal para la fijación de nitrógeno. Dentro de la finca existen 270 ha. de cultivo banano además de 53 ha. de palmito, y una serie de cabezas de ganado, así como otros activos de largo plazo como planta empacadora e instalaciones y equipo, y activos biológicos; que suman alrededor de un millón de dólares de activos totales, según la gerencia general y financiera y datos del área de producción y estadísticas de la Empresa Agrocomercial.

Cadena de valor en la Empresa Agrocomercial de la EARTH

Tomando en cuenta los componentes o actividades que deben constituir una cadena de valor para el caso de la producción y exportación de banano fresco por parte de la Empresa Agrocomercial de la EARTH, la diagramación de la cadena sería como sigue:

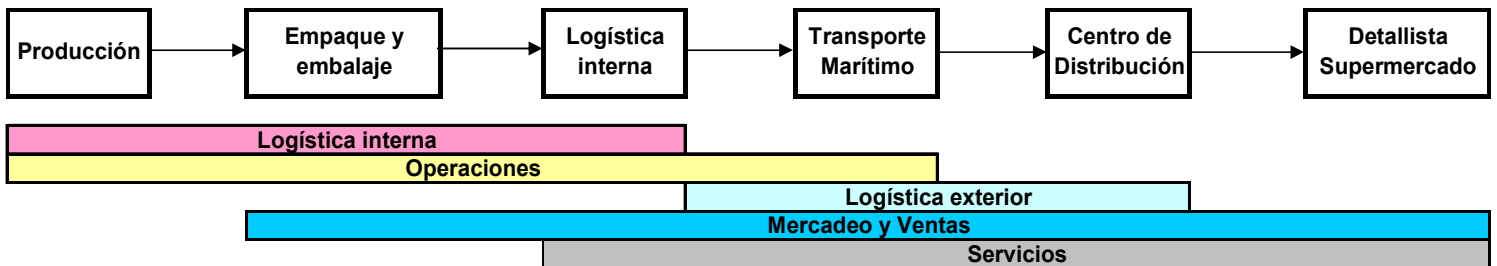


Figura No. 3 Cadena de valor en la Empresa Agrocomercial de la EARTH abordado según el enfoque de Porter.

La figura anterior es una interpretación y clasificación de las actividades de la cadena productiva y comercial según la teoría de Porter aplicada a la actividad de exportación de banano fresco. El diagrama flujo superior agrupa las grandes actividades que componen el proceso de exportación de fruta fresca hasta el punto de venta del detallista, éstas se agrupan dentro de las que son las grandes actividades primarias según la teoría de la cadena de valor, asociando las actividades correspondientes a la logística interna, lo que correspondería a operaciones, logística externa, así como mercadeo, ventas y servicios correspondientemente.

Generadores de Costos en la cadena de comercialización de la Finca EARTH

La estructura de costos de la comercialización de banano se sintetiza en la serie de costos que implican según sea el caso, la puesta de la fruta empacada en: la puerta de la finca (Ex Works), en el puerto de salida (Free On Board, FOB), o en el puerto de destino; o bien en el centro de distribución (DC). (CIMS, 2003a)

El siguiente es el ejemplo de la estructura de costos de la producción, embalaje, y envío de fruta a un destino en particular en el interior de los EE. UU., esto en el caso de tener que llegar con el producto hasta algún centro de distribución según sea el acuerdo con el cliente. A esta altura del proceso iniciará otra fase denominada de “maduración” y luego de logística al punto de venta o supermercado, negocio sobre el cual por lo general no se posee ninguna injerencia de parte del productor.

Cuadro No. 2 Ejemplo de estructura de costos de comercialización de banano fresco para exportación. (Configuración de los envíos: 20 paletas por contenedor y 48 cajas por paleta)

Concepto	Precio por Caja	Precio por Contenedor
Precio de la caja de Fruta FOB	\$5.5	\$5,280
Aduanas Costa Rica	\$0.05	\$48
Flete Marítimo	\$3.65	\$3,500
Aduanas USA	\$0.10	\$100
Logística Internacional	\$0.10	\$96
Subtotal	\$9.4	\$9,024
Transporte interno USA	\$2.08	\$2,000
Total	\$11.48	\$11,024.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la Empresa Agrocomercial, 2006-2007

Del cuadro de costos de comercialización cabe destacar que por las condiciones de oferta de servicios tanto de transporte marítimo como de aduanas en cada puerto de destino, limitaciones físicas y de demanda del cliente; los costos pueden variar considerablemente en

cuanto a aspectos logísticos se refiere. Esto puede volver prohibitivo el intentar colocar la producción en alguna región específica de los EE.UU., a saber, el enviar fruta a la costa oeste por limitaciones logísticas es motivo de grandes pérdidas y para evitarlas, implica hacer grandes inversiones en transporte interno.

Como parte de las actividades de logística de entrada y concretamente de producción, es importante además desglosar los componentes de producción y de empaque por caja hasta el punto de partida de la cadena de comercialización, que es la planta empacadora, para lo cual se desglosa el precio en costos fijos y variables por caja. De ello, es de destacar que tan sólo un 40- 45% del costo de producción de la fruta para una caja, corresponden al control de la sigatoka, lo cual refleja no sólo la importancia que tiene en el presupuesto de dicho rubro, sino lo sensible de los costos por este concepto y la diferencia que significa una reducción en las aplicaciones para el control de dicha enfermedad que incrementan la utilidad en cuanto a fruta orgánica se refiere.

Cuadro No. 3 Estructura sintetizada de costos de producción de caja de primera calidad.

Costo Fijos	\$3,00
Costos Variables	\$2,40
<u>Costos Totales</u>	<u>\$5,40</u>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Empresa Agrocomercial, 2007

Generadores de Valor de la comercialización de fruta fresca en la Empresa Agrocomercial de la EARTH

Dentro de los aspectos que significan una generación de valor para el cliente de la fruta EARTH, sobresalen en nuestro caso en cuestión los siguientes aspectos:

- Contribución al desarrollo y formación de agentes de cambio. El consumidor en el supermercado en los Estados Unidos de América al adquirir un producto de la EARTH, en este caso los bananos de la Empresa Agrocomercial que opera en el campus universitario, le significará una inminente contribución con la misión no lucrativa del productor particular que en este caso es la universidad. Este es un aspecto diferenciador tanto para el detallista como para el productor que está vendiendo.
- Producción Sostenible. El producto ofrecido es el resultado de la utilización de técnicas y prácticas como consecuencia de esfuerzos en el mejoramiento de los mecanismos de producción, tal que el banano de la Empresa Agrocomercial se denomina sostenible ya que procura reducir el impacto ambiental de la producción intensiva de un monocultivo, cuyos efectos nocivos se han logrado reducir o modificar para promover una producción sostenible industrializada.
- Comercialización más justa. La comercialización de la producción completa y la realización de toda la labor de logística, tanto a nivel local como internacional, significa una más equitativa recuperación de la utilidad que en la gran mayoría de los casos queda repartida entre intermediarios, y de manera inequitativa inclusive; precisamente porque los productores no pueden establecer toda la cadena de comercialización requerida para llegar hasta el cliente final.

Por otra parte, los generadores de valor para la empresa tienen relación directa con aspectos que van desde: la revaluación de acciones hasta un aumento del tamaño de la operación, o bien el desarrollo de nuevas líneas de productos inclusive. (Morillo, 2005) Relativo a lo anterior en el caso de la Finca EARTH son destacables: el establecimiento de un precio fijo, el compromiso de adquirir toda la producción, la exclusividad de venta de banano convencional a nivel de toda una red de tiendas por parte del detallista, además de una eventual y posterior apertura de otras posibilidades para otros productos frescos en términos similares.

- Precio fijo todo el año y la compra de toda la producción. En el negocio de la comercialización de banano fresco el aspecto del precio es muy sensible para las fuerzas del mercado que corresponden a los monopolios de las grandes transnacionales, y a las curvas de oferta y demanda que particularizan la actividad, como lo es la curva de producción de prácticamente toda la región tropical y la curva de demanda de los principales mercados como lo son Estados Unidos de América y Europa. Con una fijación de precio competitiva, la actividad se ve significativamente favorecida además por el aumento de la utilidad derivada de sus ingresos con lo cual, se compensan las pérdidas en épocas de bajos precios, precios en consignación y época de reducción de demanda que significan pérdida de fruta.
- Exclusividad con marca propia. En la comercialización de banano el establecimiento de una marca propia resulta un gran logro en el nivel de detallista en el mercado de destino, y adiciona valor al producto desde la óptica comercial. La marca establece una identificación de cliente con el proveedor como es bien reconocido, lo cual significa una asociación del producto con una idea o filosofía (Misión y Visión de la Empresa Agrocomercial), una historia detrás del producto, asunto con lo que el detallista promueve el producto en el punto de venta; es decir la “historia detrás del producto y la experiencia de compra” (Besancon, 2005), resulta la estrategia de “merchandising” en el punto de venta.
- Introducción de nuevas líneas de productos. La alianza con un detallista en el mercado y el establecimiento de una relación de venta directa, se puede traducir eventualmente en oportunidades de colocación de otros productos. La introducción de otros productos en el mercado puede significar un mayor aprovechamiento de la relación comercial, acopiando otro producto o presentando un producto nuevo de un tercero y establecer una alianza estratégica para comercializar con éxito otro bien final.

Generación de Ventajas Competitivas

Dentro de los aspectos determinantes en la generación de ventajas competitivas se establecen tres ejes fundamentales (Morillo, 2005) los cuales giran en torno a:

- La reconfiguración de la cadena de valor, de la actividad de producción y comercialización de banano fresco de una empresa mediana como lo es la Finca EARTH, con el propósito de la reducción de costos y la diferenciación.
- El impulso y la conservación de actividades generadoras de valor con el fin de conservar e implementar las ventajas competitivas de la empresa.
- El mejoramiento continuo de la cadena de valor, basado en un análisis permanente del entorno para la toma de decisiones, cuestión muchas veces relegada a funciones operativas en las pequeñas y medianas empresas.

Reconfiguración de la cadena de valor en el marco de la producción y exportación de banano fresco

La finca EARTH puede transformar su cadena de comercialización de una operación tradicional y muy convencional a una más compleja y extensa, en la cual se incorporan otras actividades de mayor valor y grado de complejidad como lo son: la coordinación del transporte marítimo a diferentes puertos y a nivel de todos los Estados Unidos de América, igualmente la entrega del producto a todos los diferentes centros de distribución (maduradores o “handlers”) de banano a todo lo largo de dicho país; y de allí se produce la distribución final por zona a los diferentes puntos de venta (supermercados) de la cadena detallista, o cliente final de los banano EARTH.

