

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

Planeación estratégica para una empresa familiar: el caso de Viveros Brandt S.A.

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

Jorge Arturo Gutiérrez Brandt

Carné 971606

Ciudad universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica  
2005

## Dedicatoria

A mis progenitores Jorge e Ingrid quienes con mucho esfuerzo, dedicación y responsabilidad, desde muy jóvenes, construyeron lo que hoy es Viveros Brandt S.A., gracias a valores familiares sólidos de amor, unión, apoyo mutuo y perseverancia sobre los cuales también me han formado como persona.

*“Dependiendo de las circunstancias  
hay que ser tan duro como un diamante,  
tan flexible como un junco,  
tan dócil como el agua del río  
o tan vacío como el espacio”*

*Morihei Ueshiba*

## Agradecimientos

A mi esposa Vanessa por su apoyo incondicional durante el curso del programa de posgrado

A mi abuelito Abundio por su guía, ejemplo colaboración, y experiencia.

A mi hermano Andrés por su apoyo y colaboración en la motivación en la formulación de la presente investigación.

Al señor Marco Antonio Morales Zamora, M.B.A. por su siempre atenta, amable disposición y valiosos aportes en la exigencia de calidad para el desarrollo de este proyecto.

A todo el personal de la compañía por su colaboración en la elaboración de este trabajo.

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

---

Lic. Marco Antonio Morales Zamora, MBA  
Director Programa de Posgrado

---

Msc. José Martí Solórzano Rojas  
Profesor Coordinador

---

Lic. Marco Antonio Morales Zamora, MBA  
Profesor Guía

---

Ing. Agr. Abundio Gutiérrez Matarrita  
Supervisor Laboral

---

Lic. Jorge Arturo Gutiérrez Brandt  
Estudiante

## Contenido

### Planeación estratégica para una empresa familiar: el caso de Viveros Brandt S.A.

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de aprobación.....	iv
Contenido.....	v
Índice de figuras.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de cuadros.....	xi
Índice de tablas .....	xii
Índice de anexos complementarios.....	xiii
Índice de anexos metodológicos.....	xiv
Resumen ejecutivo.....	xv
Introducción.....	17
Capítulo I: Planeación estratégica y empresas familiares: perspectivas teóricas .....	23
1.1 La estrategia y la planeación.....	23
1.1.1 La actitud estratégica.....	25
1.1.2 El pensamiento estratégico .....	27
1.1.3 La intención estratégica .....	28
1.2 La planeación estratégica .....	28
1.2.1 Beneficios, funciones, elementos e importancia de la planeación estratégica.....	33
1.2.2 El gerente como gestor y motor de la planeación estratégica.....	35
1.3 La empresas familiares.....	37

1.3.1 Características de las empresas familiares .....	41
1.3.2. Cinco dificultades en las empresas familiares.....	42
1.3.3. Las fortalezas y debilidades de las empresas familiares.....	44
Capítulo II: Los antecedentes de la jardinería en Costa Rica y la fundación de la empresa Viveros Brandt S.A.....	47
2.1 El cultivo de plantas en la historia de la humanidad.....	47
2.2 Los antecedentes de la producción de plantas ornamentales y de la jardinería en Costa Rica.....	49
2.2.1 La historia de Viveros Brandt S.A.....	52
2.3 Generalidades de la empresa .....	57
2.3.1 Naturaleza jurídica .....	57
2.3.2 Tipo de empresa .....	58
2.3.3 Actividad.....	59
2.3.4 Ubicación.....	59
2.3.5 Equipo y flotilla.....	59
2.3.6 Personal.....	60
2.4 El ciclo de vida de la empresa en estudio .....	62
Capítulo III: El giro habitual de su empresa y su estructura organizativa.....	65
3.1 Giro habitual de la compañía.....	65
3.1.1 Diseño y decoración de zonas verdes y jardines.....	65
3.1.1.1 La gestión operativa en diseño y decoración de zonas verdes y jardines....	68
3.1.2 Mantenimiento de zonas verdes y jardines .....	71
3.1.2.1 La gestión operativa del servicio de mantenimiento de zonas verdes y jardines.....	72
3.1.3 Enzacamados .....	76
3.1.3 La gestión operativa en el servicio de enzacamados.....	77
3.1.4 Venta de plantas e insumos afines .....	77
3.1.4. La gestión operativa en la venta de plantas e insumos.....	79
3.1.5 Alquiler temporal y permanente de plantas .....	80

3.1.5.1 La gestión operativa en el servicio de alquiler de plantas ornamentales.....	83
3.1.6. La producción.....	84
3.2 Estructura administrativa y funcional de la empresa .....	85
3.2.1 La administración.....	86
3.2.1.1 Presidencia.....	86
3.2.1.2 Gerencia General .....	87
3.2.1.3 Asistente de presidencia y gerencia .....	88
3.2.1.4 Secretaría y recepción.....	88
3.3. Otra información relevante.....	91
3.3.1 Los procesos de toma de decisiones.....	92
3.3.2 Sistemas de información y tecnología.....	92
3.3.3 Procedimientos de adquisición de plantas e insumos .....	97
3.3.4 Sistemas de reclutamiento de personal y capacitación .....	98

Capítulo IV: Análisis de la situación actual como primer paso para una propuesta de plan estratégico.....

100

4.1 Análisis FODA.....	100
4.1.1 Fortalezas.....	101
4.1.2 Debilidades.....	103
4.1.3 Amenazas.....	108
4.1.4 Oportunidades .....	112
4.2. Análisis de la competencia.....	115
4.2.1 Los viveros con locales comerciales para la venta de plantas e insumos.....	116
4.2.2 La competencia en el área de alquiler temporal y permanente de plantas ornamentales.....	117
4.2.3 Las empresas y personas físicas que ofrecen los servicios de diseño, decoración y mantenimiento de zonas verdes y jardines.....	118

4.3 Análisis del giro habitual de la compañía por áreas de negocio.....	120
4.3.1 Diseño y decoración de zonas verdes y jardines.....	120
4.3.2 Mantenimiento de zonas verdes y jardines .....	121
4.3.3 Alquiler de plantas .....	123
4.3.4 Venta de plantas e insumos.....	124
4.3.5 Producción.....	124
4.4. Análisis de los procesos de toma de decisiones, sistemas de información, procesos de compras y sistemas de selección y capacitación del personal.....	125
4.4.1 Los procesos de toma de decisiones.....	125
4.4.2 El deficiente uso del sistema de información como herramienta gerencial..	126
4.4.3 El proceso de compras y la relación con proveedores.....	127
4.4.4 Los sistemas de selección y capacitación del personal.....	128
Capítulo V: La planeación estratégica como instrumento para enfrentar el futuro y optimizar el desempeño empresarial.....	130
5.1 Recomendación general.....	130
5.2 Recomendaciones específicas .....	133
5.3 Elementos de la propuesta de plan estratégico.....	134
5.3.1 Visión.....	134
5.3.2 La misión.....	136
5.3.3 Los valores y principios.....	137
5.3.4 Objetivos.....	138
5.3.4.1 Objetivos estratégicos a largo plazo .....	139
5.3.4.2 Objetivos estratégicos a mediano plazo.....	140
5.3.4.3 Objetivos estratégicos a corto plazo.....	141
5.3.5 Tácticas.....	141
5.3.6 Asignación de recursos.....	143
5.4 Mecanismos de control.....	144
5.4.1 Evaluación anual.....	144
5.4.2 Lluvia de ideas.....	145
5.4.3 Discusión de alternativas de mejora.....	145



5.5 Modelo de plan estratégico.....	145
5.6 Estructura organizacional.....	151
Bibliografía.....	154
Anexos complementarios .....	161
Anexos metodológicos.....	171
<b>Índice de figuras</b>	
2.1 Familia, propiedad y administración.....	58
3.1 Procedimiento para el servicio de diseño y decoración de zonas verdes y jardines.....	67
3.2. Organigrama de área de diseño y decoración de zonas verdes y jardines.....	69
3.3 Procedimiento para el mantenimiento de zonas verdes y jardines.....	72
3.4 Organigrama del servicio de mantenimiento de zonas verdes y jardines.....	74
3.5 Organigrama del área de venta de planta e insumos.....	79
3.6 Procedimiento para el servicio de alquiler permanente de plantas ornamentales.....	80
3.7 Procedimiento para el servicio de alquiler temporal de plantas ornamentales.....	82
3.8 Organigrama para el servicio de alquiler temporal y permanente de plantas ornamentales.....	83
3.9 Organigrama del vivero de producción .....	85
3.10 Organigrama administrativo.....	89
3.11 Organigrama total de la empresa Viveros Brandt S.A.....	90
5.1 Modelo de plan estratégico.....	147
5.2 Organigrama propuesto.....	152

## **Índice de gráficos**

2.1 Nivel de educación del personal.....	60
2.2 Antigüedad de los empleados.....	61
2.3 Nacionalidad de empleados.....	61
3.1 Porcentaje de participación por unidad de negocio por unidad de negocio en los ingresos totales de Viveros Brandt S.A.....	91
4.1 Aspectos mencionados como ventajas competitivas.....	102
4.2 Servicio al cliente.....	103
4.3 Clasificación de clientes de mantenimiento de jardines por zona geográfica.....	122
4.4 Ubicación de clientes en provincia de San José.....	122

## **Índice de cuadros**

5.1 Objetivos a corto plazo.....	148
5.2. Objetivos a mediano plazo.....	149
5.3 Objetivos a largo plazo.....	150

## **Índice de tablas**

4.1 Información de la empresa Decoraplant S.A.....	117
--	-----

## **Índice anexos complementarios**

Anexos complementarios.....	161
Anexo I: Lista de equipo y herramienta.....	162
Anexo II: Flotilla vehicular.....	163
Anexo III: Presupuesto para el diseño y decoración de zonas verdes y jardines.....	164
Anexo IV: Orden de trabajo.....	165
Anexo V: Contrato de alquiler temporal de plantas ornamentales.....	166
Anexo: VI: Muestreo irrestricto al azar con cuestionarios.....	167
Anexo VII: Lista de principales viveros del área metropolitana.....	168
Anexo VIII: Lista de empresas de jardinería.....	169
Anexo IX: Formulario para inclusión de información de clientes.....	170

## **Índice anexos metodológicos**

Anexo I: Metodología de la investigación .....	171
--	-----

## **Resumen ejecutivo**

El presente proyecto se realiza en la empresa Viveros Brandt S.A., empresa familiar con una experiencia de más de dos décadas en la oferta de bienes y servicios en el campo de la jardinería. Esta compañía ha sido desarrollada y consolidada por el fundador con un estilo de administración informal, pues su crecimiento se ha dado conforme a las posibilidades económicas de la familia propietaria y las necesidades que demandaron los clientes. Esta particularidad ha provocado que no se haya desarrollado formalmente una planeación estratégica para mejorar su desempeño y afrontar los nuevos retos del mercado

Viveros Brandt S.A. necesita una herramienta gerencial que sirva de derrotero para la reorganización de su esquema administrativo y operacional que le permita obtener el mayor beneficio de sus recursos y ventajas competitivas, pero que a su vez le ayude a mitigar los efectos negativos de un entorno dinámico y difícil.

El objetivo de este trabajo de graduación es dotar de un instrumento administrativo a la compañía, diseñando una propuesta de plan estratégico y estructura organizacional, a partir del desarrollo de un proceso de análisis de su giro habitual, persiguiendo mejorar la posición competitiva y las utilidades de la compañía.

La planeación estratégica implica un profundo diagnóstico de la situación actual de la compañía, para que, partiendo de las fortalezas y oportunidades, se construyan las opciones de mejora. Por su parte, las debilidades y amenazas deben considerarse para preparar la organización y prevenir un eventual período de crisis.