Tradicionalmente, la comercialización de una finca bananera se ha llevado a cabo empacándole una o distintas marcas a un precio que implica la fruta empacada y colocada en el contenedor puesta en el muelle de salida del país, o bien en la puerta de la finca; lo que significa o se conoce como FOB (Free on board) y ExW (Ex Works), respectivamente

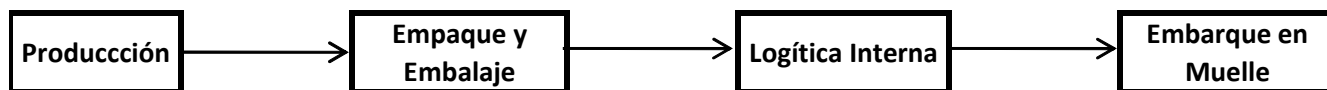


Figura No. 4 Cadena de comercialización tradicional de banano fresco.

En este particular, la propuesta es vender la producción directamente al detallista en el mercado de destino, con todo el proceso de logística y entrega de producto en los centros de distribución en el territorio nacional.

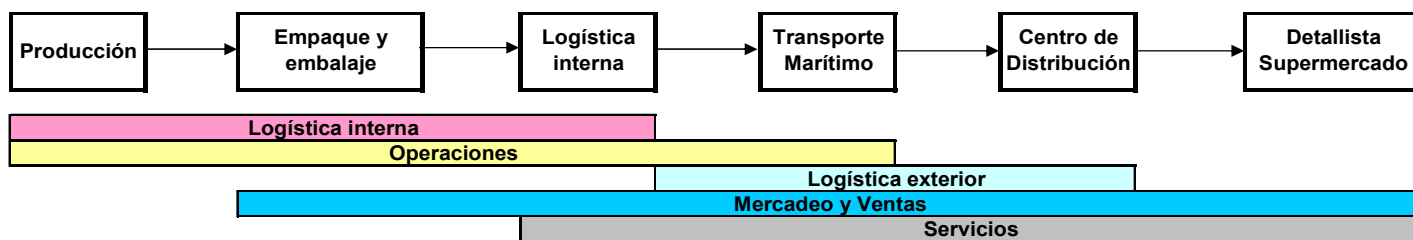


Figura No. 5 Cadena de valor propuesta para la venta directa al detallista (Kotler, 1996)

Reducción de costos y diferenciación

La reducción de costos va desde el manejo de todos los trámites de exportación al interior del país, hasta la coordinación de la nacionalización del producto en destino, es decir los trámites aduanales de ingreso al mercado norteamericano; todo ello sin dejar de lado que el producto tiene que basar su atractivo o ventaja competitiva en la diferenciación respecto de productos similares.

Las cifras muestran que incurrir en los costos de logística internacional disminuye sensiblemente cuando se les compara con las derivadas de subcontratar estos servicios por

medio de un proveedor local como lo sería la misma compañía naviera que ofrece estas facilidades.

El margen de utilidad del producto según el precio final en el punto de venta, arroja un porcentaje de utilidad bruta que se distribuye entre los intermediarios nacionales e internacionales del proceso de comercialización, como son las compañías navieras y sus agentes aduanales en destino, así como las empresas de transporte interno en EE.UU. y los centros de distribución mayorista, entre otros.

El margen entre el precio final respecto del precio al productor, es de alrededor de un 80%, del cual, asumiendo un 35% de utilidad para el detallista, el restante 45% resulta un margen atractivo que en la mayoría de los casos se queda entre las empresas que brindan servicios aduanales, de transporte marítimo y comercializadoras de productos frescos de gran volumen que dominan el mercado; transformándose en monopolios privados como lo son en el caso del banano fresco las compañías como Dole, Chiquita y Del Monte, entre otras.

Cuadro No. 4 Relación entre los diferentes precios y el porcentaje de margen de cada uno respecto al precio al productor.

	Precio por caja (\$/caja)	Porcentaje de margen respecto al precio al productor
Precio al productor	\$5,55	-
Precio al primer mayorista	\$11,48	51,7%
Precio al consumidor	\$27,60	79,9%

Servicios adicionales

La programación de envíos de pedidos a todas las diferentes zonas de abastecimiento de producto final, la coordinación de envío respecto del arribo y la llegada al punto de venta de conformidad; paralelo a la gestión de exportación e ingreso de la carga a los distintos puntos de destino, así como el manejo de la relación con las navieras; son sólo algunos de los servicios adicionales que conforman la extensión de la cadena de valor propuesta. Estos servicios requieren de personal con un nivel de formación y especialización específico, y a la vez con criterio técnico suficiente acerca de la actividad para poder contribuir a la fluidez de la cadena de comercialización.

Actividades generadores de valor

Producto diferenciado y evolución a producción orgánica

La diferenciación de un producto con un origen que resulta equivalente al de un pequeño productor, cuya producción es manejada de una manera sostenible, destaca como uno de los principales aspectos que diferencian al banano de la Empresa Agrocomercial. Por medio de una alianza estratégica que contribuya no sólo a lograr mayores utilidades, sino también al establecimiento de programas de cooperación, es posible llegar a desarrollar un modelo de producción más sostenible estableciendo como meta la producción orgánica.

El producto fresco orgánico se cotiza a un precio tal que los precios de venta pueden aumentar entre un 20-30% por caja (CIMS, 2003a), lo que significaría un incremento importante en las utilidades de la finca, a pesar de que la productividad en la producción orgánica puede ser ligeramente menor.

Mejoramiento continuo y análisis del entorno

La evaluación permanente de la cadena de valor permitirá identificar actividades que puedan llegar a ser trasladadas a terceros, pues pueden ejecutarse con mayor eficiencia o rentabilidad, o bien encontrar una actividad como la de mayor valor, resultado del estudio y la innovación para la mejora continua. Asimismo, la búsqueda de progreso en cada una de las

actividades de la cadena de valor, pueden arrojar como resultado que sólo las actividades de servicio generan valor y que la labor de producción no contribuye a la generación de valor en la cadena, lo que llevaría a concentrarse aún más en las actividades exclusivas de servicio.

3. Definición y justificación del problema

La colocación de la producción de la finca bananera EARTH se había venido deteriorando no sólo en productividad sino en la utilidad derivada de sus ventas. Esta situación para el año 2001 había alcanzado niveles insostenibles, no sólo en el nivel operativo sino en el financiero inclusive.

El producto tradicional de la Empresa Agrocomercial no poseía una diferenciación evidente y la comercialización se limitaba a su venta a los grandes comercializadores de la actividad, logrando exportar sin más opciones que la colocación de la fruta de primera calidad; sin llegar a explotar ningún otro aspecto relativo al productor; es decir la adición de valor no podía ser explotada ni destacable dentro del esquema de comercialización vigente.

Dentro del esquema de venta de la Finca EARTH no se destacaban las actividades de un departamento de mercadeo o ventas propiamente dicho; y los esfuerzos por colocar la producción de la Finca eran producto de gestiones individuales, dispersas, y no sistematizadas, carentes de un responsable o departamento de referencia que centralizara la información adecuada para canalizar los esfuerzos de comercialización.

Así las cosas, con una producción de no más de 550,000 cajas por año de banano fresco, cuya plantación era manejada de manera sostenible, localizada dentro del campus de una universidad de ciencias agrícolas, privada sin fines de lucro, se requería establecer un vínculo comercial que permitiera colocar al mejor precio, de manera eficiente, el mayor porcentaje posible de la producción total de la Empresa Agrocomercial, pero de una manera distinta de las tradicionales, estableciendo una relación comercial directa con un detallista en el mercado más funcional, el de EE.UU.

Lo anterior se pone en marcha con el objeto que se lograra generar el mayor valor agregado posible a un producto tradicional no industrializado. El desafío de establecer un vínculo comercial de este tipo significaba asumir una serie de retos en materia de mercadeo,

logística y servicio al cliente vital para el éxito del negocio que involucra a muchos actores fuera de las fronteras geográficas del país.

Justificación del problema

En el ámbito nacional, la producción agrícola de los productos de mayor éxito no es apoyada por la gran mayoría las instituciones del estado; además, en cuanto a la comercialización, con excepción de honrosos esfuerzos de organizaciones como PROCOMER, o COMEX, no existe apoyo institucional en este vital aspecto, el cual resulta ser el objetivo final de la producción: la comercialización eficiente y efectiva con el mayor retorno económico posible al productor.

Con excepción de CORBANA, más en el área técnica que comercial, en lo que a la producción de banano fresco se refiere, capacitaciones y ruedas de negocios así como las giras comerciales, o visitas a ferias; los productores nacionales no manejan aspectos de mercado básicos y en la gran mayoría de proyectos productivos, la parte comercial se relega al final del proceso cuando la capacidad de reacción ya es muy baja y las inminentes pérdidas son inmanejables. Este aspecto es determinante una vez que se obtiene la madurez del producto para ser cosechado y enviado al mercado; situación que comienza a generar un deterioro de la calidad, lo cual ocurre paralelo al cierre de ventanas comerciales entre otros problemas que contribuyen finalmente a la pérdida total o parcial de la producción y la inversión que esta requiere. Todo esto se produce por no tener definido con antelación el mercado de destino, sus características y requerimientos, tanto de calidad como de servicio para lograr una comercialización exitosas en todo sentido.

Respecto del mercado, es importante destacar que pese a existir una demanda, no siempre es factible satisfacerla. En muchos casos no se logra este cometido por que no se cumpla con los requerimientos de calidad, sino por problemas de volumen o logística que son imposibles de solucionar con plazos muy estrechos de tiempo, mismos en que el producto comienza a rebasar su vida útil.