Por primera vez en la historia de la empresa, se plasmará en un documento una visión, misión, valores y objetivos como pilares para trazar el norte de la compañía para un horizonte de cinco años. Esto implica la ejecución de estrategias y tácticas en el largo, mediano y corto plazo.

El proyecto se sustenta en un análisis crítico – descriptivo, sobre una empresa que por su naturaleza familiar tiene características que la hacen fuerte en ciertos aspectos, pero frágil en otros, ya que al tratarse de vínculos afectivos y sanguíneos entre los administradores, en algunos casos cambios radicales en la dirección de la empresa pueden generar diversidad de criterios entre familiares. No obstante, tales modificaciones se plantean como medio de transformación para optimizar el desempeño y crear ventajas competitivas para la compañía.

El análisis de la situación actual se lleva a cabo a través de un FODA y un diagnóstico descriptivo de las áreas administrativas y operativas de empresa. De este modo se detectan los problemas e implicaciones provocados por la ausencia de un plan estratégico lo que puede representar una limitación al crecimiento de la compañía y a una adecuada transición a una nueva generación de familiares profesionales que se pretenden incorporar.

Por último se plantea la propuesta de plan estratégico y un organigrama adecuado al plan diseñado. Esto con el fin de materializar el aporte de la investigación.



## Introducción

La globalización de la economía, entendida ésta como el fenómeno comercial que se caracteriza por el progreso tecnológico en transporte y telecomunicaciones, ha provocado grandes cambios en la estructura organizacional de las empresas pues éstas han dejado de ser locales para convertirse en internacionales. Las compañías grandes y multinacionales son las que, con mayor urgencia, han adoptado nuevas estrategias de planeación para hacer frente a un mundo cada vez más competitivo. Esta circunstancia se da debido a la necesidad empresarial de mantener vigentes en el mercado los bienes y servicios que se ofrecen a los consumidores.

Consecuentemente con esto, la teoría tradicional de la administración de los negocios ha dado importantes giros y se inclina cada día más a orientar a las compañías sobre planteamientos muy claros en el área en que desarrollen sus actividades. De esta manera, los nuevos gerentes necesariamente deben sentar su gestión en pilares fuertes que tracen el rumbo que la organización debe seguir. Entre las principales acciones tendientes a cimentar un exitoso futuro empresarial se encuentran la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo, la capacitación del recurso humano y la adquisición de tecnologías de información.

En las últimas décadas el fenómeno internacional de la economía global, ha provocado la venida de un número importante de empresas multinacionales al país, implantando nuevas tendencias en la planeación estratégica. No obstante, la realidad nacional muestra que gran parte de las compañías que operan en el país son pequeñas y medianas y de carácter familiar, según la información de la Promotora de Comercio Exterior<sup>1</sup>, las cuales han tenido

---

<sup>1</sup> Organización de Estados Americanos, *Plan Nacional de Acción*, [http://www.sice.oas.org/geograph/central/plan\\_CRs.asp](http://www.sice.oas.org/geograph/central/plan_CRs.asp) (17 de agosto del 2005)

que imitar y adoptar la planificación estratégica como un arma para subsistir en un mercado competitivo a nivel local e internacional.

El presente proyecto se relaciona con una empresa familiar creada hace más de dos décadas, cuyo nombre es Viveros Brandt S.A., dedicada a la prestación de servicios en el campo de jardinería. El giro del negocio se encuentra basado en la venta y alquiler de plantas, así como el diseño de zonas verdes, el mantenimiento de éstas y la decoración de jardines. La empresa ofrece sus servicios a nivel nacional tanto al sector público como al sector privado. La compañía en su campo es pionera, pues es de las primeras en aparecer en el mercado nacional por la naturaleza de los servicios prestados.

La creación de la empresa es producto de la visión emprendedora de su fundador, quien a lo largo de más de veinte años ha sido el líder de la compañía. El crecimiento de la empresa ha sido el resultado del aumento de la demanda de los servicios y el auge de la construcción en tiempos de economías nacionales estables. De igual forma las nuevas tendencias conservacionistas del medio ambiente han propiciado cambios en la arquitectura nacional, pues estos profesionales han dedicado mayores espacios constructivos a zonas verdes en sitios comerciales y residenciales.

Dada su naturaleza de empresa familiar, la planeación estratégica y la definición clara de una misión, visión y objetivos no es algo de lo que la administración haya podido ocuparse de manera sistemática y organizada al día de hoy. El planeamiento del rumbo de la organización ha sido improvisado pues éste es producto de una labor individual del fundador generada por el quehacer cotidiano y las necesidades empresariales para la prestación de los servicios.

De esta forma el problema que se presenta es que la empresa carece de un hilo conductor que sirva de guía para la planeación estratégica y el desarrollo de la compañía a través de una misión, visión, objetivos y tácticas. La situación antes descrita, a juicio del investigador, coloca a la empresa en una situación de estancamiento frente a las nuevas exigencias del mercado competitivo en el campo de los servicios de jardinería.

Esta circunstancia influye negativamente puesto que denota una carencia en la atención a las debilidades de la compañía, por cuanto, en su fundador ha recaído el peso de la organización y la operación del negocio. Esta situación trae como consecuencia una limitación gerencial producto del recargo de funciones que lo hacen desatender una planificación acorde con la realidad nacional y las características de la empresa de manera que le permitan responder adecuadamente a las exigencias del futuro.

La finalidad del tema a tratar versa sobre la creación de una planeación estratégica para la empresa partiendo de su situación actual, que es la ausencia de un planteamiento estratégico para el crecimiento organizado y acorde con el comportamiento del entorno empresarial en área de servicios de jardinería. Se plantea la necesidad de dotar de herramientas a la compañía para hacer frente a los nuevos retos del mercado y la aparición de la nueva y más fuerte competencia.

Las metas del proyecto se basan en analizar la realidad empresarial, plantear una visión y una misión de la compañía para, a partir de éstas, proponer objetivos y tácticas que permitan el crecimiento organizado y dirigido de la compañía para los próximos cinco años, ya que en la actualidad éstas no están a disposición de los administradores.

Los intereses que motivan al investigador versan sobre el complemento de dos profesiones: el Derecho y los conocimientos adquiridos en el campo de la Administración de Empresas. El producto de la aplicación coordinada del aprendizaje en estas áreas permitirá al investigador definir su futuro profesional, ya sea como asesor jurídico empresarial o como un administrador de un negocio familiar y ¿por qué no? ajeno.

La selección de la empresa antes indicada se debe a razones estrictamente de índole familiar y personal, ya que como asesor de la compañía actualmente se siente la necesidad de conocer más a fondo la empresa, teniendo presente un posible ingreso a la gerencia. De esta forma se podrán sentar bases sólidas y reales que permitan vislumbrar un futuro

exitoso y una herramienta de trabajo para el investigador en caso de formar parte del grupo gerencial.

Los alcances de la investigación están representados por centrarse en el campo gerencial, que es la perspectiva sobre la cual se hará el análisis interno de la empresa en un primer término, para posteriormente estudiar factores externos que puedan incidir en la situación actual de la empresa y así realizar una planeación estratégica adecuada. Se busca concebir el proyecto como un marco de referencia y herramienta de trabajo para un nuevo gerente o para la retroalimentación del fundador de la empresa.

Se establecen como limitaciones del presente proyecto la naturaleza de la empresa, es decir, familiar, dado el vínculo afectivo del investigador con la misma. Esto por cuanto al ser miembro de ésta, se presenta la posibilidad de un sesgo inconsciente en el momento de analizar la información o situaciones y circunstancias particulares. No obstante, en todo momento se pretende dar una visión profesional e imparcial de la empresa.

De igual forma el acceso a información de la competencia es reducido, puesto que según el conocimiento del investigador y las experiencias de clientes que se ha tenido la oportunidad de escuchar, sus competidores no cuentan con la experiencia y la capacidad de respuesta que tiene la empresa que se estudia. Un aspecto importante a considerar como barrera es la organización de la información suministrada, ya que Viveros Brandt S.A. apenas cuenta con incipientes herramientas tecnológicas de información.

El aporte principal del presente proyecto es dotar de una planeación estratégica a la empresa para los próximos cinco años. Esto se espera lograr a través de la creación de una misión y visión empresarial con sus correspondientes objetivos y tácticas que permitan llevar a cabo estrategias de crecimiento y mejoramiento en la prestación de los servicios en el campo de la jardinería, para consolidar a la compañía como la mejor en su campo a nivel nacional.

De conformidad con lo expuesto, se pretende proponer un plan estratégico a desarrollar en los próximos cinco años en la empresa Viveros Brandt S.A., para dotar a la gerencia de un instrumento gerencial que le permita una mejora cualitativa y cuantitativa y así obtener el mayor provecho de los recursos materiales, técnicos y humanos que posee.

Específicamente la investigación pretende abarcar los siguientes puntos:

1. Definir conceptualmente la planeación estratégica, como herramienta vital para alcanzar el éxito empresarial, así como identificar la naturaleza de las empresas familiares.
2. Describir los antecedentes de la jardinería en Costa Rica, y de la formación de la empresa y desarrollo de la compañía.
3. Representar organización, estructura y el giro habitual del negocio familiar como la base sobre la cual la empresa realiza su planificación tanto como desarrollar su crecimiento.
4. Analizar y detectar fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la empresa, así como su estructura organizativa, procesos, operaciones, mercadeo y los recursos humanos.
5. Orientar la organización hacia una integración total de la compañía, logrando identificar claramente a su fundador, administradores y empleados con la visión, misión y objetivos de la empresa, que derivados del plan, se propondrán.

Para lo anterior se estructurará el estudio en cinco capítulos. El primero de ellos contendrá el marco teórico del estudio, contemplando los alcances conceptuales y pragmáticos de la planeación estratégica y las características, fortalezas, debilidades y particularidades de las empresas familiares. Esto en cuanto a los aspectos y elementos que interesen a la investigación y que sean útiles para los efectos de alcanzar los objetivos trazados.

El segundo capítulo contendrá una reseña histórica de la jardinería como actividad de la humanidad desde las primeras civilizaciones, además de una breve indicación de esta actividad en Costa Rica. Este capítulo también describirá la evolución a través del tiempo, desde sus inicios de la empresa Viveros Brandt S.A. hasta lograr lo que es actualmente.

En lo que respecta al tercer capítulo, en este se expone la situación actual de la compañía a nivel administrativo y operativo. Se realiza una descripción exhaustiva de éstos para sustentar la base para el posterior análisis y la formulación de la propuesta adecuada a la realidad empresarial.

El capítulo cuarto se ocupa de un análisis FODA y un diagnóstico descriptivo del giro habitual de la compañía, al igual que de la gestión de recursos humanos, señalando aquellos puntos en los que se debe centrar la labor de planeamiento estratégico para lograr un mejor desempeño de la compañía en el mercado.

Por último, en el quinto capítulo se presenta la propuesta de plan estratégico diseñado para ser ejecutado a lo largo de cinco años. Este planteamiento se realiza a partir de una visión, misión y objetivos recomendados por el investigador, con un enfoque gerencial para una empresa familiar.

# **CAPÍTULO I: Planeación estratégica y las empresas familiares: perspectivas teóricas**

El presente capítulo tiene como objeto desarrollar un marco teórico que sirva de fundamento y derrotero de los temas a tratar, estos guían y sirven de sustento en la elaboración de esta investigación. Así las cosas, se desarrolla, desde una perspectiva teórica y conceptual de la planeación estratégica como herramienta gerencial. De igual forma se esbozan características, fortalezas y debilidades de las empresas familiares.

## **1.1. La estrategia y la planeación**

Previo a conocer la definición de planeación estratégica, que constituye el elemento esencial de esta sección, es preciso puntualizar cada término individualmente. De esta forma se procede a exponer seguidamente, el concepto de estrategia y posteriormente el de planeación.