4. Análisis del entorno: el mercado del banano

El mercado del banano tiene como su principal mercado los Estados Unidos de América, primer destino por excelencia y segundo en lo que a banano orgánico se refiere. Este producto es no sólo la fruta más popular sino la de mayor importancia mundialmente por tratarse de un producto fresco. Además de ostentar la primera posición en el mercado norteamericano, este cultivo alimenticio del género *Musa*, y de la familia *Musaceae*; es el cuarto en importancia en el mundo después del arroz, del trigo y del maíz. (CIMS, 2003c)

Por lo general, el banano se comercializa “in natura” o sea, en fresco, empacada en cajas de cartón cubiertas con bolsas plásticas y paletizada en diferentes tipos de configuraciones. La variedad de banano del grupo Cavendish la cual por su sabor, color, textura y otras características de orden agronómico, así como de post cosecha (dado que la variedad fue desarrollada para ser madurada artificialmente), es la más común en el mercado tanto norteamericano como europeo. La caja de banano de 18.14 kg es la unidad comercial más común, a pesar de que existen otros muchos tipos como la caja de 14 kg de mini bananos entre otras muchas variaciones que existen según sea el mercado de destino. Relativo a lo anterior, cabe destacar que Costa Rica ocupa el segundo lugar como exportador de esta fruta en fresco, con alrededor de dos millones de toneladas anuales colocadas en los principales mercados. ([http: www.bananalink.org.uk](http://www.bananalink.org.uk), Octubre, 2007)

La contribución de la exportación bananera en Costa Rica es del orden del: 6.8 % del total de las exportaciones, comprendiéndose así el peso relativo de esta actividad en la economía costarricense (Estado de la Nación, 2006). Esta genera más de 32,000 empleos directos. (Corbana, 2007)

En este producto, toda su cadena productiva así como su encadenamiento de comercialización es de suma importancia en diferentes economías latinoamericanas independientemente de si su producción se lleva a cabo mediante técnicas convencionales o sostenibles. (CIMS, 2003c) El concepto de banano sostenible es concebido como el banano que es producido bajo metodologías que respetan estándares de responsabilidad social y ambiental. (CIMS, 2003c) Actualmente sobresalen internacionalmente tres esquemas de certificación de carácter socioeconómico y ambiental, a saber: la certificación orgánica que debe estar auspiciada por el USDA para tener validez en el mercado de los Estados Unidos de América. Seguidamente están la certificación Rainforest Alliance Certified (RFA, antiguamente “Eco- OK”, o Better banana Project), y por otra parte, se destaca el sello Comercio Justo (Fairtrade, Fairtrade Labelling Organizations International, FLO). (CIMS, 2003c)

El hecho de mantener una certificación orgánica para toda la producción, implica un precio superior al promedio para el mismo producto, pero en una presentación convencional en el caso del banano. La certificación Rainforest Alliance Certified en el caso del banano es muy conocida su promoción por parte de la transnacional Chiquita Brands, Inc.; que en Costa Rica está representada por COBAL, S.A. (Chiquita, 1998) Esta certificación comprende una serie de lineamientos de carácter ambiental y social, principalmente.

Por otra parte, certificación “Fairtrade” o Comercio Justo que requiere tanto para la modalidad de certificación al “Pequeño productor” como en la de “Plantación” el cumplimiento de requisitos tanto ambientales y sociales como económicos son condición sine qua non. A partir de su obtención, el sello otorgado asegura un premio o sobreprecio por caja exportada, (“plus” o utilidad mínima adicional al precio mínimo de venta establecido por la certificación misma).

Entre los mayores importadores de banano fresco en el mercado internacional se encuentran por país los siguientes: EEUU, superado sólo por la Unión Europea concebida como bloque económico; con una importación de 4 millones y 4.5 millones de toneladas respectivamente. Lo anterior debe recalarse sin dejar de tomar en cuenta las naciones denominadas ACP

(Asia Caribe Pacífico) que contribuyen en 0,1 % a las importaciones de la Unión Europea. (CIMS, 2003c)

Los principales actores del mercado de banano fresco permanecen con una participación de al menos un 25% del mercado cada uno de ellos: Chiquita, Dole Foods, y del Monte Fresh Produce. A estos se debe agregar el nombre del grupo NOBOA de Ecuador, con una participación estimada en un 11%, así como también la empresa Irlandesa Fyffes con una participación porcentual de 7 a 8 % aproximadamente.

La fijación de precios se produce evidentemente por la libre dinámica de la oferta y la demanda del mercado. No obstante, éste se encuentra dominado también por las tres grandes trasnacionales mencionadas, gracias a las cuales el precio promedio ha oscilado entre los \$4,90 a los \$5,5 ExW (Ex Works) por caja. (CIMS, 2003a). Lo anterior se puede interpretar como precio “Farm Gate” o precio en la puerta de la finca del producto debidamente empacado y embalado en el contenedor listo para ser despachado.

Adicionalmente a eso, cabe destacar la tendencia de los precios en los últimos años que se ha comportado como sigue:

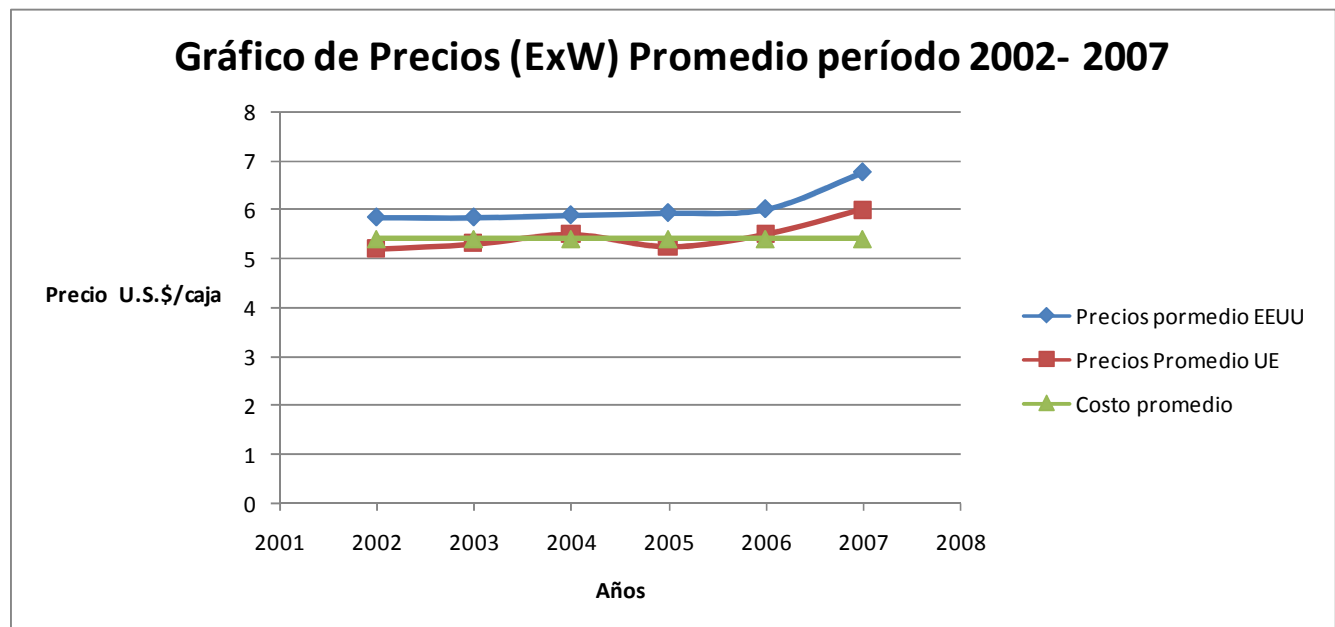
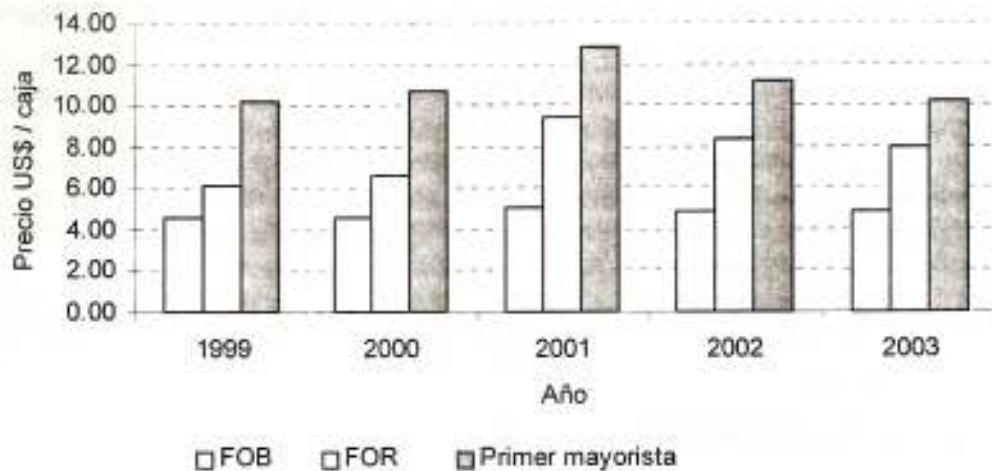


Gráfico No.1 Precios promedio anuales Ex Works para la Finca EARTH para los dos principales mercados en los últimos años.

En cuanto a los márgenes de ganancia se refiere, definidos como la diferencia entre precio al productor y el precio final al detallista, estos oscilan entre el 56 y 75% (CIMS, 2003a) (Barrantes, 2007). Por ejemplo, un excelente precio superior al precio promedio de \$ 6,0/caja al productor, resulta ser de \$ 12/caja en el puerto de destino y de hasta \$ 28/caja en una tienda especializada. Esta situación analizada en el tiempo lo que destaca es que el margen varía entre el precio al primer mayorista y el precio al cliente pero el precio al productor permanece muy estable oscilando en márgenes muy estrechos.



Fuente: Proyecto SICA y USA Trade On Line, 2003.

Gráfico No. 2 Comparación y reflejo del margen entre los distintos precios FOB, FOR, y primer mayorista.

Es tan impresionante cuantificar el margen de precio que puede obtener el detallista respecto del pagado al primer mayorista que: “según Banana link, 2001 en EEUU el lucro de los supermercados por ventas de banano llegó a representar el 2 % del lucro total de la tienda” (CIMS, 2003a), de tal suerte que el margen de los comercializadores resulta muy elevado.

El impactante margen que se obtiene en banano convencional es aún mayor en banano

orgánico, en donde el margen de ganancia por caja puede llegar a ser; dependiendo de la ubicación, variedad y presentación, entre \$80.00 y \$100.00 inclusive. (Fuente: Whole Foods Market) Cabe destacar que para un productor orgánico el precio base ya es de hecho entre un 20 y un 30 % superior al precio promedio respecto del convencional, pero inclusive debido a lo sensible de los factores climáticos de la oferta; muchos productos orgánicos son en ocasiones más baratos que los producidos convencionalmente o bien con márgenes muy bajos de ganancia entre uno y otro tipo de producto. (CIMS, 2003a)

Debido a todo lo anterior es que hoy se considera que: “el poder económico se ha trasladado de las grandes empresas multinacionales, que previamente controlaban el sector, a las grandes cadenas de supermercados en Europa y Estados Unidos” (CIMS, 2003c). Actualmente, son los supermercados los que controlan cuestiones de calidad y métodos de producción. Entre ellos se puede citar: Coop Italia, Tengelmann, Carrefour y Tesco. (Banalink, 2002). Además de lo anterior, hay otras especializadas como la cadena Whole Foods Market ahora propietaria de su competencia Wild Oats, así como otras cadenas multicategoría reconocidas como Wal Mart y COSTCO, entre otras.