En primer lugar, la palabra estrategia tiene su origen, según el diccionario electrónico de la Real Academia Española<sup>2</sup>, en el término griego *strategeia* que significa: estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

Por su parte, la Real Academia Española define estrategia como: “*a) el arte de dirigir las operaciones militares; b) arte, traza para dirigir un asunto, c) un proceso regulable un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento*”.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es), 3 de noviembre del 2004. (sin página disponible)

<sup>3</sup> *Ibíd*em

Tal y como se desprende de lo anterior, el concepto de estrategia ha estado ligado históricamente a la dirección de operaciones militares, destinadas a lograr objetivos preestablecidos. No obstante esta concepción, la teoría de la administración de empresas ha adaptado el concepto y lo ha trasladado al mundo empresarial.

En 1962 se introduce el concepto de la estrategia en el campo de la teoría del *management*, por Alfred Chandler <sup>4</sup> y Kenneth Andrews <sup>5</sup>. Estos autores en sus respectivas obras, la definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

Por su parte en 1976 Igor Ansoff, definió la estrategia como *la dialéctica de la empresa con su entorno.*”<sup>6</sup> Esta concepción plantea la estrategia de modo que ésta sea entendida como la capacidad de las organizaciones para adaptarse y ajustarse a la dinámica que las rodea.

Otro autor, George Morrissey, define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta conceptualización ubica a la estrategia como un proceso esencialmente intuitivo, haciendo énfasis en que la forma de cumplir la misión empresarial es a través de una planeación a largo plazo. <sup>7</sup>

Para efectos de la presente investigación y a la luz de lo esbozado, la estrategia se define como un conjunto de decisiones y criterios por los que una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos. Así las cosas, una compañía transforma y se adapta al medio en que se encuentra producto de una estrategia.

Luego de haber establecido el alcance que tiene la palabra estrategia en este proyecto, se procede a definir el término planeación.

---

<sup>4</sup> Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa* (1ed). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

<sup>5</sup> Chandler, A. (1970). *Strategy and structure; chapters in the history of the industrial enterprise* (1ªed). Cambridge: MIT Press.

<sup>6</sup> Citado por Odiorne, G. (1995). *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección* (1ªed.). México: Editorial Limusa, p. 247.

<sup>7</sup> Morrissey, G. (1993), *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación* (1ªed.). Editorial Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana, p.119.



La planeación es de índole intelectual y consiste en trazar o formar el plan de una obra que se desea crear o desarrollar. A partir de lo anterior, gracias a la planeación, en el hoy se deciden las acciones del presente que conducen hacia un futuro deseable. Trasladando este concepto al quehacer de la administración de negocios se puede aproximar una definición que es útil para el presente proyecto y la adecuada comprensión del lector. Con base en lo expuesto se puede conceptuar la planeación, a criterio del investigador, así: es el proceso en el que un administrador elabora una serie de pasos de ejecución sucesiva en el tiempo, para el cumplimiento de metas u objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

El concepto de estrategia, vinculado a la planificación, puede considerar varias dimensiones con las que se puede armar un concepto complementario e interdependiente: la planeación estratégica. Así por ejemplo, la definición e implementación de una visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas permite al administrador contar con una planeación estratégica para el desarrollo organizacional de la empresa. Con base en ello, con el transcurso del tiempo, el gerente puede seleccionar las acciones y decisiones prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

Previo a hacer referencia al concepto de planeación estratégica, es necesario tener presentes algunos aspectos básicos de la estrategia en el campo de la administración de negocios. Todo proceso de planeación estratégica está compuesto por tres factores fundamentales para que ésta sea exitosa, a saber, la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica<sup>8</sup>. A continuación se exponen las implicaciones de cada uno de ellos.

### **1.1.1. La actitud estratégica**

La actitud estratégica se define como el ánimo que debe tener el administrador de utilizar la estrategia como instrumento para dirigir la empresa y así lograr la adaptación de la compañía a su entorno, ya sea interno o externo.

---

<sup>8</sup> En este sentido véase Bazán, L (2004), *La dirección estratégica*, <http://www.inder.co.cu/indernet/daci/portal/gerencial/Aportado%20desde%20Cuba%20por.htm> (20 de mayo del 2005)

Los autores Martina Menguzato y Juan José Renau, complementan el aspecto de la actitud con la dirección estratégica y señalan:

*“La dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico”.*<sup>9</sup>

A la luz de lo expuesto, las organizaciones deben ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público meta a quien está dirigida su actividad, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

Es importante destacar en este punto, los elementos esenciales<sup>10</sup> de la actitud estratégica, a saber:

- Adaptabilidad a la circunstancia que se deriva de la interacción de las fuerzas en el entorno. En este sentido el administrador debe tener una actitud frente a la nueva situación que enfrente, por cambios, en el ambiente externo de la empresa. De este modo, a partir de lo sucedido posibilita, retrasa o impide el cumplimiento de determinadas metas fijadas con anterioridad.
- Actitud voluntariosa para lograr el convencimiento de todos los miembros de la organización. Ésta pretende hacer que los personeros de la compañía se identifiquen con el desempeño futuro de la empresa. Lo anterior depende de una comunicación adecuada de la estrategia, logrando rechazar la pasividad y la neutralidad, y así lograr mayor efectividad en los cambios que se desean generar a lo interno de la compañía.
- El carácter proactivo, lo cual implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización. Ello consiste en no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias.

---

<sup>9</sup>Menguzato, M.; Renau, J., (1991), *La dirección estratégica de la empresa* (1ed.). Barcelona: Editorial Ariel Economía, p. 427.

<sup>10</sup> En este sentido véase: Ronda, G. (2003). *Los pilares que sostienen la dirección estratégica*, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirect.htm> ( 5 de noviembre del 2004)

- La actitud crítica, que supone evitar la inercia y buscar nuevas soluciones, evitar la rutina, de modo que la estrategia no sea una fórmula o receta.
- La flexibilidad, de manera que se puedan incorporar cambios que fortalezcan la implementación de las estrategias y adaptarlas según se mueven los competidores para lograr que las ventajas competitivas de la empresa sean sostenibles.

Según lo expuesto, se puede afirmar a juicio del investigador, que es vital para que una estrategia sea exitosa contar con los elementos antes citados. Es importante hacer notar, que es posible que algunos de éstos puedan encontrarse presentes en la compañía y por lo tanto es fácil echar mano a ellos para el momento de la implementación de la estrategia.

No obstante, algunos otros como la actitud crítica, por ejemplo, implican la generación de un ambiente de confianza entre jefes y subalternos, que permita la formulación de sugerencias, recomendaciones y un proceso de retroalimentación.

### **1.1.2 El pensamiento estratégico**

El pensamiento es inherente al ser humano. Gracias a esta cualidad innata los individuos actúan y se relacionan con el medio en el que conviven y son capaces de tomar decisiones. Consecuentemente con lo expuesto, el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras.

El pensamiento estratégico de empresa, que debe tener un gerente, es el de lograr la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común, para permitirle al negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo al administrador a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

El pensamiento estratégico juega un papel preponderante en la planeación estratégica, tal y como se estudia líneas adelante, pues es mediante éste que se gestan las premisas de valores, misión, visión y estrategia empresarial. Éstos son elementos intuitivos, basados en los sentimientos, más que analíticos sustentados en la información. Una planeación efectiva debe estar precedida por el acuerdo de estos elementos antes citados, entre los miembros del equipo gerencial de la compañía.

Con base en lo expuesto, es posible afirmar que el pensamiento estratégico debe empezar por el gerente general y su equipo gerencial. Es así como se va trasladando éste a los diferentes niveles de jerarquía de la organización y se logra una mayor efectividad. Es importante hacer notar que quien lidere el pensamiento estratégico deseablemente debe estar formado para guiar e implantar el proceso de planificación estratégica.

### **1.1.3 La intención estratégica**

La intención puede definirse como el deseo deliberado de hacer algo, sinónimo de voluntad e instinto. Es así como, Guillermo Ronda<sup>11</sup> aborda el tema, al afirmar que la intención estratégica hace referencia a la voluntad e impulso de la alta gerencia en una organización para comprometer a todos los niveles para cumplir con las metas prefijadas en el proceso de planeación estratégica.

Los tres factores anteriormente señalados en esta sección conforman el panorama idóneo para el logro de una planeación estratégica eficaz. No obstante, debe tenerse presente que el éxito de una planificación también depende de una adecuada transmisión de estos factores a los miembros de la organización.

### **1.2 La planeación estratégica**

El tema de la planeación estratégica es un asunto obligado para los administradores que buscan alcanzar el éxito empresarial y responder eficazmente a los cambios del entorno. Debido a esto los expertos en la materia han dedicado tiempo en plasmar en sus obras, la delimitación conceptual de este término, que será vital para la presente investigación.

---

<sup>11</sup> Ronda, G. (2003), *Op.cit.*

En este sentido George Steiner plantea:

*“...planeación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planeación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”.<sup>12</sup>*

Con fundamento en lo planteado por el autor es claro que los objetivos empresariales son el norte por el cual una empresa dirige y emplea sus recursos humanos, técnicos y económicos. Una adecuada planeación estratégica en este sentido, es una herramienta de vital importancia para el administrador pues le permite ejercer el control gerencial de una forma más eficaz y con una mayor eficiencia operativa.

El autor James Stoner, plantea que existen cinco atributos de la planeación estratégica, a saber:

- i) Se ocupa de las cuestiones fundamentales.
- ii) Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- iii) Supone un marco temporal más largo.
- iv) Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- v) Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Steiner, G. (1996). *Planeación estratégica. Lo que todo dirigente debe saber* (11na ed.). México: Compañía Editorial Continental S.A., p. 360.

<sup>13</sup> Stoner, J. (1989). *Administración* (5ta ed.). México: Prentice Hall, p. 134.

La nueva tendencia en la planeación estratégica, tal y como lo expone, el autor Arturo Jofré Vartanián<sup>14</sup>, se centra en dos aspectos que son:

- i) Énfasis en el pensamiento estratégico y no en el formalismo: esto significa que deben realizarse procesos efectivos de formulación de estrategias partiendo de la creatividad y de un análisis crítico – objetivo de la situación por resolver y el norte al cual se quiere llegar. Los largos y complejos procedimientos formales de planteamiento de estrategias han quedado atrás.
- ii) Énfasis en la naturaleza competitiva de la planificación: esta afirmación hace referencia a que la planificación es un proceso dinámico que debe actualizarse constantemente pues representa un reto para el administrador ya que es un medio para trazar el derrotero que permitirá lograr los objetivos.

De este modo, el autor antes citado esboza una definición de planificación estratégica que servirá de parámetro para la presente investigación. Éste la conceptualiza como el proceso por medio del cual una empresa define su propósito con una visión de largo plazo y selecciona las mejores alternativas que tiene en un mercado y en un contexto determinado<sup>15</sup>. Agrega además, que estas alternativas se expresan por medio de objetivos estratégicos y estrategias competitivas y así se logrará un mejoramiento en la posición de una organización en un sector competitivo.

Así entonces el concepto de planeación estratégica está referido principalmente a la capacidad del gerente o administrador de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan. Éstos pueden ser provocados o acaecidos por factores o elementos externos a la compañía, o propios de la realidad interna de la empresa. Es claro que ambas fuentes de cambio son dinámicas y por ende este proceso es también dinámico.

---

<sup>14</sup> Jofré, A. (1999), *Enfoques gerenciales modernos: análisis de cada enfoque y factores críticos para su aplicación* (1ª ed.). San José: Ediciones Delphi de Costa Rica S.A., p.304

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 306

La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. De este modo, para efectos de una mejor comprensión del lector en el contexto de la investigación, se define la planificación estratégica desde dos perspectivas, es decir como un proceso y como un instrumento. El primero, un proceso, hace referencia a un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. Por su parte el segundo, un instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminadas a implementar los cambios que sean necesarios.

En ningún caso, la planificación estratégica es un recetario, ni constituye la solución a todos los problemas o preocupaciones de la compañía. No obstante, se puede describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización.

En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos cinco años. Esto implica identificar cuáles son la misión y los objetivos empresariales, así como el tipo de administración ideal, los recursos necesarios para lograrlo “... *la visión o planteamiento de visión de una organización busca responder a la interrogante “¿en qué queremos convertirnos?”*”.<sup>16</sup>
- Determinar cómo se logra que la organización alcance ese futuro deseado, es decir diseñar las estrategias y tácticas para llegar a la meta fijada.

Para el logro de una planeación estratégica para la empresa Viveros Brandt S.A., como resultado del presente proyecto, se propone realizar un balance entre tres tipos de fuerzas que inciden en la determinación de ésta.

---

<sup>16</sup> Ferrell, O., Hartline, M y Lucas, G. (2002). *Estrategia de marketing* (2da ed.). México: Internacional Thomson Editores S.A., p. 4.

Estas fuerzas responden a las tres preguntas que se plantean a continuación:

- **La misión de la organización:** ¿Cuál es el sentido de la existencia de la organización?
- **Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo:** ¿Cuáles serán las demandas que presenta el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer la capacidad de respuesta y éxito?
- **Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización:** ¿Cuáles capacidades y ventajas tiene la compañía en su área de negocio? ¿Qué carencias en la estructura interna podrían afectar negativamente el crecimiento de la empresa a la hora de experimentar una mayor demanda de servicios por parte de los clientes?

Expresado de otro modo, la planeación estratégica debe responder a estas tres interrogantes<sup>17</sup>:

- i) ¿Dónde estamos? La respuesta a esta pregunta supone la ubicación de la empresa en el entorno que la rodea, el sector a que pertenece y compite. Así también busca encontrar los factores que obstaculizan el desarrollo, cuáles colaboran con él y qué amenazas pueden vislumbrarse en el futuro.
- ii) ¿Hacia dónde debemos ir? Este cuestionamiento obliga a la organización a diseñar un escenario futuro y plantearse sus pretensiones a largo plazo para así trazar el camino por dónde ir.
- iii) ¿Cómo llegamos allí? Esta interrogante despierta la necesidad para la organización de buscar los medios para alcanzar el destino propuesto. Estos mecanismos implican el uso de estrategias, recursos financieros, el personal, las políticas y el nivel de compromiso.

De esta forma, partiendo de lo expuesto se puede afirmar que definiendo claramente lo que es la misión empresarial, existirá una guía en la toma de decisiones acerca de cuáles

---

<sup>17</sup> En este sentido véase Jofré, A. (1999), *Op.cit.* p. 306



oportunidades y amenazas considerar, y cuáles desechar. Por su parte, las respuestas a las preguntas antes mencionadas buscan reconocer potencialidades y limitaciones, de manera que se aprovechen los desafíos y se enfrenten los riesgos con mayor serenidad.

Así las cosas, en el presente proyecto se conceptualiza la planeación estratégica como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer la organización en estudio, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La planificación estratégica que se propone debe ser entendida también como un proceso participativo, que permita tanto al investigador como a los familiares involucrados de la empresa desarrollar opciones de solución. Si bien es cierto, no es así como se resuelven todas las incertidumbres existentes en la compañía, si es un mecanismo que permite trazar una línea de propósitos para actuar. De este modo, el investigador proporcionará a la compañía una convicción de que el futuro deseado es posible. Esto se logra también a través de la confluencia de intereses entre todos los involucrados en el proceso de planeación, así como durante la posterior implementación de un cambio organizacional.

El proceso de planificación entendido como antes se señaló, debe comprometer a la mayoría de los miembros de la familia pertenecientes a la organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que consiga entre éstos, depende en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

### **1.2.1 Beneficios, funciones, elementos e importancia de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es una herramienta que proporciona múltiples beneficios al desarrollo empresarial. Es de esta manera que un buen proceso de planeación dentro de una organización, permite a los gerentes ofrecer métodos para lograr los objetivos establecidos ayudando a anticipar problemas y en el caso que ya éstos existan afrontarlos antes de que se agraven.

Los beneficios de la planeación estratégica son muchos, entre ellos, permite comunicar a todos los miembros de la organización, los objetivos y metas trazadas, así como las actividades y curso de acción a seguir para lograrlos.

No obstante, debe tenerse presente que a los trabajadores debe impulsárseles, haciéndoles saber lo importante que son para la empresa, motivándolos, y utilizando un lenguaje adecuado para que entiendan lo que se le pide. De esta forma, éstos logran una mejor asimilación de la planeación estratégica que se implemente.

A continuación se estudian las funciones básicas de la planeación estratégica según Humberto Robledo<sup>18</sup>, a saber:

- Simula el futuro: mediante el proceso de planeación el administrador puede realizar modelos y ejercicios que le permiten ver lo que funciona, así como las posibles fallas y aprovecha para poder corregirlas a tiempo.
- Aplica el enfoque del sistema: permite visualizar a la organización en forma global, concibiéndola como un sistema integrado por subsistemas o áreas de negocio.
- Exige el establecimiento de objetivos: en una buena planeación estratégica, deben establecerse objetivos generales y específicos para la organización como un todo y para cada área de negocio.
- Revela y aclara oportunidades así como peligros futuros: un adecuado análisis situacional como parte del proceso de planificación permite visualizar las oportunidades y riesgos futuros de la empresa.
- Proporciona una estructura para la toma de decisiones en toda la organización: la planeación ofrece pautas para que puedan tomarse decisiones de acuerdo con las metas y estrategias fijadas. De esta forma si no se tuviera un programa de planeación, sería muy difícil tomar la mejor alternativa de solución.
- Sirve de base para otras funciones directivas: la planeación estratégica plasmada en un documento escrito sirve como guía para el gerente o administrador en sus funciones de dirección y control.

---

<sup>18</sup> Robledo, G. (2002). *La planeación estratégica*, [www.itlp.edu.mx/profesores/hrobledo/](http://www.itlp.edu.mx/profesores/hrobledo/) (10 de noviembre 2004)

- Señala asuntos estratégicos: el plan estratégico permite enfocar la atención del administrador de la compañía en la dirección en los asuntos clave para el éxito de la empresa. También se constituye en el derrotero para la toma de decisiones.

Una vez expuestos los beneficios y funciones de la planeación estratégica es preciso complementar el tema con los elementos de ésta que cita el autor Arturo Jofré<sup>19</sup>, pues serán herramienta indispensable en la formulación de la propuesta por parte del investigador. Estos son:

- Propósito: consiste en la razón de ser de la empresa que será el derrotero de su perpetuidad, es decir debe ir más allá de alcanzar un objetivo determinado
- Principios: comprende la formulación de valores o principios esenciales de una empresa.
- Entorno global: implica un conocimiento de los factores clave e influyentes la dimensión económica, tecnológica, política, social y ambiental en que se desenvuelve la empresa.
- Sector industrial en el que compite la empresa: hace referencia a las características de las fuerzas que interaccionan en el sector en que la empresa está compitiendo o pretende competir.
- Los objetivos estratégicos: éstos plantean cuáles son los logros que desea alcanzar la empresa en un período mayor a un año.
- Formulación de estrategias: constituye la creación de una estrategia general y de estrategias específicas para cada área de negocio de la compañía.
- Los puntos críticos del control: refieren a quiénes serán los responsables de la ejecución de los planes, habiendo definido previamente cuáles son los puntos que es necesario controlar para lograr la eficacia del proceso.

### **1.2.2 El gerente como gestor y motor de la planeación estratégica**

La planeación estratégica, tal y como se ha expuesto, implica la realización de una serie de acciones que permitan el desarrollo de una organización. No obstante, es claro que tal

---

<sup>19</sup> Jofré, A, *Op.cit.* p.307

labor debe ser realizada por un ser humano. En este orden de ideas, aparece la figura del gerente quien es el gestor y motor de la dirección estratégica pues es él quien debe enfrentarse cotidianamente a su realidad empresarial y del entorno.

Dada la relevancia que posee este puesto es preciso para efectos de la presente investigación conocer más a fondo este importante individuo en la organización. Un gerente, se puede definir en términos sencillos, como la persona que guía a los demás, para lograr que las tareas se hagan, mediante la promulgación y ejecución de órdenes.<sup>20</sup>

En términos conceptuales para la teoría de la administración de negocios, un gerente es el individuo cabeza de una entidad que existe para ejecutar el **objetivo** o **misión** de la organización<sup>21</sup>.

La esencia de su accionar se centra en siete responsabilidades básicas que son<sup>22</sup>:

- a) perpetuar la organización a través del planeamiento estratégico;
- b) darle dirección a la organización;
- c) incrementar la **productividad**;
- d) incrementar el estado de la **tecnología** de la organización;
- e) satisfacción y retroalimentación por parte de los empleados;
- f) controlar y evaluar la ejecución de las tareas
- g) contribuir con la **comunidad**.

El quehacer de un gerente también requiere de habilidades propias para poder cumplir a cabalidad con sus compromisos frente a la organización. Estas destrezas han sido expuestas

---

<sup>20</sup> En este sentido véase Dichter, E. (1988). *¿Es usted un buen gerente?* (1ª ed). México: McGraw Hill

<sup>21</sup> Alvarado, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL p. 79

<sup>22</sup> Ibidem

por varios autores<sup>23</sup> y para efectos del presente proyecto se pueden resumir de la siguiente manera:

- a) **Habilidad técnica:** implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante **educación** formal o a través de la experiencia **personal** o de otros.
- b) **La habilidad humana:** es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige. Esta destreza requiere también de una actitud asertiva para lograr crear empatía entre sus subordinados.
- c) **La habilidad conceptual:** consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre éstos, y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Es importante hacer notar, que la combinación ideal de las tres habilidades descritas varía a medida que un individuo avanza en la organización. Esto significa, que las destrezas señaladas se requieren, en mayor escala, dependiendo del nivel jerárquico que ocupa la persona en la empresa. En este sentido, hay una mayor necesidad de las tres habilidades en los niveles de la alta gerencia, mientras que en los niveles de mandos medios o jefes se requieren mayores conocimientos técnicos. El requerimiento de habilidades conceptuales variará, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la **escala** jerárquica.

De conformidad con lo expuesto, la planeación estratégica que se propone como resultado del proceso de investigación busca cumplir con los planteamientos teóricos enumerados a lo largo de este capítulo. Es importante hacer notar que el plan que se presenta se adaptará a

---

<sup>23</sup> En este sentido véase García, O. y Martín, F. (1980). *Administración y desarrollo gerencial*. Buenos Aires: Diana; Hersey, P. Y Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.

un contexto de una empresa familiar que, por su naturaleza, es decir vínculos sanguíneos entre sus administradores, hace que adquiera características propias. |

### **1.3. Las empresas familiares**

La familia es la base de la sociedad, como tal se constituye en un punto de confluencia de intereses y dominación: *la familia es una institución social de gran durabilidad, pero ello no significa que su estructura no cambie de manera impresionante*".<sup>24</sup>

Ésta tiene un papel protagónico en la interacción social, ya que fomenta el intercambio de valores, costumbres, creencias y revelaciones personales entre sus miembros. Estas situaciones provocan el deseo de uno o más miembros de la familia de fundar una compañía que pueda gestarse a partir de un simple pasatiempo.

En Costa Rica, es común encontrar casos de casos de empresas que se han iniciado en la cochera de una casa. A partir de esta fundación incipiente de negocio, generalmente la estructura familiar se modifica. De esta forma la familia se amplía hacia una nueva dimensión que es la fuerza del trabajo, creando condiciones que van desde una microempresa, hasta la formación de empresas familiares.

Es importante hacer notar que la aparición de una empresa familiar está asociada a la existencia de un emprendedor o emprendedora quien, gracias a sus atributos personales y capacidades, ve una oportunidad de negocio logrando desarrollarla, asumiendo los riesgos y medios de financiamiento que estén a su alcance al momento de la iniciación.