En resumen, en el mercado del banano los precios de fruta orgánica son superiores a los del producto convencional. Por otra parte, en cuanto a los márgenes de ganancia, el mayor lo obtienen los supermercados o los detallistas, lo que produce en consecuencia una disminución de precio al productor. La ganancia del mayorista y de los vendedores al detalle aumenta, margen que para una tienda especializada se incrementa aún más. Así mismo, “las transnacionales logran ofrecer a nivel mayorista el banano con precios menores ya que tienen ventajas competitivas en la logística del producto”, situación por medio de la cual: “las grandes multinacionales le proveen de producto a los supermercados mientras que las empresas importadoras le proveen a las tiendas especializadas el producto de mayor precio” (CIMS, 2003a)

5. Definición y justificación de los objetivos y de su prioridad

Objetivo general:

Plantear una alternativa para comercializar la producción de una finca bananera mediana que contribuya a la generación de valor de su cadena de comercialización. Caso de la Empresa Agrocomercial de la EARTH.

Objetivos específicos:

- Identificar una opción de comercialización que incremente utilidades como resultado del desarrollo de una cadena de valor para la venta de la producción.

El mercado del banano en EEUU es la más estratégica e importante en la actividad para una finca como la EARTH, mismo que está dominado por las grandes transnacionales Chiquita, Dole y Del Monte. El esfuerzo de otros comercializadores que van a otros mercados (Europa) de manera independiente y que manejan segundas calidades y requisitos de calidad ligeramente menos exigentes, resultan una alternativa para un productor pequeño como lo es el caso de la EARTH.

- Determinar aspectos del mercado que puedan significar elementos diferenciadores que le adicionen valor al producto fresco banano.

Las certificaciones no son por sí mismas un elemento diferenciador que va a implicar un precio preferencial, por ejemplo: Rain Forest Alliance no significa ningún “plus” en el precio; pero en su defecto certificaciones como: Comercio Justo (Fair Trade) u Orgánica sí representan la oportunidad de obtener premios adicionales respecto de precios mínimos fijos, competitivos y preestablecidos; lo que en el caso del sello “Comercio Justo”, establece una infraestructura comercial que permite la concreción efectiva del negocio.

- Identificar la alternativa comercial que signifique el desarrollo de un negocio en el largo plazo que adicione valor al mercadeo y a la cadena de comercialización del banano de la Finca EARTH.

A pesar de que aseveraciones como que: “En materia de requisitos la exportación hacia los EEUU es un proceso relativamente simple pero que requiere de atención a detalles para cumplir todos los requisitos y evitar un rechazo” (CIMS, 2003c), el comercializar fruta directamente a un detallista en EEUU, puede resultar un gran desafío y el desarrollo de una estructura y toda una gestión de comercialización y logística que puede significar el desarrollo de un negocio con nuevas alternativas que contribuyan al desarrollo empresarial de la Finca EARTH.

6. Identificación y análisis de alternativas

De acuerdo con el análisis del entorno del mercado internacional del banano, la importancia tanto económico-social como ambiental como la descripción de la situación actual de la comercialización de la fruta y sus aspectos diferenciadores, así como las fuerzas que dominan el mercado de esta importante fruta, se puntualizan los aspectos que determinan el planteamiento de la probable solución del presente caso.

- El banano como producto fresco posee una gran importancia en el mercado de EEUU quien es a su vez el segundo mayor importador de esa fruta en fresco.
- No se puede obviar que una inversión tan grande ya establecida en negocios de transporte (compañías, navieras), fincas, insumos y demás negocios vinculados a la actividad bananera tengan suma importancia tanto en la exportación como en el comercio al detalle.
- Las nuevas tendencias de la actividad bananera plantean las certificaciones como elementos diferenciadores de un producto fresco muy popular, clasificado como un “commodity” de bajo valor agregado que continúa cobrando importancia en el mercado detallista tanto en EEUU como en la Unión Europea.
- Las certificaciones de mayor relevancia versan no sólo sobre aspectos de calidad sino más bien enfatizan en aspectos de carácter ambiental y social como lo son los sellos: Rain Forest Alliance y Fair Trade.
- Las grandes trasnacionales siguen siendo las compañías que monopolizan el negocio de venta de banano fresco en EEUU.
- El factor logístico se encuentra dominado por las grandes transnacionales que monopolizan la oferta de producto en el mercado de EEUU. Ejemplo de ello son las

restricciones en cuanto al transporte de fruta de productores independientes en los “barcos bananeros” de las empresas transnacionales.

- El gran margen de ganancia en la venta de banano fresco se encuentra en la brecha entre el precio al primer mayorista y el precio al cliente final o al detalle.
- A pesar de los incrementos de precio entre los detallistas por razones de oferta y demanda, éstos nunca se reflejan en el precio al productor.
- Al suscitarse una baja en los precios internacionales del producto ExW (Ex Works), o precio al productor, esto no se refleja en el precio al detallista y el margen de utilidad del primer mayorista y del detallista se abulta por la disímil distribución de los márgenes.
- La ventaja competitiva de ofrecer un producto, no sólo contribuye al aumento o generación de utilidades para el productor, sino que promueve el posicionamiento del producto en un segmento del mercado diferenciado. Esto por cuanto las tiendas especializadas son las que generalmente demandan este tipo de productos y son en las que los márgenes para el distribuidor son mayores también.
- La tendencia respecto de la diferenciación del banano fresco, por ejemplo la opción de fruta orgánica, implica que el poder en el mercado sea trasladado a las cadenas de supermercados y particularmente a las tiendas especializadas; las cuales marcan la pauta no sólo en aspectos de calidad sino en aspectos de producción.

7. Alternativas propuestas

A partir de los principales aspectos relativos al análisis del entorno, se plantean tres alternativas respecto del problema del caso concreto de la Empresa Agrocomercial de la EARTH.

Las alternativas planteadas son las siguientes:

1. Establecer un contrato de venta con un comercializador independiente, distinto de las transnacionales.
2. Promover la diferenciación del producto seleccionando alguna de las certificaciones más relevantes en el mercado (RFA, Orgánica, Fair Trade), e implementar la norma y certificarse para lograr una mejora en el precio retribuido al productor.
3. Conformar una relación directa con un detallista y bajo sus estándares en EEUU, por medio del incremento de valor en el proceso de comercialización de la producción.

8. Análisis de alternativas

A la luz de los objetivos planteados se evalúan las alternativas y sus diferentes ventajas y desventajas:

Alternativa No.1:

“Establecer un contrato de venta con un comercializador independiente distinto de las transnacionales.”

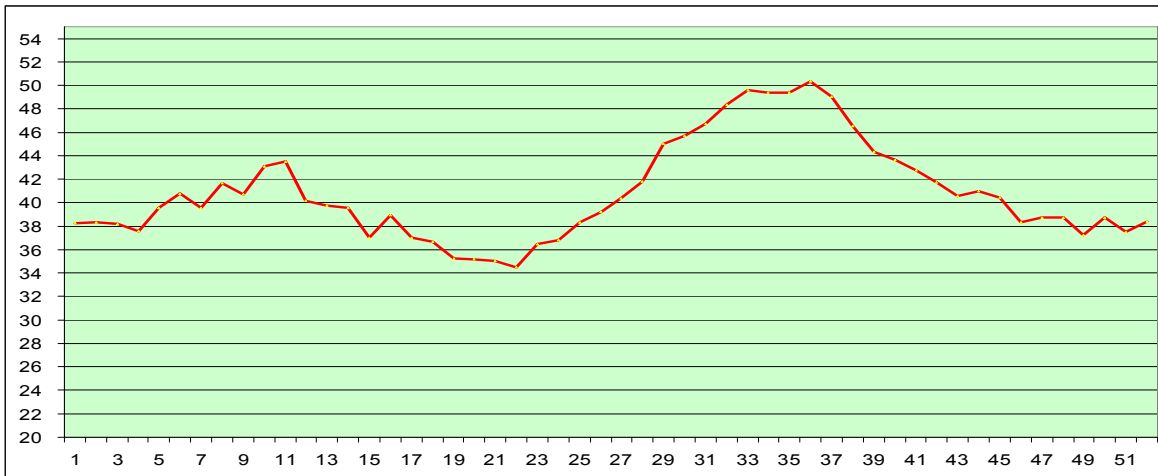
Esta alternativa aunque contribuye a la colocación de toda la producción, no deja opción a la Empresa Agrocomercial para optar por tomar parte de un porcentaje del margen de utilidad

en ninguno de los segmentos que separan al productor del mayorista, y menos aún del consumidor final.

La venta de la producción ExW (Ex Works) o “en la puerta de la finca” ayuda a la colocación de prácticamente toda la fruta pero no siempre el precio fijo se mantiene durante el año; en tanto que una fracción de la producción se lleva al mercado en consignación. Con ello, las pérdidas inminentes por bajos precios se trasladan al productor directamente, generando una caída en las utilidades que lleva a la operación por debajo del punto de equilibrio.

Respecto del primer objetivo:

La venta de fruta lista a un comercializador distinto de una transnacional no deja de ser una opción cuando es necesario colocar la fruta; es decir, cuando el factor tiempo es la limitante y la producción se puede comenzar a perder si no se toma una decisión. El mercado de los comercializadores independientes de banano es, en la gran mayoría, Europa, lo cual da ventajas en lo que a especificaciones de calidad ligeramente inferiores en tolerancia a las del mercado de EEUU, se refiere. Esto contribuye al rendimiento de producción de cajas de un productor como la Empresa Agrocomercial de la EARTH. En lo que respecta a los precios de venta, estos son ligeramente mayores a los precios pagados por las transnacionales, pero las multas por defectos de fruta y falta de producción son muy onerosas y generan grandes reducciones en la liquidación al productor. Este punto tiene que ver con la curva de producción de una finca bananera que posee un valle en el primer semestre, época de mejores precios y un pico en la segunda parte del año donde los precios bajan.



Fuente: Empresa Agrocomercial, 2007

Gráfica No. 3 Curva característica de producción de la Empresa Agrocomercial de la EARTH. (Eje y: Chiras promedio. Eje x: Semanas del año)



Fuente: Elaboración propia con datos de CORBANA - Notifax, 2007

Gráfica No. 4 Curva de precios del año 2005 según datos de CORBANA para la costa este EEUU.

Esta situación lo que genera es un gran cúmulo de multas, pues el comercializador se compromete con un denominado “pool” de fruta en destino. Por ejemplo, 50,000 cajas por mes y si el aporte correspondiente no es provisto por el productor a quien le corresponde una determinada fracción de ese total, es multado severamente. Esa situación se produce aunque la fruta haya llegado al destino aportado por un productor de mayor tamaño que cubrió el déficit.

Respecto del segundo objetivo:

El exportar fruta empacada para un comercializador se convierte simplemente en cumplir con requisitos de distintas certificaciones como la EurepGAP (requisito indispensable para entrar al mercado europeo), lo cual debe de ir costeadado en su totalidad por el productor y no le adiciona valor al producto en sí, pues es empacado con la marca del mayorista en destino. La marca propia no es admitida en estos esquemas de comercialización y no se identifica la procedencia del producto con más que un código numérico, lo cual deja sin efecto cualquier esfuerzo por diferenciar el producto.

Respecto del tercer objetivo:

No se promueve un desarrollo de negocio más allá de los acuerdos del compromiso de entrega de producto al comercializador, lo que se concreta cada año en los meses previos a su finalización. La estructura comercial, el mercadeo y la comercialización, no tienen posibilidad de desarrollarse, pues esta se limita a atender los reclamos y multas, y no poseen más campo de acción que hasta la puerta de salida del producto. Esto por cuanto a estas áreas no tienen injerencia alguna sobre la relación con el primer mayorista o detallista final, según sea el caso de la venta del comercializador.

Alternativa 2:

“Promover la diferenciación del producto seleccionando alguna de las certificaciones más relevantes en el mercado (RFA, Orgánica, Fair Trade), e implementar la norma y certificarse para lograr una mejora en el precio retribuido al productor.”

La implementación de una certificación o norma no es simplemente el cancelar el costo por el derecho a certificarse, así como los costos de una pre-auditoría y auditoría para optar por ésta. Cualquier proceso de implementación requiere de una inversión importante de recursos no solamente humanos sino financieros. Es por ello que según el gestor ambiental de la Empresa Agrocomercial, los costos de la implementación y posterior certificación exitosa de una norma, ascienden a varias decenas de miles de dólares. Por otra parte, el sello Rain Forest Alliance no significa un premio adicional en precio, y es más un requisito de mercado como lo es EurepGAP, además de que en el ámbito bananero se le relaciona muy estrechamente con la transnacional Chiquita Brands Inc., COBAL en Costa Rica, por medio de lo cual: “este sello ambiental principalmente se utiliza para asegurar su participación en el mercado y para mantener una imagen empresarial más verde” (CIMS, 2003a)

En otro orden de cosas, certificar la Finca EARTH orgánica requiere no sólo de amplios períodos para garantizar mínimo tres años de cero aplicación de agroquímicos en las áreas de producción, sino del desarrollo de un paquete tecnológico cuyos resultados de producción sean rentables, mismo que no ha sido posible desarrollar en la región atlántica de Costa Rica aún.

En su defecto, la certificación “Comercio Justo” parte del punto de asociación de los trabajadores bajo un esquema de sindicato, aún para cuando el solicitante se encuentra bajo la modalidad de plantación y no de pequeño productor; lo cual va muy en contra de las políticas de la EARTH y se sabe por experiencia los conflictos que estos esquemas traen al manejo de trabajadores en la zona. Esto pone en desventaja la opción de manejar la certificación “Fair Trade” para optar por al menos: \$ 1.00/caja adicional como premio, que es

destinado a los trabajadores y debe ser administrado por ellos mismos según la norma. (FLO, 2005)

Respecto del primer objetivo:

Como generadores de mayores retornos al productor, únicamente el sello “Orgánico” o “Comercio Justo” significarían un aumento por concepto de ventas a la operación de la Empresa Agrocomercial; no así el sello RFA que más bien es un requisito de una transnacional para comprar la fruta a los proveedores y colocar la propia adecuadamente en el mercado. No obstante, la implementación del sello “Orgánico” depende de factores no controlables, cuyo plazo se desconoce por completo, pues la investigación aunque muy avanzada, no significa que se obtendrá producto certificable hasta dentro de varios años probablemente. Por otra parte, el sello “Fair Trade” es poco probable que sea acogido por las implicaciones de orden sindical que conlleva su implementación, además de la gran inversión. Sólo en el proceso mismo de capacitación puede certificarse. Cabe agregar que, investigando esta alternativa, se conoció que: el premio por caja bajo el sello “Comercio Justo”, no implica que todas las cajas exportadas bajo este sello sean pagadas con el sobreprecio, pues debido a la oferta y demanda del mercado de una finca certificada Fair Trade de banano en el país, aproximadamente el 70% de las cajas con ese sello se pagan como se mencionó, y el porcentaje restante es pagado en consignación, lo que disminuye significativamente el precio promedio de venta final.

Respecto del segundo objetivo:

Como elemento diferenciador del producto en el mercado, el sello RFA es llamativo y puede ser atractivo para las tiendas especializadas con enfoque ambientalista pues éste significa estar certificado por esta norma. Además, es reconocido que el sello “Orgánico” significa mucho prestigio en el mercado de EEUU, principalmente porque cualquiera que sea el certificador, éste debe estar aprobado por parte del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (USDA); lo cual es requisito indispensable para cualesquiera punto de venta. (CIMS, 2003c)

En otro orden de ideas, cabe señalar que el sello “Fair Trade” puede significar un elemento diferenciador importante en el mercado, máxime que la finca productora se encuentra dentro

del campus de un institución de educación superior privada, pero por otra parte, este sello hace compleja la administración de personal que debe estar representada por un Cuerpo conjunto o “Join Body” (FLO, 2005) el cual tiene carácter sindical, y eso no es bien visto por las autoridades de la Empresa Agrocomercial, debido a las experiencias históricas que se han sucedido con los sindicatos en nuestro país, así como las nefastas situaciones que se dan hoy con sindicatos como el de JAPDEVA en el puerto de Limón.

Respecto del tercer objetivo:

El certificarse con el sello RFA, Orgánico, o Fair trade adiciona valor al producto y a la Empresa Agrocomercial al someterse a una normativa que es recompensada con precios diferenciados en el caso de los dos últimos sellos. Respecto del desarrollo de un negocio en forma directa que le adiciona valor a la cadena de comercialización en sus últimas etapas, no es evidente que dichas certificaciones garanticen el desarrollo adicional de la comercialización desde el punto de vista de la cadena de valor. En el caso del sello RFA, ya que es sumamente reconocido entre los productores que le venden su producción a Chiquita Brands; se sabe que un esquema de ventas a una transnacional no es rentable y mucho menos en el caso de una finca mediana – pequeña. Una relación directa con el detallista o bien con el primer mayorista sí sería factible establecerla, si se trata del sello “Orgánico”, pues la oferta gozaría de ese elemento diferenciador. No obstante, no es suficiente con el sello y debe establecerse un vínculo comercial más estrecho y en otros ámbitos que implican aspectos adicionales para concretar con éxito la colocación del producto en el mercado. En el caso del sello “Fair Trade”, el eslabón comercial está sujeto a empresas como Agrofair que se encargan de realizar la colocación de productos bajo ese sello exclusivamente, tanto en los mercados de Europa, y Trans Fair en el mercado de EEUU (CIMS, 2003c), razón por la que siempre se estaría sometido a una negociación en la que no existiría intervención de la Finca EARTH como productora en los márgenes de comercialización ante en el primer mayorista y mucho menos ante el detallista.

Alternativa 3:

“Conformar una relación directa con un detallista y bajo sus estándares en EEUU por medio del incremento de valor en el proceso de comercialización de la producción.”

Establecer una venta directa con un detallista en el mercado del banano, resulta ser un proyecto sumamente complejo principalmente en lo que a logística y relación comercial se refiere. (Quirós y Barrantes, 2007) Es la parte logística y su desarrollo lo que conlleva una serie de detalles y conocimientos que no se encuentran previamente definidos ni a la mano de un productor bananero común, máxime si este es productor independiente en mediana o pequeña escala. Adaptar la producción a un cliente en particular es como personalizar las prácticas, tanto agronómicas como de calidad de empaque, lo cual significa un determinado lapso de tiempo y el personal idóneo para liderarlo. El hecho de ir al mercado en forma independiente de las tres grandes comercializadoras, conlleva un esfuerzo enorme, no sólo por lo delicado del producto y contar con el “know how” como el que poseen las navieras especializadas en el manejo de perecederos, sino también por lo difícil de lograr espacios dentro de los monopolios privados que existen en cuanto al transporte banano se refiere en todas las distintas rutas. Debe tenerse en cuenta que el establecer una cadena de comercialización de banano con un cliente detallista estará sujeta al volumen disponible, pues de lo contrario no hay más nada que discutir o negociar con el potencial cliente. Esto indica por deducción, que es más viable establecer un vínculo comercial con una tienda especializada que con una cadena multicategoría de grandes volúmenes de fruta requeridos como Wal Mart, por ejemplo. Además de todo lo anterior, es la comunicación con el cliente y la retroalimentación, un aspecto medular para el desarrollo sólido del negocio pues debido a la tradición, inversión económica involucrada y lo particular del manejo del producto (producto arriba a destino en verde y se madura artificialmente para luego distribuirlo), provoca gran resistencia por parte de los detallistas cambiar y relacionarse con el productor directamente en aspectos no sólo de calidad sino también logísticos, que toman una relevancia enorme en esta caso, específicamente.

Respecto del primer objetivo:

El margen de ganancia en el precio ExW (Ex Works) entre el precio al primer mayorista y el precio al detallista, puede ser retornado al productor si se establece una relación directa de venta con el supermercado, razón por la cual el incremento de precio por caja sería mucho más favorable como resultado de esta relación comercial por medio de la eliminación de algunos intermediarios como las grandes trasnacionales (que son las navieras dominantes y grandes comercializadoras también, así como los grandes mayoristas). La negociación de un precio intermedio entre los precios de mayor y menor oferta para el detallista, implicaría un mejor precio para el productor pues se podría acordar un punto intermedio en donde no estarían jugando otros actores como los grandes mayoristas, entre otros; además de que es más factible establecer un precio fijo que generaría mayores utilidades y estabilidad por concepto de precios de mercado.

Respecto del segundo objetivo:

Es más factible diferenciar el producto con el conocimiento de lo que sucede en el mercado, y cuáles son las características o los aspectos que el detallista desea presentar en la “promoción” de su producto. Con este criterio es más factible, por medio de una labor conjunta, establecer políticas, ya sea de presentación, certificaciones o publicidad, que se adicione valor al producto, a la empresa o a la cadena de supermercados que se requieran en función de las demandas de mercado, y lograr una efectiva puesta del producto en el punto de venta con la retroalimentación de parte del cliente, tienda especializada o detallista.

Respecto del tercer objetivo:

Resulta congruente proyectar el desarrollo de una relación comercial directa con un detallista como vínculo de largo plazo, que además puede significar el desarrollo de nuevas líneas de negocios paralelos o no a la exportación de banano fresco directamente a una cadena de supermercados. De una relación como la que se plantea, se requerirá toda una estructura (recurso humano, tecnológico, y económico) de mercadeo y comercialización que logre no sólo atender las demandas de una operación sumamente compleja en términos de logística, sino también encausar las nuevas demandas en cuanto a servicio al cliente se refiere, las cuales serán de vital importancia en el fortalecimiento de la venta directa de la fruta, aspectos

con los cuales se le estaría adicionando mucho valor a las etapas finales de la cadena de comercialización de la producción de la Empresa Agrocomercial.