---

<sup>24</sup> Gersick, K *et al.* (1997). *Empresas familiares generación a generación*. (1ªed.). México: Editorial McGraw-Hill, p.59.

Según lo esbozado, el miembro de la familia, denominado como emprendedor del negocio, participa de ciertas características<sup>25</sup>, a saber:

- Necesidad de logro o éxito en situaciones competitivas
- Deseo de independencia
- Confianza personal
- Sacrificio personal

*“En el mundo, de los negocios es muy común escuchar de las empresas familiares, de hecho se considera que ésta es una de las principales fuentes de creación de empresas. El 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares.... Ford, IBM, Éxito, Microsoft, Amway, son algunos ejemplos de empresas que se iniciaron como familiares (algunas lo siguen siendo“.*<sup>26</sup>

La anterior cita demuestra que las empresas familiares son una fuente importante de creación de riqueza para los seres humanos. Además de su afán lucrativo, también son entes que permiten el desarrollo de la economía de país al que pertenecen, pues se constituyen como una importante fuente de empleo para miles de personas a lo largo del mundo.

Se denominan familiares las empresas cuyo origen de capital se ubica en el núcleo de una familia o grupo de éstas, al tiempo que su diseño y composición, desde el punto de vista de gestión, se apoya en una estructura de naturaleza familiar. De manera que el término empresa familiar se emplea para describir un negocio que es propiedad y es administrado, en su mayor parte, por individuos con lazos sanguíneos.<sup>27</sup>

La empresa familiar está conformada por la combinación de dos instituciones sociales: la empresa y la familia. La primera referida a una entidad económica ligada a la prestación de servicios o la producción de bienes orientados a satisfacer necesidades humanas. Esta

---

<sup>25</sup> Hellriegel, D. Jackson S. y Slocum, J., (2002) *Administración un enfoque basado en competencias*, (9ª ed.). México: Thomson Editores S.A. de C.V, p. 139.

<sup>26</sup> Guerrero, M. (2001) *Las empresas familiares*, [www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no14/empresasfamiliares](http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no14/empresasfamiliares). (30 de octubre del 2004)

<sup>27</sup> Hellriegel, D. Jackson S. y Slocum, J., *Op cit*, p.137.

institución es un campo en el que la división del trabajo y la cooperación son los elementos esenciales, además del afán de lucro de sus propietarios.

Por su parte la familia, tal y como se menciona líneas atrás, tiene un significado social dirigido hacia la acción procreadora y educativa. Lo anterior no implica la imposibilidad de la realización de actividades distintas en su base, por el contrario, permite la autorrealización personal y la interacción de personas que participan en forma plena mediante lazos afectivos y relaciones de confianza.

El hombre ha creado las empresas para superar las limitaciones que le impone la naturaleza de manera que la logra modificar. La familia tiene una esencia contraria y es donde se generan las problemáticas que enfrenta la empresa familiar.

Una empresa debe satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad, mientras que la familia tiene exigencias de mantenimiento y de expresión mucho más amplias. De esta forma el estrecho ligamen entre ambas figuras hace que las formas de gestión y administración se conviertan en elementos de la propia vida familiar, tal y como ha sido experimentado por el investigador.

El ligamen que se gesta alrededor de una empresa común es simple, si se compara con la estrecha relación que se da en una compañía familiar. Es así como la administración de negocios, en este caso particular de las empresas familiares, no puede obviar que los aspectos patrimoniales, afectivos y profesionales están permeados de una carga afectiva importante.

De conformidad con lo anterior, se debe tener claro que para una adecuada planeación y administración estratégica, la toma de decisiones en este tipo de empresa requiere de una objetividad mayor. Los temores, emociones, afectos y pasiones deben dejarse de lado de manera que no menoscaben la capacidad de razonamiento.



Con base en ello, es posible pensar que en ocasiones el miembro familiar que lidera la empresa abandona sus conocimientos en el área de administración de los negocios para emanar una orden que evidencia un interés familiar particular en una situación determinada. Este elemento antes mencionado debe tenerse presente en todo momento para analizar la empresa objeto de la presente investigación.

### **1.3.1 Características de las empresas familiares**

Bajo la misma tesitura de delimitar claramente la naturaleza de una empresa familiar se procede enumerar una serie de características que demuestran la existencia de una empresa familiar siguiendo el criterio de Martínez Nogueira<sup>28</sup>, a saber:

- El consejo director esta compuesto por miembros del grupo familiar.
- La relación familiar es el factor de determina la sucesión en la gerencia.
- La actuación de un miembro de la familia se refleja en el prestigio de la empresa.
- Los valores institucionales de la empresa están identificados con los de la familia, esto se pone en evidencia con las tradiciones organizacionales
- La posición del funcionario familiar en la empresa determina su importancia en la familia.
- Un miembro de la familia debe definir sus relaciones con la empresa al determinar su profesión o carrera.

Como complemento y refuerzo a lo anterior, Guerrero<sup>29</sup> señala tres condiciones básicas de una empresa familiar que son:

- La propiedad o gran parte de ésta es de una familia, que a su vez es quien mantiene el poder y control de la actividad empresarial.

---

<sup>28</sup> Martínez, R. (1984). *Empresas familiares: su significación social y su problemática organizacional*, (1ªed.). Editorial Ediciones Macchi: Buenos Aires, p.34.

<sup>29</sup> Guerrero, M. (2001) Las empresas familiares, [www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/no14/empresasfamiliares](http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/no14/empresasfamiliares). (30 de octubre del 2004)

- Los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa o en cargos de decisión en el consejo directivo.
- Siendo familiar, debe estar involucrado un elemento de herencia, en este caso se le identifica cuando en la empresa participan los miembros de una segunda generación familiar, es decir los hijos del fundador por ejemplo.

Siguiendo la tesis del mismo autor Guerrero, se identifican dos problemas típicos en las empresas familiares a saber:

- La dificultad para crecer: el crecimiento de una empresa no familiar es más acelerado que en las familiares.
- La continuidad: representa un problema a largo plazo, ya que el negocio familiar está sujeto a los ciclos de la familia. En este sentido, las empresas familiares están expuestas a pasar de generación en generación con los cambios de intereses de los propietarios que esto implica..

A la luz de lo expuesto, se desprende que las empresas en estudio tienen particularidades y aspectos delicados que deben ser tomados en consideración en el proceso de análisis situacional que se realiza para la compañía objeto de investigación. De igual forma, la planeación estratégica a proponer debe abarcar las problemáticas aquí planteadas.

### **1.3.2 Cinco dificultades en las empresas familiares**

Las dificultades administrativas y estratégicas que tienen las empresas familiares pueden ser controladas y hasta evitadas, sin embargo, deben tenerse presentes y, por lo tanto, se ha considerado menester enunciarlas según lo esbozado por los autores Pierre Font y Miguel Ángel Gallo<sup>30</sup>.

En primer lugar, no se debe confundir la propiedad con la capacidad de dirigir. Es así como el hecho de ser dueño o accionista mayoritario de la empresa, no implica que sea la persona más idónea para ocupar el puesto. Un gerente puede ser exitoso aun no siendo el

---

<sup>30</sup> Font, P. y Gallo M.(1989). *La empresa familiar* (1ªed.). Barcelona: Estudios y ediciones IESE S.A., p.30.

propietario. Durante las primeras etapas de la vida de la empresa familiar es probable que ambas figuras puedan ser confundidas, sin embargo conforme ésta evoluciona y se necesitan más expansiones también se exige una capacidad de respuesta que los gestores pueden no tener.

Un segundo aspecto lo constituye el no seguir las leyes del mercado. Esto no quiere decir que se vendan los productos o servicios a precios mayores o menores. Por el contrario, es un problema profundo conformado por el error de remunerar altamente (o por debajo de lo normal) a los miembros de la familia que dirigen la empresa y de dar dividendos pequeños (o sobre valorados) a los accionistas. Con esto se crea una seria distorsión entre la percepción de los costos y la determinación de los precios.

Como un tercer punto y de vital importancia debe evitarse la confusión de los lazos de afecto con los contractuales. Evidentemente dados los lazos familiares afectivos es una tendencia difícil de erradicar por completo, pero sí puede llegar a controlarse. En este sentido, debe tenerse claro que el cariño confundido con la relación laboral representa un desestímulo para el compromiso de los que trabajan en la empresa y reduce la competitividad de la compañía. La exigencia dentro de los parámetros normales de la relación contractual laboral es sana e impulsa el crecimiento del negocio y de la familia alrededor de ella.

Un cuarto elemento de dificultad está determinado por el retraso innecesario en la sucesión. Esta es una responsabilidad que recae sobre los miembros de la generación anterior. Corresponde a estos estar preparados para afrontar esta situación. Lo mencionado no trata simplemente de abandonar un cargo para dejar así todos los problemas de la empresa a los sucesores. Contrariamente, debe ser un proceso previsto y preparado con anticipación para capacitar a los futuros ejecutivos reflejándose una vez más, la necesidad de un planeación estratégica que contemple este aspecto. De esta manera, se transmiten también aspectos básicos de la cultura de la empresa que deben ser heredados a quienes tienen el poder de decisión.

La quinta y última dificultad es la más perjudicial. Ésta se refiere a la creencia de los dueños y administradores de la empresa familiar de creerse inmunes a las cuatro peligros

anteriores. Consiste en pasar por alto estos consejos y creerse la mentira de que eso sólo le pasa a otras personas y otras empresas. Expresado de otro modo, negar estos problemas sería como negar que las personas envejecen con los años. A partir de lo anterior, no basta con pensar como solucionar las anteriores dificultades sino estar alertas con una buena planeación y control para que no se conviertan en imprevistos.

### **1.3.3 Las fortalezas y debilidades de las empresas familiares**

Al igual que los seres humanos las empresas familiares participan de fortalezas y debilidades. Las primeras pueden conducir al éxito y la prosperidad. Éstas se exponen a partir de la clasificación que plantea Guerrero<sup>31</sup>.

Para el autor, los puntos fuertes de las empresas versan sobre condiciones internas de las familias que se transmiten a la organización, es decir los valores intrafamiliares. Éstos llegan a ser el estandarte de la organización y su parámetro de comportamiento básico sobre el que se construyen las relaciones comerciales. Esas características o fortalezas son de dos tipos:

- Fortalezas de unidad: los lazos familiares por lo general son más fuertes que los meramente económicos. Entre esta categoría están:
  - Intereses comunes
  - Autoridad reconocida
  - Confianza mutua
  - Comunicación
  - Compenetración
  - Flexibilidad
- Fortalezas de compromiso: mientras la anterior hace referencia al gobierno, ésta hace resaltar aquellas características que refuerzan la motivación al trabajo de calidad. Esto forma parte de la mística del trabajo y del querer ser los mejores.
  - La entrega a un ideal
  - Sacrificio personal

---

<sup>31</sup> Guerrero, M. Trampas y fortalezas de la empresa familiar.  
[www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/22/ef.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/22/ef.htm) (28 de octubre del 2004)

- Exigencia de lo mejor
- Pensamiento a largo plazo

De conformidad con lo expuesto, es claro que la finalidad de las empresas familiares es crecer con el tiempo y lograr las metas propuestas. Esto no es diferente en las empresas no familiares. No obstante, ambas requieren un poderoso recurso motivacional y de administración en sus gerentes para alcanzar el éxito.

En otro orden de ideas, las debilidades de las empresas en estudio serán enumeradas y comentadas según lo planteado por Roberto Kuhlman<sup>32</sup> así:

- Los feudos: es común encontrar feudos formados por alguno de los hermanos que quieren hacer su voluntad al margen de las decisiones de la gerencia.
- Dificultad para delegar: es frecuente que al fundador de una empresa familiar le resulte difícil delegar trabajo que, en alguna época de su vida, tuvo que realizar por sí solo.
- Confusión de flujos: otra debilidad de las empresas familiares es la "confusión de flujos", es decir, mezclar el cobro de los familiares con el patrimonio y la inversión. De esta manera, se confunden los sueldos con los préstamos personales y los dividendos. Adicionalmente, en ocasiones, se pretende que los parientes cobren lo mismo, sin tomar en cuenta la contribución real que cada uno aporta a la empresa y buscando más bien la equidad en el seno familiar.
- Presión familiar: es común que se gesten prisioneros de la empresa como sería el caso de poner un sueldo muy alto para retener a un familiar que no quería trabajar en la empresa.

En conclusión y de acuerdo con lo estudiado, es posible afirmar que la empresa familiar es un fenómeno complejo y de diferentes caras. Al igual que en las compañías no familiares los conocimientos en administración combinados con la sensibilidad y asertividad de los directores, son necesarios para la toma de decisiones. El administrador de una empresa familiar debe buscar un equilibrio entre la familia y la empresa, de

---

<sup>32</sup> Kuhlmann, R. *Las empresas familiares*, <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9491> (1 de noviembre del 2004.)

manera que el lazo emocional no sea un obstáculo para alcanzar el éxito deseado y las metas propuestas.

Habiéndose expuesto las características, dificultades, fortalezas y debilidades de la empresa familiar, se tiene un panorama claro que implica un reto para el investigador; pues en el desarrollo del presente proyecto tales consideraciones son la base sobre la que se cimienta la planeación estratégica que desarrolla la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa Viveros Brandt S.A.

## **CAPÍTULO II: Los antecedentes de la jardinería en Costa Rica y la fundación de la empresa Viveros Brandt S.A.**

El capítulo segundo de la presente investigación tiene como propósito describir los antecedentes del sector agrícola, específicamente la producción de plantas ornamentales en Costa Rica haciendo previamente una breve reseña histórica en el desarrollo de esta actividad, en el desarrollo de la humanidad. De igual forma, se conocerá el establecimiento de los primeros comercios públicos en el mercado nacional dedicados a la venta de plantas y suministros conexos con la actividad de la jardinería, para posteriormente ubicar la aparición de la empresa objeto de este estudio.

### **2.1. El cultivo de plantas en la historia de la humanidad.**

La práctica de cultivar plantas en macetas se conoce desde la época de los sumerios 3500 A.C.<sup>33</sup>

La primera aparición de un jardín que se conoce tuvo lugar en el país de Sumer, luego en Egipto en los terrenos llanos y horizontales junto a los ríos Tigris, Éufrates y Nilo.<sup>34</sup>

En el año 1000 A.C. la sociedad china poseía una organización social dividida en nueve clases una de ellas era la de los jardineros y cultivadores de frutas. El rey Nabucodonosor II, 500 años A.C. ordenó la construcción de los famosos Jardines Colgantes de Babilonia, que actualmente son una de las siete maravillas del mundo. Por su parte los griegos y romanos utilizaron macetas de piedra para adornar los atrios de sus casas.

Para el año 100 A.C. durante la dinastía Sung en China, apareció el bonsái (árbol que se cultiva en un recipiente no muy grande de barro u otra materia, hondo y ancho, y sin borde

---

<sup>33</sup> Lucas, H. (1946) *Historia de la civilización* (1ª ed). México: Editorial Argos p. 65

<sup>34</sup> Rubió, N (1977) *Arquitectura de jardines* (1ª ed). Barcelona: Editorial Blume p.8

o labio) el cual dieron a conocer los japoneses en los países occidentales en la exposición mundial de París y Londres en los años 1878 y 1909, respectivamente.

Durante el siglo XV los comerciantes italianos introdujeron a Europa plantas de las tierras bajas de Asia Menor para la elaboración de sus jardines. Los franceses e ingleses imitaron esta práctica, especialmente la aristocracia, en los siglos XVI y XVII. Los jardines botánicos europeos habían introducido para el siglo XVIII unas quinientas especies de plantas exóticas.<sup>35</sup>

Con el descubrimiento de América la humanidad conoció nuevos pueblos y así nuevas plantas y animales, por lo que se incrementó la introducción a Europa de plantas procedentes de la India, Australia, África y América.

Durante la mitad del siglo XIX aparecieron los primeros viveros dedicados a la actividad de plantas ornamentales. En éstos se empezó a desarrollar un ambiente favorable para mantener bajo la supervisión humana diferentes especies provenientes de variadas zonas. También por esta época surgieron viveros en los Estados Unidos de América, con el pasar del tiempo algunos jardines botánicos como los de Brooklyn en Nueva York, Garfield Park en Chicago, abrieron exposiciones al público y así se desarrolló el interés por las plantas ornamentales.

El desarrollo de la industria en ese país alcanzó niveles significativos<sup>36</sup> y hoy día se venden en amplios viveros y hasta supermercados. Actualmente, además de los Estados Unidos, países como Holanda, Francia, Canadá, Alemania son naciones productoras de plantas ornamentales y flores.

Tal y como se expuso, la actividad de la producción de plantas ornamentales ha sido una ocupación del ser humano desde su primera civilización. Actualmente ésta se ha convertido

---

<sup>35</sup> Joiner, J citado por Freer, A. (1986). *El desarrollo de la industria de las plantas ornamentales de follaje en Costa Rica*. Práctica dirigida para optar por el grado de Licenciado en Biología, Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Naturales.

<sup>36</sup> Desde 1949 hasta 1978 la comercialización de plantas pasó de \$13 millones a \$300, tomado de: Freer, A. *Op cit.* p. 5



en una actividad económica que genera recursos a muchas naciones a lo largo del planeta, especialmente aquellos países que por su ubicación geográfica o tecnología la explotan. Un claro ejemplo de esto lo constituye Costa Rica pues esta área económica genera un ingreso de divisas importantes al país y fuente de trabajo para miles de costarricenses.<sup>37</sup>

## **2.2. Los antecedentes de la producción de plantas ornamentales y de la jardinería en Costa Rica**

A continuación se detallan, con base en los comentarios obtenidos de una entrevista realizada al ingeniero agrónomo Abundio Gutiérrez Matarrita,<sup>38</sup> así como las referencias bibliográficas de esta actividad en Costa Rica, los aspectos históricos más importantes de del cultivo de plantas ornamentales, los viveros y las empresas de jardinería en Costa Rica. La técnica de utilizar una entrevista a don Abundio fue seleccionada tomando en cuenta que según narra él, fue uno de los primeros fundadores de este tipo de compañía en el país.

Costa Rica como fuente productora de plantas da sus primeros pasos en los albores de la República, pues muchos de nuestros colonizadores y visitantes se habían interesado en esta riqueza con que contaba y cuenta el país.

Uno de los primeros nombres que datan de esta actividad fue el jardinero polaco Warsewics quien en el año de 1848 llegó a Costa Rica para dedicarse a la recolección de especies ornamentales y de invernadero.<sup>39</sup>

La industria de las plantas ornamentales de follaje en Costa Rica se inició en el 1965 con la exportación hacia los Estados Unidos de plantas caña india (*dracena fragrans var massangeana*).

---

<sup>37</sup> En el año 2004 se exportaron \$32.58 millones en plantas de follaje a los mercados indicados, mientras que a estos mismos destinos Costa Rica comercializó \$ 15.87 millones en flores. Información tomada de: [http://www.procomer.com/est/docs/Analisis%20estadisticas\\_junio%202005%20presentacion%20prensa.pdf](http://www.procomer.com/est/docs/Analisis%20estadisticas_junio%202005%20presentacion%20prensa.pdf) (27 de junio del 2005)

<sup>38</sup> Entrevista al ingeniero agrónomo Abundio Gutiérrez Matarrita, efectuada el 12 de junio del 2005.

<sup>39</sup> Pittier, P (1957) *Ensayo sobre plantas usuales de Costa Rica* (2ª ed.). Serie de Ciencias Naturales No.2 San José: Universidad. p. 84

En 1979, existían treinta fincas dedicadas a la producción de plantas ornamentales, flores y semillas. Para 1985, habían registradas ochenta y siete fincas productoras.

Tal y como se desprende de la información antes citada, la producción de plantas ornamentales en Costa Rica fue una actividad que se desarrolló hace varias décadas atrás. No obstante, en relación al nacimiento de viveros para ventas al público y las empresas dedicadas a las labores de jardinería, el material bibliográfico investigado no arrojó mayores detalles.

En virtud de la razón anterior, el investigador se dio a la tarea de recopilar esta información a través de la entrevista antes citada, para identificar los aspectos más relevantes de los antecedentes de los viveros y las compañías de jardinería en Costa Rica a partir 1950 hasta 1982. Se ha establecido como fecha límite el año 1982, por ser éste último año en el que se fundó la empresa objeto de la presente investigación.

En 1950, regresó al país graduado como ingeniero agrónomo de la Escuela de Agricultura de Chapingo, México, el señor Guillermo Iglesias Pacheco, (q.d.D.g.), quien había realizado una especialidad en fitotecnia. De inmediato este ingeniero fue nombrado como profesor de la Universidad de Costa Rica en la Facultad de Agronomía, dando de esta forma el primer impulso a nivel nacional en el cultivo de plantas ornamentales a través de sus lecciones. Poco tiempo después, aproximadamente seis años, el mismo ingeniero Iglesias fundó uno de los primeros viveros en La Garita de Alajuela, bajo el nombre de “Maria Eugenia” en honor a su esposa, sentando las bases de las decenas viveros que existen actualmente en esta zona, pues ésta es apta para este tipo de actividad. El ingeniero Iglesias Pacheco, fue Ministro de Agricultura y Ganadería durante la administración Trejos Fernández, lo que le permitió acentuar aún más a nivel nacional el desarrollo de la producción de plantas ornamentales. Paralelamente al señor Iglesias, el licenciado José María Arias Rodríguez, (q.d.D.g.) , un farmacéutico de profesión, vecino de San Joaquín de Flores, Heredia, dedicó gran parte de su quehacer cotidiano a la producción de árboles frutales y ornamentales constituyéndose iniciador del cultivo y comercio de estas especies.

Esto se desprende de su propio libro llamado “La Tierra es Generosa” que textualmente reza en un extracto:

*“El vivero de frutales había tomado lugar importante y su contingente económico era bastante halagüeño y producía suficiente para cubrir los demás gastos que a diario se presentan.”<sup>40</sup>”*

Alrededor del año 1970 se habían desarrollado seis centros productores de plantas en la provincia de Alajuela, y uno en San Luis de Santo Domingo de Heredia conocido como Vivero El Zamorano. Estas circunstancias provocaron la apertura al comercio de las plantas ornamentales abriendo un mercado inexplorado pues las plantas no eran hasta ese momento un bien de consumo, sino eran el resultado de una producción artesanal de los costarricenses en sus casas de habitación o terrazas. Simultáneamente, los viveros comienzan a ofrecer sus productos a los profesionales en la decoración de jardines y zonas verdes. Es así como nacen nuevas empresas que se dedicarán al embellecimiento especialmente de San José y se extenderá posteriormente a las otras provincias.

Los empresarios y compañías pioneras en esta rama son: el ingeniero agrónomo Herbert Nanne Michaud, (q.d.D.g.) quien había laborado como ingeniero municipal en la Municipalidad de San José, el señor Fernando Castro Álvarez, quien fundó la empresa Proa Ltda., compañía que inició sus labores en el enzacatado de plazas de deportes, así como en residencias privadas combinando esta práctica con la elaboración de jardines.