9. Selección de la alternativa o toma de decisión

Resultado del análisis del entorno, las alternativas planteadas y de la confrontación de éstas con los respectivos objetivos de este estudio de caso sobre: “La cadena de valor en la exportación de banano: caso de la Empresa Agrocomercial de la EARTH”, se deduce que la opción de: “Conformar una relación directa con un detallista y bajo sus estándares en EEUU por medio del desarrollo de una cadena de valor en la comercialización de la producción”; es la opción que no sólo combina las dos primeras de manera complementaria, sino que excluye separadamente y se proyecta como la de mayores réditos para la operación de la Finca EARTH.

Se asevera que esta alternativa escogida contempla a las dos anteriores por cuanto: establece una opción de venta de la producción de manera independiente y procura una diferenciación del producto pero bajo el marco de las especificaciones de un cliente o detallista en particular. A su vez, todo el conjunto conduce a una relación de largo plazo paralela al desarrollo de un negocio que adiciona valor a toda la cadena de comercialización; requiriéndose la satisfacción de las necesidades de una estructura de mercadeo y ventas que debe trabajar de la mano con el área de producción para llevar el negocio a un éxito sin precedentes.

No obstante, se considera que la inclusión de un proceso de certificación (segunda alternativa: “Promover la diferenciación del producto seleccionando alguna de las certificaciones más relevantes en el mercado (RFA, Orgánica, Fair Trade), e implementar la norma y certificarse para lograr una mejora en el precio retribuido al productor.”), paralelo al desarrollo de una relación directa con un detallista en EEUU bajo sus requerimientos, sería recomendable. Lo anterior porque eso acreditaría todo el proceso y el producto en sí, a fin de poder ser comercializado ya sea Fair Trade o RFA, en caso de que la relación con el detallista fracase en determinado momento. Esto comprendería un plan de contingencia en acción en caso de que la opción de comercializar directamente con el cliente se caiga por cualquier razón o circunstancia particular o del mercado.

Involucrarse en un proceso de certificación Fair Trade o RFA, no depende directamente de la naturaleza del producto, a diferencia de la producción orgánica. El proceso de certificación Fair Trade más aún que el del certificación RFA, contribuye indirectamente a la reducción en la aplicación de agroquímicos promoviendo un compromiso mediante la implementación de un plan de reducción de aplicaciones, que contempla todos los productos utilizados en las diferentes etapas como lo son: fertilización, control de malezas, plagas insectiles y enfermedades así como la aplicación de productos poscosecha.

Con lo planteado supra, se estaría trabajando en una eventual certificación orgánica que depende de resultados en términos de rendimiento productivo, siendo este un objetivo de más largo plazo que por su naturaleza no depende de una estrategia de mercadeo o de plan de negocios, sino más bien, de resultados del comportamiento del cultivo, que como es de conocimiento en la actividad bananera en Costa Rica, la producción orgánica es un asunto que se encuentra en desarrollo y no existe a la fecha un paquete tecnológico aplicable industrialmente con rendimientos satisfactorios, en lo que a la zona atlántica de Costa Rica se refiere. Es decir, no existe un método de producción orgánico en banano con rendimientos tales que pueda aplicarse a una finca como la de la EARTH y que genere los rendimientos de producción adecuados que hagan que la operación encuentre al menos el punto de equilibrio de producción.

Conclusión acerca de la mezcla de alternativas seleccionada

Se considera que la alternativa tres es la que se debe implementar en el corto plazo, aunque de hecho, el llevar a cabo una relación comercial directa como la propuesta, puede llevar hasta dos años o más de relaciones, pruebas y desarrollo logístico. Paralelo a esto, deberá iniciarse un proceso de gestión e implementación de al menos dos de las certificaciones, ya sea Fair trade o RFA. Esto contribuirá al desarrollo de un modelo de producción orgánico que requerirá mucha inversión de capital y tiempo, cuyo plazo de concreción es indeterminado y dependerá de los resultados de un proceso de investigación.

Plan de contingencia:

El presente estudio de caso estima apropiado incluir, como resultado del lógico cuestionamiento de cualquier estrategia o desarrollo de un plan de negocios, los pasos que componen un plan de contingencia como el que se detalla a continuación.

El plan de contingencia se describe como una serie de actividades que deberán desarrollarse paralelamente al plan de acción, o bien, una vez establecido el contrato y el programa de ventas (punto nueve) del plan de acción propuesto. Los términos de referencia que deberán desarrollarse como un plan de contingencia son:

1. Examinar la factibilidad de poner en marcha un plan de crecimiento de la producción en la misma finca, aprovechando su capacidad instalada.
2. Si se confirma con un alto nivel de posibilidades que hay condiciones mínimas requeridas para crecer, procurar la colocación de ese incremento con un cliente detallista distinto, e ir llevando a cabo un plan de acción similar al propuesto, en menor escala y bajo el entendido que se podrá suplir un volumen menor tal que se pueda cubrir una zona o región de la cadena y no toda una categoría (un ítem en todas las tiendas).
3. Si la opción de crecimiento no es factible o no es aprobada por la administración de la finca, deberá establecerse una estrategia para desviar y colocar una fracción menor de la producción. Lo anterior, en condiciones de venta directa pero bajo estándares similares y bajo el compromiso de satisfacer una demanda parcial del detallista y no mayor; con otro cliente. Con ello se construye una posibilidad para colocar la producción como plan de contingencia en condiciones de pérdida de mercado.
4. Deberán desarrollarse al menos dos opciones más para concretar clientes en el mercado, con el fin de tener más de una opción en caso que se produzca la caída del negocio establecido con el detallista. Las opciones podrían ser de segunda calidad, o fruta de segunda como se conoce en la actividad, con la salvedad que no se puede depender de una sola opción para colocar la producción, aunque la utilidad sea superior al promedio del mercado. Con ello se establece una alternativa adicional que se justifica debido al riesgo tan alto que existe y a lo que representa la inversión en el

desarrollo de toda una estructura de comercialización se refiere, como resultado de la adición de valor a la cadena de comercialización de banano fresco en cuestión.

10. Plan de Acción

Con el propósito de concretar la alternativa propuesta como solución al problema planteado para el caso concreto de la Empresa Agrocomercial se definen los siguientes pasos:

1. Seleccionar una cadena especializada de supermercados que sea congruente tanto en filosofía como en valores, respecto de los de la Empresa Agrocomercial, así como vis á vis el producto que ofrece. Esto significa evaluar las condiciones y valores que la cadena de tiendas enfatiza en sus productos, así como determinar si cabe la posibilidad de ofrecer un producto cuyo valor sea compatible con las exigencias de sus clientes finales.
2. Determinar si es factible abastecer la demanda de esa cadena en forma total o parcial, así como establecer si se puede abarcar una región o área completa para iniciar el proceso, con el fin que pueda satisfacerse con el volumen de producción disponible por la Finca EARTH; o bien, considerar la posibilidad de involucrar a un tercero en la negociación. Asimismo, valorar su puesta en ejecución sólo durante los períodos de poca oferta, con el fin de satisfacer la demanda.
3. Iniciar las pruebas. En esta etapa es vital iniciar las pruebas de una manera sectorizada con el fin de satisfacer una demanda determinada para generar confianza y establecer cuál es el flujo de información y de la carga más idónea y adecuada, desde el punto de vista logístico.
4. Presencia en destino para recepción de las pruebas. El productor debe estar presente en la llegada de las primeras pruebas, no sólo como indicador de formalidad y diplomacia, sino también para evaluar las condiciones desde el punto de vista técnico en que está llevando la fruta al destino, y luego a la tienda por parte del distribuidor o madurador. Estas visitas deben ser atendidas por el personal técnico y el encargado

de negocios en conjunto y nunca sólo por la parte comercial pues de allí se derivarán en gran medida las mejoras que se puedan implementar al proceso.

5. Establecer canales de comunicación. A partir del inicio de las pruebas es muy conveniente establecer un canal de comunicación único o bien por área, el / los cual(es) sirvan para resolver dudas de todo tipo y generarle al cliente un ambiente de confianza y solidez. Para ello debe definirse igualmente la o las personas que servirán de canal de comunicación entre la finca y el detallista para efectos de las negociaciones. Sería recomendable que la relación al inicio tenga una única figura líder y sea con la que se establezca la comunicación por formalidad y profesionalismo ante el cliente.
6. Definición de personal de apoyo. El productor debe asignar personal exclusivamente encargado de darle seguimiento a todo lo referente al desarrollo y consecución de las pruebas, insumos, resultados y programación de los envíos, así como de todos los detalles que de allí se irán derivando conforme crezca el negocio.
7. Evaluación de alternativas de expansión. Con el fin de colocar toda la producción de la empresa productora debe realizarse una evaluación de las gestiones pertinentes, ya sea en conjunto con el cliente o bien a título de la empresa proveedora, esto para incursionar en otras regiones en dónde haya demanda insatisfecha que pueda ser provista por la empresa. Esto requiere de onerosas inversiones en viajes y labor de cabildeo (gestiones de negociación con navieras por ejemplo), para evaluar aspectos técnicos y de negocios que permitan llevar exitosamente el producto a otras regiones.
8. Realizar una segunda etapa de pruebas a nuevas regiones. Para ello se requiere de grandes inversiones en viajes y presencia en destino y/o en puntos de venta, para poder evaluar la fruta conjuntamente con el detallista (la fruta en el anaquel), que recibe éste luego de madurarse. Además, se deben tomar en cuenta las grandes cantidades de recursos que puede perderse por concepto de las pruebas, debido a

fallas en la logística y el desarrollo mismo de toda una estructura desconocida en la mayoría de los casos para un productor como la Empresa Agrocomercial.

9. Establecimiento de un contrato y programa de ventas. Luego de tener definidas de la mejor manera las diferentes estructuras de costos para cada una de las regiones por abastecer, se debe establecer un programa que signifique la finalización de las pruebas y la concreción de un contrato de venta en donde se estipulen el compromiso de envío semanal y el precio por caja fijo, que serán definidos para un plazo de al menos un año o más, con períodos de revisión establecidos, o bien, programar un aumento escalonado hasta alcanzar las expectativas de la Finca EARTH como opción para definir un precio satisfactorio y cerrar el negocio en términos reglamentarios.

10. Desarrollo de un departamento de comercialización. Luego de lograr satisfacer con éxito otras regiones y de lograr establecer un contrato de venta, deberá estar ya en funcionamiento una estructura que atienda por áreas, o según se defina, las demandas de: logística, facturación y contabilidad, control de calidad, servicio al cliente y mercadeo.

Propuesta presupuestaria del plan de acción

Se considera pertinente como parte de un plan de acción la presentación de un planteamiento de las distintas actividades del plan de acción y su costo en términos económicos. Con ese objetivo se describe seguidamente en términos monetarios, el costo de cada una de las etapas propuestas.

Cuadro No. 5 Presupuesto preliminar para el plan de acción

Actividad del plan de acción	Responsable(s) por Área	Presupuesto aproximado	Duración propuesta para cada etapa		
1. Selección de detallista más compatible y funcional	Gerencia Comercial con apoyo de la gerencia de producción	\$15.000,00	3 meses		
2. Determinación de la funcionalidad de la cadena seleccionada	Gerencia Comercial con apoyo de la gerencia de producción	NA	6 meses		
3. Inicio de pruebas por sectores	Producción con apoyo de apoyo de todas las áreas	\$75.000,00		9 meses	
4. Visita para recepción de pruebas y observación del producto en mercado	Gerencia Comercial con apoyo de la gerencia de producción	\$50.000,00		10-12 meses	
5. Establecimiento Canales de comunicación	Gerencia Comercial y Gerencia de Producción	NA		12-15 meses	
6. Definición de puestos y personal de apoyo según el área requerida	Gerencia de producción con su equipo de trabajo	\$35.000,00		15 meses	
7. Valoración de expansión a otras áreas	Gerencia Comercial y Gerencia de Producción	NA			15-16 meses
8. Reanudación de pruebas a nuevos sectores	Producción con apoyo de apoyo de todas las áreas	\$25.000,00			17-18 meses
9. Definición de contrato y programa o compromiso de abastecimiento periódico	Gerencia Comercial y Gerencia de Producción	NA			21-24 meses
Total		\$200.000,00			

Fuente: Elaboración propia con antecedentes de la Empresa Agrocomercial, 2007

Bibliografía

Bananalink. El Comercio del Banano. Octubre, 2007 [En Línea] En: http://www.bananalink.org.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=10&Itemid=14

Barrantes, Robert. Septiembre, 2007. Comunicación Personal.

Besancon, Michael. Abril, 2005. Comunicación Personal.

Brenes, Lizette. Gestión de Comercialización. EUNED, 2002. pp. 44-45,73-77.

Brenes, Lizette. Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes. EUNED, 2004. pp. 66-67.

Chiquita Brands International. Chiquita en Costa Rica: un Siglo de Desarrollo y Progreso.1998.

Creación de valor y cadena de valor. Enero 18, 2007. [En Línea] En: <http://www.futurismoglobal.com>

CIMS. Estudio de Precios del Banano Convencional y Sostenible en Estados Unidos. Banano Fresco y Procesado. Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS). P-AG-PR-007 INCAE, Alajuela: Marzo, 2003a.

CIMS. Oferta Latinoamericana de Banano Orgánico. Banano fresco y procesado. Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS). P-AG-OL-008 INCAE, Alajuela: 2003b.

CIMS. Análisis del Mercado de Banano Convencional y Sostenible en Estados Unidos. Banano fresco. Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS). P-AG-AM-007 INCAE, Alajuela: Abril, 2003c.

CORBANA. Estadísticas Bananeras. 2007. [En Línea] En: http://www.corbana.co.cr/est_empleo.shtml

El Estado de la Nación. Duodécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. Informe final. 2006.

Fair Trade Labeling Organization (FLO). Criterio de Comercio Justo para Bananos para Producción Contratada. Diciembre, 2005. pp. 43-44.

Gerbaud, P. Evolución del Mercado Europeo de la Fruta Tropical. [En Línea] En: http://www.iica.int/Reuniones/ForoFrutas/Foro%20Frutas%20III/Dia14Nov_Plenaria/Mercado%20Europeo_Frutas_P_Gerbaud.pdf

Iglesias, Humberto D. Cadenas de Valor como Estrategia: Las Cadenas de Valor en el Sector Agroalimentario. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Febrero, 2002. [En Línea] En: <http://www.eumed.net/ce/dhi-cadenas.pdf>

irf@synthesisci.com. La Cadena de Valor de Michael Porter Agosto 17, 2004. [En Línea] En: <http://www.synthesisci.com/irf/consultas/consultas/2004/08/170804.htm>

Kotler, Philip y Gary Armstrong. Mercadotecnia. México: Prentice Hall, 1996.

Kotler, Philip y Gary Armstrong. Marketing, versión para Latinoamérica. México: Pearson Educación, 2007. pp. 47-49, p. 186.

MAG-FOR, JICA e IICA. Estudio de Oportunidades Comerciales para Productos Agrícolas seleccionados. Mercado de los Estados Unidos. Junio, 2004.

Martínez V. José. Factores Críticos para el desempeño exportador de la Pymes. En: TEC Empresarial. Vol. 1 Ed. 1, 2006. San José: s.e. pp. 32-37.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Sistema de Inteligencia de Mercados – SIM. Perfil del Producto No.15. Bogotá: s.e., 2002.

Módulo 5. Estadísticas de Exportación. 2005. [En Línea] En: <http://www.procomer.com>

Morillo, Marysela. Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas empresas. En: Actualidad Contable, FACES, Año 8, No. 10, Enero-junio 2005. Mérida: pp. 53-70.

Pinto, Rafael L. Estudio de Mercado de Productos Orgánicos Bolivianos. Departamento de Promoción Económica. Publicación No.06/02. Mayo, 2002.

Porter, Michael. Ventajas Competitivas. México, Editorial Mexicana Continental, 1985.

Quirós, Luis. Septiembre, 2007. Comunicación personal.

Vossenaar, René. Comercio Justo para Productores y Exportadores: ¿Camino a Ganancias o carga burocrática? Presentación: 25-26 de Abril, 2005.

Anexos



**UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
(UNED)**

**Sistema de Estudios de Posgrado
(SEP)**

Entrevista al Contacto Regional

**“La cadena de valor en la comercialización de bienes agrícolas
en Nicaragua”**

**Sr. Bladimir Arroyo Rojas
Inversiones Agrícolas de Nicaragua, S. A.**

Elaborado por:
Eric J. Ramírez De La O.
Céd. 1-929-545

San José, COSTA RICA
Noviembre de 2007

Entrevista Contacto Regional

“La cadena de valor en la comercialización de bienes agrícolas en Nicaragua”

1. Justificación

Como resultado de la acreditación del programa de MBA de la UNED, es necesario establecer un contacto regional y entrevistarlo acerca de una temática de interés que se vincule al enfoque del programa de maestría en su respectivo énfasis. Para cuyo fin se ha planteado el tema directamente relaciona con el mismo tema del trabajo final de graduación (TFG), con lo cual se ha propuesto indagar las opiniones y perspectivas que le merecen a un empresario, que si bien se inició en el ámbito nacional tiene operaciones en Nicaragua, al cual se le consultó sobre condiciones, márgenes, desafíos y retos que se viven en el ámbito nicaragüense alrededor de la producción y comercialización internacional de bienes agrícolas.

El apoyo a la actividad de comercialización de productos agrícolas, o agroindustriales ha cobrado mucha importancia debido a lo dinámico del sector, su peso en la economía, en la generación de empleos directos e indirectos y al desarrollo tecnológico que ha rodeado la exportación de cultivos como el del banano, a lo largo del último siglo en Costa Rica. Razones por las cuales la etapa final de la cadena productiva de producción y exportación de bienes agrícolas resulta ser un factor clave en la concreción exitosa de este tipo de negocios. Es determinante el establecimiento y fortalecimiento de las actividades de comercialización, las cuales deben de tener como objetivo la adición de valor a un producto fresco que no ofrece valor agregado en sí mismo, por su naturaleza de ser un bien para consumo en fresco, como lo son: el banano, la piña, las raíces étnicas y los tubérculos dentro de la oferta exportable de la región centroamericana.

Las tareas de logística externa, mercadeo y ventas, así como los servicios requeridos para la exportación de frescos en general, son las grandes actividades en las que los grandes dominantes por excelencia (las transnacionales) del mercado de estos productos han enfatizado sus esfuerzos y por medio de los cuales han logrado ser los protagonistas. Corresponde ahora a las iniciativas de las empresas independientes, iniciativas publicas y

privadas, desarrollar posibilidades y mecanismos para lograr con éxito establecer elementos de comunicación (mercadeo relacional), incorporación de recurso humano idóneo, y elementos tecnológicos para lograr obtener un mayor margen en la comercialización de este tipo de bienes, partiendo de las posibilidades que se presentan hoy en día para lograrlo; como lo son: la venta directa independiente, la incorporación de certificaciones que agregan valor o el desarrollo de un negocio con un detallista especializado en el mercado de destino.

2. Datos del entrevistado

- Nombre: Bladimir Arroyo Rojas
- País de origen: Costa Rica
- Profesión o grado académico: Economista
- Puesto que desempeña: Gerente general (Propietario)
- Años de experiencia: 15 años
- Institución o empresa: Inversiones Agrícolas de Nicaragua, S.A., la empresa la actividad lechera y comercialización de raíces y tubérculos para el mercado internacional.
- Lugar de residencia: Ciudad Quesada, Alajuela, Costa Rica.

3. Entrevista

3.1. En Costa Rica en apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se ha logrado hasta hace poco desarrollar por medio de iniciativas principalmente estatales, de parte de CINDE, Procomer, Comex y con respecto al sector financiero con el Banco Nacional de Costa Rica, parte del sistema bancario nacional, que ha impulsado un departamento que busca brindar apoyo financiero y en otras áreas para desarrollar y hacer crecer las PYMES. ¿En Nicaragua cuál es el origen de las iniciativas para ayudar a las PYMES, son más las iniciativas privadas o gubernamentales?

R/ Por parte del gobierno existen iniciativas a través de instituciones como: Centro de trámites de las exportaciones (CETREX), o bien la agencia de promoción de inversiones (Pronicaragua), entre otras, pero cabe destacar que el apoyo de ONG's es muy importante en el soporte de las PYMES en el vecino país del norte. A saber oficinas como "Auxilio Mundial", "Ayuda en Acción", la Agencia de Cooperación Española Internacional (AECI), son algunas de las más renombradas, al menos en la zona de occidente, en la región de Chontales dónde se ubican la mayoría de las operaciones de la empresa. Debe enfatizarse que la mayoría de los recursos y apoyo que hay a las actividades agrícolas y de exportación de bienes de este origen, proviene de la cooperación internacional. Con lo cual se puede

dimensionar el peso que poseen los fondos provenientes de estas organizaciones en el desarrollo económico y social de las regiones dedicadas a la producción agrícola en general.