Otra empresa iniciadora de la decoración y el diseño de jardines fue Viveros Centroamericanos S.A. fundada por los ingenieros agrónomos Gladys Guerrero Ulloa y Abundio Gutiérrez Matarrita, las labores de esta compañía, según entrevista efectuada, a su entonces gerente, la ingeniera Guerrero, eran hacer jardines, enzacatados y siembra de plantas decorativas, mantenimiento, y asistencia técnica. Entre los clientes principales de del negocio se encontraban las viviendas particulares, las residencias de embajadores, y los hoteles. Según comentó don Abundio, se diseñaron, y decoraron los jardines de la actual residencia del embajador de los Estados Unidos en San Rafael de Escazú como uno de los

---

<sup>40</sup>Arias, J. (1968). *La Tierra es Generosa* (1ªed.). San José, Costa Rica: Antonio Lehman Librería, Imprenta y Litografía Ltda., p.67

proyectos más importantes para la compañía. Con el pasar de los años nuevos trabajos afloraron como la decoración de la iglesia católica de Liberia, la de La Ribera de Belén, el Colegio de Farmacéuticos, el Colegio de Contadores Privados y el Colegio de Odontólogos.

Es importante rescatar el espíritu emprendedor de esta generación de empresarios y compañías pues como lo esbozó el periodista Leonel Fernández Flores:

*“... un nuevo grupo de costarricenses ha encontrado como ganarse el sustento diario al calor de una compañía especializada en diseño, decoración, asistencia técnica y mantenimiento de parques y jardines al tiempo que contribuyen a mejorar el ornato nacional. ¡Una linda manera de ganarse la vida!”<sup>41</sup>*

Según lo expuesto y tomando como idea central el camino recorrido por los distinguidos costarricenses antes citados nace una nueva compañía de servicios de jardinería para el año 1982 de la mano del señor Jorge Arturo Gutiérrez Antonini. El surgimiento de esta empresa será descrito a continuación.

### **2.2.1 La historia de la empresa Viveros Brandt S.A.**

A continuación se expone la historia de la empresa Viveros Brandt S.A. producto de la recopilación de información y datos efectuada por el investigador, a través de una entrevista con su fundador, pues fue en su mente en donde se ingenió esta compañía.

En el año 1982, un joven de veintitrés años, Jorge Arturo Gutiérrez Antonini funda con su esposa Ingrid Brandt Mena, la compañía Viveros Brandt S.A. La empresa nació el 17 de junio de 1982, producto de una visión emprendedora y ambiciosa de su fundador, quien deseaba combinar e incorporar todo su aprendizaje en el campo de la jardinería y el negocio de las plantas adquirido al lado de su padre en Viveros Centroamericanos S.A. La idea era crear un negocio familiar que brindara los servicios de jardinería de una forma integral,

---

<sup>41</sup> Fernández, L. (1976). *Viveros Centroamericanos una empresa innovadora*. Revista Agroindustria, No. 1 San José: Ediciones Leofar S.A. p.6.

pues Viveros Centroamericanos S.A. había desaparecido comercialmente y no podía dejarse ir el nicho de mercado que había creado la empresa anterior.

Los primeros pasos de la compañía se dieron adquiriendo un grupo de plantas a un hijo de José María Arias, quien como se describió líneas atrás, había sido el fundador de uno de los primeros viveros en el país. Esta compra tuvo un costo de ₡ 5.000. Las actividades de siembra y producción de plantas se efectuaban en el patio de la casa de don Jorge Arturo. Las plantas eran sembradas y reproducidas en tarros de cartón y lata pues no existían los recursos económicos para conseguir otros recipientes. De este modo, existían plantas madres de las cuales se extraían sus hijos por los métodos de propagación comúnmente conocidos de división y estaca para así dotar de producción al vivero y poder ofrecerlas al público. Las plantas se colocaban en hileras clasificándolas por variedad para facilitar su ubicación. El precio de cada una oscilaba entre los ₡ 30 a ₡ 50.

Este pequeño vivero había abierto sus puertas a las ventas al público poco antes de constituirse formalmente la compañía. La producción del vivero se inició comercializando en ferias del agricultor fuera del área metropolitana, especialmente en la zona de Guanacaste. Con respecto a esto el arquitecto Isidoro Gutiérrez Rodríguez reseña:

*“Los viernes en la madrugada salíamos Ingrid, Jorge hijo de meses, Jorge Arturo y yo de gira para las ferias del agricultor en Guanacaste, cargábamos de plantas y otros materiales para la venta, en un pick up Subaru amarillo y una carreta, e íbamos a la feria del viernes en Liberia, la del sábado en Santa Cruz y Nicoya, regresábamos a San José el mismo sábado por la noche con todo vendido, hacíamos aproximadamente treinta mil colones”<sup>42</sup>*

El esfuerzo de los fines de semana en las ferias del agricultor dio sus frutos y produjo una importante inyección de capital para la compañía de manera que se incrementó la producción de plantas en el vivero y se incorporaron insumos para la actividad tales como tierra, granza de arroz, musgo, piedras volcánicas y otros lo cual combinado con el ingenio creativo de su fundador estableció el preámbulo para el futuro. A los pocos años, aproximadamente tres, la empresa estaba preparada para ofrecer a los clientes un servicio

---

<sup>42</sup> Entrevista al Arq. Isidoro Gutiérrez Rodríguez, efectuada el 25 de junio del 2005

de jardinería completo. Es decir, la compañía contaba con capacidad para el diseño, decoración, y siembra de plantas para embellecer los jardines de residencias privadas, sitios públicos o locales comerciales.

Don Jorge Arturo comenta:

*“La idea era ofrecer a los clientes nuevos diseños de jardines con un sello personal y único de la empresa, de manera que sirvieran como medio para colocar nuestra producción y exhibir nuestras ideas pues los proyectos innovaban, ya que se incorporaban de elementos inertes (piedras y troncos) que hacía lucir las zonas verdes diferentes a lo tradicional de la época. El primer diseño y decoración de jardín residencial fue en la casa de habitación del señor Roberto Trejos Agüero y el costo fue de diez mil colones.”<sup>43</sup>*

A finales de 1984, la empresa contrató la impresión de volantes publicitarios en papel tipo periódico ofreciendo sus servicios, los cuales fueron distribuidos en la zona de Rohrmoser como medio para darse a conocer en los alrededores de sus instalaciones en La Uruca. Esta forma de publicidad trajo resultados positivos para la empresa pues en la zona de Rohrmoser se concentró la mayor cantidad de mantenimientos de jardines. El costo de este servicio para el cliente era de aproximadamente ₡ 2.000 como mínimo.

Para 1985, la empresa contaba con una flotilla de cuatro vehículos y doce empleados. Los vehículos eran automotores de carga con cajón de madera o metal. En el cajón los vehículos se encontraban rotulados como una forma de publicidad, ésta indicaba los servicios que ofrecía la compañía y el teléfono.

En 1987, se realizó la inversión de adquirir un terreno en el Barrio San José de Alajuela de aproximadamente siete mil metros cuadrados para aumentar así la producción de plantas y ser autosuficientes en la producción de plantas ornamentales para los proyectos que se haría cargo la compañía. El costo del inmueble fue de ₡ 1.000.000, el cual fue pagado al contado. Esta propiedad se tornó en una nueva meta para la empresa y una forma de crecimiento que obligó a la contratación de personal que atendiese la producción, así como

---

<sup>43</sup> Entrevista a Jorge Arturo Gutiérrez Antonini, efectuada el 23 de junio del 2005

de la compra de camiones para el transporte de las plantas desde Alajuela hasta el punto de venta en La Uruca.

En el año 1988, se adquirieron siete mil metros cuadrados más, contiguo a la finca existente con un costo de ₡ 1.150.000 de los cuales se pagaron ₡ 700.000 de contado, el saldo se financió a un año plazo. Durante este mismo año se solicitó un crédito con garantía hipotecaria al Banco Nacional de Costa Rica para financiar los gastos de movimientos de tierra, construcción de pozos, levantamiento de viveros, y casa para el mandador, con el fin de dotar de infraestructura a las fincas recién adquiridas.

Durante el año 1990, la empresa incursionó en la producción de plantas para la exportación específicamente de la especie denominada *yanet craig regular*. El vivero era proveedor de una cooperativa de la cual era miembro, para que ésta a su vez la exportara hacia Estados Unidos. Esta cooperativa se llamó Coopeplant R.L. pues con el tiempo desapareció y desde ese momento el negocio de la exportación no formó parte de la empresa, pues los costos de producción eran altos y las plantas no contaban con un mercado estable.

Para el año 1992, se completó el terreno para la producción con catorce mil metros cuadrados más, con una inversión de \$ 35.000 de los cuales financió el 70% con el crédito que le otorgaron sus antiguos propietarios. De esta forma se completan los veintiocho mil metros cuadrados con que cuenta la compañía hoy día. La planilla de empleados en la finca de producción creció en seis personas para llegar a un total de ocho y se invirtió en la adquisición de un nuevo camión.

Viveros Brandt S.A. ofrecía para 1992 establemente los servicios de mantenimiento de jardines, y contaba con una cartera de cien clientes, además de múltiples proyectos en el campo del diseño y decoración de jardines. La remodelación de jardines también era otra área de negocio que se incorporaba para esta época. De igual forma, se prestaban como hasta hoy los servicios de enzacatado y venta de plantas. En 1999, se creó la división del alquiler temporal y permanente de plantas ornamentales.

En la década comprendida entre el año 1985 al 1995 se dio un crecimiento vertiginoso de la compañía. Se puede afirmar según lo investigado y narrado por su fundador, que fue durante esta etapa, que se logró posicionar a la compañía en el mercado y crear una cartera de clientes estables en área de mantenimiento de jardines, al igual que una cantidad importante de nuevos proyectos de diseño y decoración de jardines. La empresa prestaba para este entonces, sus servicios en el área metropolitana y realizó varios proyectos en Puntarenas y Guanacaste. Es en este período donde se sentaron las bases de la empresa que existe hoy día.

Actualmente la compañía centra sus recursos en cinco áreas de negocio a saber: a) diseño, y decoración de jardines, b) mantenimiento de zonas verdes, c) enzacatados, d) venta de plantas, insumos y materiales en punto de venta, e) alquiler temporal y permanente de plantas. Cada área de negocio será descrita a fondo en el capítulo tercero de la presente investigación, pues es a partir de cada una de éstas que se formulará la propuesta de plan estratégico.

En síntesis, la historia descrita permite arribar a la conclusión que la empresa Viveros Brandt S.A. surge de la mano de un empresario que aprovecha y explota una oportunidad de mercado, con el ánimo de lucrar mediante un nuevo negocio familiar. Claro está que tales condiciones no bastaron pues para lograr el éxito empresarial fueron indispensables a juicio del investigador tres claves<sup>44</sup> que fueron:

- Importantes habilidades gerenciales.
- Una adecuada combinación entre la preparación y la experiencia en el campo de la jardinería.
- Una visionaria proyección futurista que le permitieron desarrollar las ideas y tener las agallas para llevarlas a cabo, pese a los limitados recursos económicos con los que se inició la compañía.

---

<sup>44</sup> Quirós, J. (2004). Compendio de filmina para el curso de Estrategias y Tácticas de Negocios, Programa de Posgrado en Dirección y Administración de empresas. Universidad de Costa Rica.



Es importante también mencionar una clave muy importante para el desarrollo de la compañía. Este pilar fue la labor llevada a cabo por la esposa del fundador quien con su aporte económico, apoyo y ayuda incondicional en el surgimiento del negocio ha sido vital para mantener la unidad familiar permitiendo el crecimiento paralelo de una actividad familiar que se convertiría hasta hoy en el sustento económico de la familia.

La historia de la empresa antes descrita permite arribar a la conclusión que cita el autor Santiago Doderó con respecto a que la actitud del fundador de una empresa familiar es determinante en su creación:

*“La actitud del fundador, muchas veces parece incompatible con la del directivo líder de una empresa familiar. Los fundadores exitosos se caracterizan por ser de personalidad fuerte, muy asertiva – a veces autoritaria -, muy activa y dotada de una obsesiva dedicación al trabajo. Son personas talentosas, aptas para el mundo de los negocios. Obviamente tienen ambición y poseen lo que McClelland llama alta necesidad de logro o de realización.”<sup>45</sup>*

De conformidad con la cita anterior, es posible afirmar que la empresa familiar en estudio es vivida como una prolongación del fundador, lo que explica la tenacidad y la superación de los posibles fracasos desde su creación hasta el día de hoy.