3.2. Hoy en día en Costa Rica muchas de las empresas de exportación de productos agrícolas son no sólo en su mayoría el resultado de las iniciativas privadas, sino que además los principales retos y desafíos que enfrentan se enfocan en el área de comercialización y mercadeo con apoyo en ese campo de organizaciones como PROCOMER, Comex, entre otras; igualmente tienen que lidiar con los tradicionales problemas de infraestructura, servicios con poca oferta y atrasados (ej: puertos), personal no calificado laborando en el desarrollo de verdaderas estructuras de negocios que requieren de personal calificado, no sólo en el área técnica sino también en áreas como mercadeo y ventas internacionales. ¿Cómo es el panorama en Nicaragua? ¿Cuáles considera usted son los principales desafíos y retos que enfrentan los agronegocios en Nicaragua?

R/ Los principales retos son de índole cultural y educacional (educación formal), aspectos como el uso de equipo de cómputo, capacitación en diferentes áreas básicas como el manejo de inventarios, contabilidad, etc. El compromiso y la formalidad en las relaciones comerciales es muy escaso y sufre de una falta de deseos de superación y la falta de iniciativa en pro del cambio para mejorar económicamente no existe, son muy dispersas las posibilidades de disponer de personas con conocimientos o cultural global que puedan hacer contribuciones importantes a cualquier gestión en estos negocios.

Por otra parte la infraestructura de telecomunicaciones y energía no está a disposición tal y como si se encuentran, más en el campo de la energía en Costa Rica. Por ejemplo para la instalación de un línea de alimentación trifásica en prácticamente cualquier lugar por rural que sea, está eventualmente disponible en nuestro medio, caso contrario en Nicaragua dónde hoy en día existen lugares dónde no hay servicio de electrificación ni siquiera para asentamientos humanos, mucho menos en lo que a industria se refiere, o bien si se ofrecen, son extremadamente costoso por la carencia de líneas de transmisión en ciertos sitios principalmente en las áreas rurales. Los servicios telefónicos son otro ejemplo de

limitaciones, y es que existe la posibilidad de obtener conexión telefónica móvil pero a un costo sumamente alto, más aún si de acceso internacional se refiere.

3.3. En el ámbito costarricense las estructuras de costos de operación (combinación de costos fijos y variables) es alta, comenzando por las cargas sociales que significan grandes sumas de dinero que deben de ser erogadas por las empresas, si existe el compromiso de operar a conformidad con la ley se refiere. Ahora bien, aunado a ello y debido al tipo de negocio, las exportaciones de productos agrícolas frescos son negocios con márgenes de utilidad neta bajos, cuyas operaciones en términos financieros son sumamente sensibles y débiles ante los embates de la economía nacional y global, lo cual causa que los márgenes en muchas ocasiones no sean suficientes para mantener a la empresas en funcionamiento, en épocas de malos precios por ejemplo. ¿Cómo se podría calificar los márgenes de utilidad de las operaciones agroexportadoras en Nicaragua respecto a los de Costa Rica? ¿En cuáles rubros están las mayores diferencias?

R/ Los márgenes de utilidad son superiores a los que se pueden obtener eventualmente en Costa Rica, y esto se debe principalmente por los menores costos de producción, principalmente en cuanto a mano de obra se refiere. No obstante en cuanto a ello cabe destacar que los riesgos de producir o empacar en Nicaragua son mucho mayores, debido al pobre desarrollo en infraestructura pública en todo sentido con lo que los riesgos de la operación se incrementan, además de los problemas de consistencia en la producción y compromiso en los negocios que no existe en el país, en cuanto a la entrega del producto se refiere. Los márgenes pueden oscilar según sea el caso entre un 30% a un 40% mayores a los obtenidos en Costa Rica. Los riesgos en cuanto a mayor inestabilidad política acentúan los mayores márgenes de riesgo razón por la cual quedan más que justificados los mayores márgenes de utilidad que se obtienen, en las operaciones exportadoras de productos frescos en territorio nicaragüense.

3.4. A nivel centroamericano Nicaragua debido a muchas limitaciones de infraestructura pública de todo tipo, vial, eléctrica, telefónica, de transporte público, entre otras, así como

del mantenimiento de la infraestructura existente es igualmente limitado. ¿Cuáles considera usted que son fortalezas y debilidades que existen en Nicaragua en cuanto a agronegocios se refiere?

R/ En mi caso particular la producción de tiquizque, ajonjolí, zorgo, cebolla y otras raíces étnicas son algunos de los bienes agrícolas importantes con mayor demanda en el Caribe, principalmente en Puerto Rico que pueden ser explotados con éxito en Nicaragua para el mercado de caribeño en general, y de los cuales según mi la experiencia son alternativas de exportación que se han desarrollado en el occidente del país. La gran riqueza en tierra, tanto en extensión como en calidad del suelo, con características aptas para ser cultivada, en muchos casos valorados en cantidades sumamente inferiores en comparación con el ámbito costarricense son aspectos que contribuyen a disminuir el costo de la inversión inicial en terreno para iniciar la producción.

Por otra parte la carencia de recurso humano calificado, así como las dificultades de entrenamiento y desarrollo de habilidades especiales en cuanto a curva de aprendizaje se refiere, estas son muy malas si se compara con Costa Rica debido a que la mano de obra posee grandes limitaciones en cuanto a alfabetización se refiere, y la falta de compromiso con el trabajo (problema cultural) especialmente en cuanto a labores no calificadas se refiere; son las que considero son las principales debilidades del país en el área rural y en cuanto a la actividad agroexportadora se refiere.

3.5. Considerando la siguiente situación hipotética: una empresa mediana (PYME), se plantea la problemática de definir un mercado para la colocación de su producción, banano fresco, resultado de lo cual decide y concreta el establecimiento de una relación directa con un cliente detallista en el mercado de los EEUU. Cliente con el cual logra establecer un contrato de ventas de alrededor del 90-95% de su producción, a precio fijo todo el año y en un volumen fijo semanal. ¿Cuáles considera usted que como parte de un plan de negocios deberían ser algunas recomendaciones de estrategia comercial para contribuir a los buenos resultados del negocio logrado? ¿Con cuáles argumentos podría usted como líder de la negociación, establecer algún tipo de plan de contingencia?

R/ Primero que nada el establecimiento de un negocio con un único cliente nunca es recomendable, por razones obvias del altísimo riesgo de que por cualesquiera razones se cancelen los envíos imprevistamente, y se pierda el negocio o bien se reduzca la demanda y no se cuente con ninguna otra opción para colocar el producto. En segundo lugar, aunque el negocio implique una utilidad o margen muy elevado(a) que significa un exitoso negocio en su tipo financieramente hablando, nunca es recomendable tener la mayoría mucho menos toda la producción comprometida con un solo cliente, particularmente si de venta directa independiente a las grandes transnacionales se refiere. Personalmente recomiendo establecer, de ser posible una división de al menos unos tres clientes en partes iguales, tal que un 33,33% idealmente sea la fracción que corresponde a cada uno. De no poder hacerse lo anterior, propondría crecer en términos de área de producción pero para colocarla con otro cliente distinto del que absorbe aproximadamente el total de la producción, e ir estableciendo una relación similar a la primera pero de un volumen o tamaño evidentemente menor. De no poder crecer por las razones que sea, recomiendo iniciar un proceso de desvío paulatino de la producción hacia un nuevo cliente o destino, con el fin de ir desarrollando más de una sola alternativa para la colocación del producto en mercado, como parte de un plan de contingencia. Ese desvío puede ser paulatino es decir, incrementándose hacia un tope pero no sin antes lograr por medio de un adecuado manejo de la relación con el cliente, una diplomática comprensión de la situación por parte del cliente estrella; para no deteriorar la relación con éste por actuar de forma preventiva en cuanto a manejo del mercado se refiere.

4. Análisis y comentarios

Las respuestas del entrevistado respecto a la realidad en cuanto a la comercialización de productos frescos en Nicaragua se refiere, despeja algunas dudas y plantea una perspectiva más realista de los aspectos positivos y negativos que el entorno del vecino país del norte posee para este tipo de negocios hoy en día.

Las limitaciones en términos de infraestructura pública y cultura de negocios, así como el desarrollo en cuanto a educación formal a nivel muy básico se refiere, se reflejan como las grandes limitaciones que influyen directamente en el establecimiento de más y con mayores dimensiones, empresas agroindustriales que puedan aprovechar las grandes ventajas como lo son: menores costos de producción, mayor accesibilidad a la tierra (costo menor de la tierra) y de gran calidad, todo con miras a generar mayor desarrollo y movilidad social en la región occidente del país.

Se aprecia en el mismo sentido como el apoyo no gubernamental es preponderante en el desarrollo rural, y el estatal ya sea con el establecimiento de mejores condiciones de infraestructura pública, o bien con el mantenimiento de éstas; al igual que es notoria la importancia de la redes comunicación y suministro eléctrico, como aspectos medulares que determinan la instalación o no de procesos de industrialización que puedan generar más y mejores empleos en el sector agrícola.

A nivel de negocios y más en una etapa de mayor desarrollo de agronegocios, el contacto regional advierte de las estrategias importantes que en muchos casos se han; o bien obviado, o bien manejado por personal sin la preparación adecuada, que ha causado en muchas ocasiones un debacle completo de una empresa agroexportadora, por la caída del mercado y al ausencia de una gestión formal, estratégica y planificada del área de mercadeo y ventas. Para lo cual sin duda no es posible pretender desarrollarlo sin el apoyo de entes cooperantes como lo son en nuestro medio PROCOMER, COMEX, o bien el desarrollo de una red de contactos sólida y a la cual se le pueda dar seguimiento, y el contar con habilidades como el conocimiento del ámbito de los negocios de productos frescos, el apropiado conocimiento de la lengua inglesa (caso del mercado EEUU principalmente), y contar con el apoyo de personal calificado en el sitio de desarrollo del proyecto con suficiente experiencia para poder manejar las vicisitudes, propias del negocio como lo es la relación con los clientes y el manejo de los asunto de producción y calidad, temas siempre delicados en este tipo de negocios especialmente.

5. Bibliografía y otras fuentes consultadas

CIMS. Análisis del Mercado de Banano Convencional y Sostenible en Estados Unidos. Banano fresco. Centro de Inteligencia sobre Mercados Sostenibles (CIMS). P-AG-AM-007 INCAE, Alajuela. Costa Rica. Abril, 2003c

Morillo, Marysela. Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas empresas. En: Actualidad Contable, FACES, Año 8, No. 10, Enero-junio 2005. Mérida, Venezuela. pp. 53-70

www.cetrex.com.ni

www.pronicaragua.org

www.aeci.es

6. Anexo

Evidencia de la comunicación con el Contacto Regional: llamada telefónica realizada el día sábado 17 de Noviembre del año en curso, a las 9:30 horas.

Correo electrónico: barroyo@grupobc.com