## **2.3 Generalidades de la empresa**

Según lo expuesto y de acuerdo con la entrevista sostenida con el fundador de la empresa se presentan a continuación los aspectos más relevantes de la compañía en estudio.

### **2.3.1 Naturaleza jurídica**

La naturaleza de jurídica de la empresa en estudio es una sociedad anónima conformada por dos socios accionistas, a saber el señor Jorge Arturo Gutiérrez Antonini y la señora Ingrid Brandt Mena, quienes son titulares cada uno del cincuenta por ciento de las acciones. El

---

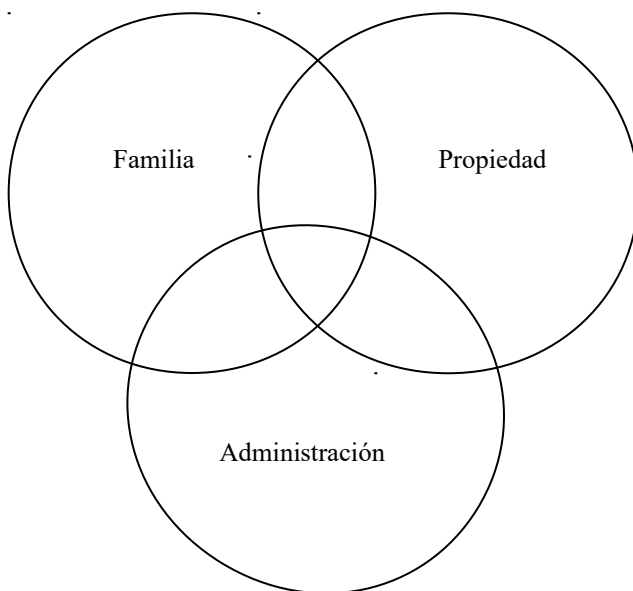
<sup>45</sup> Doderó, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (1ªed.). Buenos Aires: El Ateneo p.42.

capital social es la suma de dos millones de colones y está representado por diez acciones comunes y nominativas de doscientos mil colones cada una.

### 2.3.2 Tipo de empresa

La compañía en estudio es eminentemente familiar pues como se esbozó en la definición de este tipo de empresa, en el capítulo primero, la propiedad y la dirección de la empresa está en manos de uno o más de sus miembros de un mismo grupo familiar. Esto se puede representar gráficamente de la siguiente manera:

**Figura 2.1 Familia, propiedad y administración**



El gráfico anterior muestra como en este tipo de empresa todos los componentes tienen una relación sistémica, es decir, si uno de los conjuntos se ve afectado los demás también lo serán. En otras palabras, la familia tiene vínculo con la propiedad y a su vez con la administración.

### **2.3.3 Actividad**

La empresa pertenece al sector agrícola y se dedica a la venta de bienes y servicios. Los bienes que ofrece a los consumidores son las plantas ornamentales que la misma compañía produce en sus viveros. En cuanto a los servicios que presta se ubican en el área de la jardinería, éstos serán estudiados con mayor detenimiento en el próximo capítulo de la investigación

### **2.3.4 Ubicación**

Viveros Brandt S.A. tiene su sede, centro de operaciones y oficinas administrativas en San José, La Uruca, de Repretel un kilómetro al oeste y doscientos metros al sur, en un área de aproximadamente cinco mil metros cuadrados. En este lugar es también donde se encuentra un local comercial para las ventas al público.

La empresa cuenta con sus propios viveros de producción en el Barrio San José de Alajuela, del Club La Gloria cien metros al oeste y ochocientos al norte.

### **2.3.5 Equipo y flotilla**

La empresa cuenta con el equipo propio, herramientas, material de seguridad, fertilizantes, insecticidas, pesticidas para satisfacer las necesidades de sus clientes. Por su parte la flotilla está compuesta por trece vehículos de carga con diferentes capacidades con el fin de ajustarlos a las exigencias de cada servicio.<sup>46</sup>

De igual forma, en este punto es importante hacer notar, que la compañía posee una frecuencia de radio privada en todas las unidades móviles, para que todas éstas tengan constante comunicación con la base central en La Uruca.

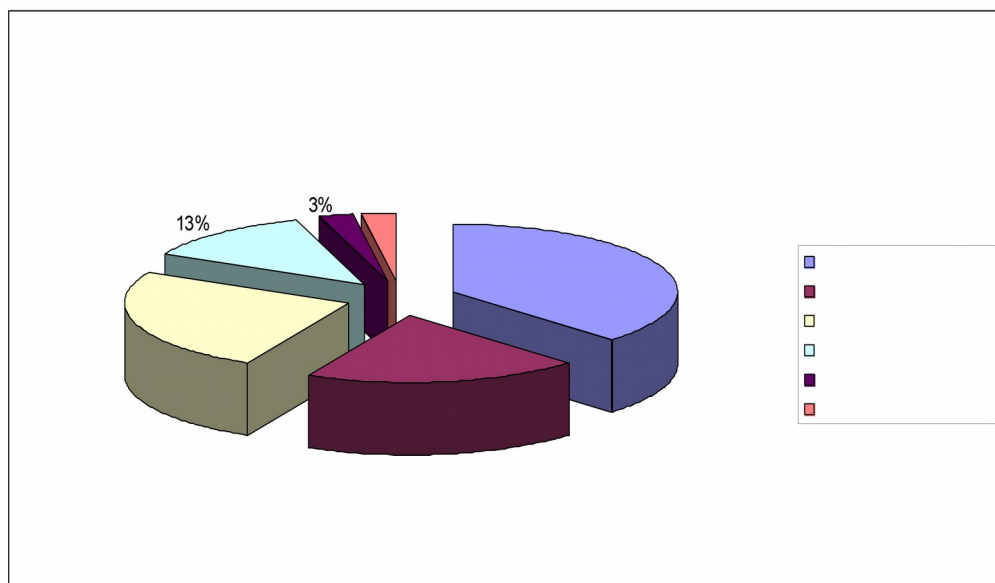
---

<sup>46</sup> Véase lista del equipo y herramienta en el ANEXO I. De igual forma véase flotilla vehicular en el ANEXO II

### 2.3.6. Personal

El recurso humano de la compañía, según fue constatado por el investigador en documentación de la empresa, está compuesto por cuarenta personas. Este número incluye, la fuerza laboral, el personal administrativo y el de producción que labora en los viveros en Alajuela. Con referencia a la misma fuente antes citada se muestra en el gráfico 2.1 el nivel de escolaridad del personal.

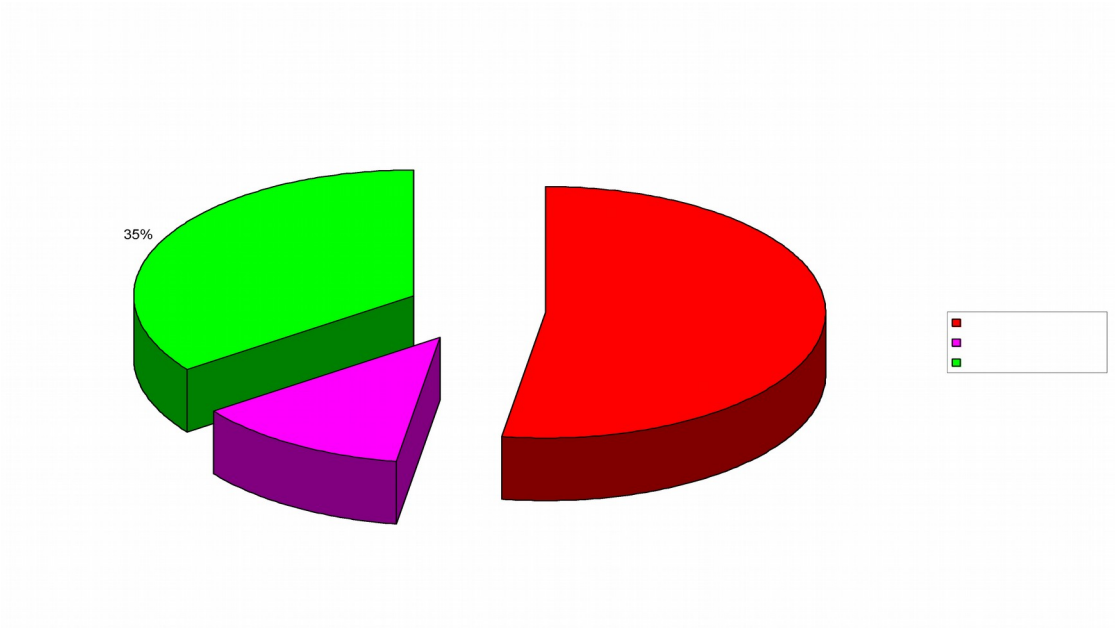
**Gráfico 2.1**



La rotación del personal es de un 0.5%, es decir dos empleados por año.<sup>47</sup> Esto se representa mediante el siguiente gráfico de antigüedad del personal.

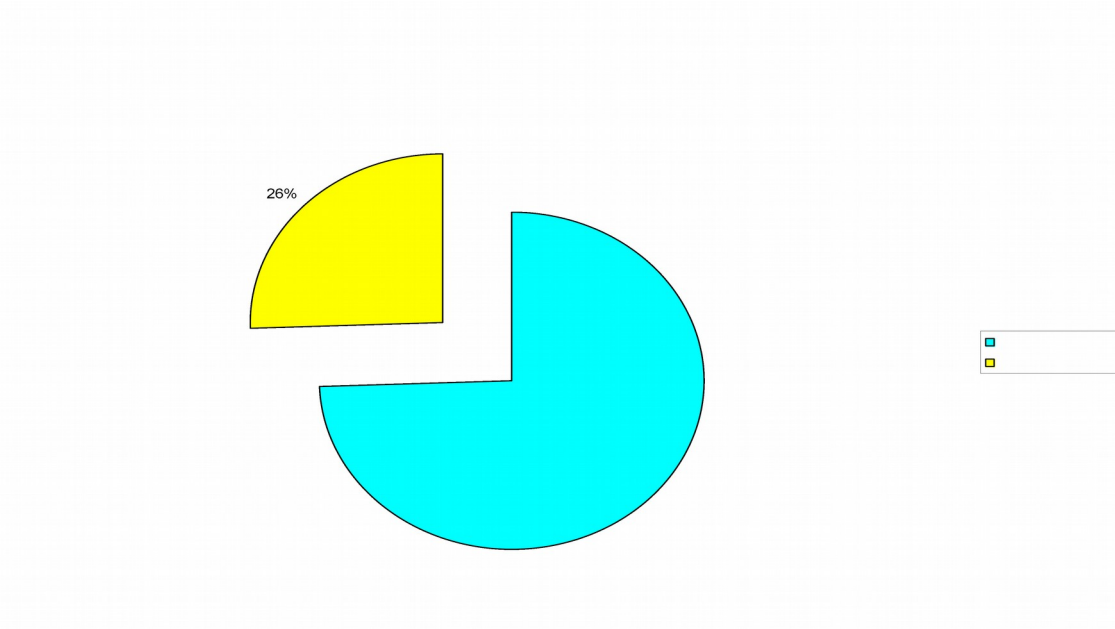
<sup>47</sup> Entrevista a Jorge Arturo Gutiérrez Antonini, Presidente de Viveros Brandt S.A. 23 de junio del año 2005

**Gráfico 2.2**



Por su parte la nacionalidad del personal, es otro aspecto relevante en cuanto a al composición éste, el cual es costarricense en su gran mayoría.

**Gráfico 2.3**



Es importante en este acápite hacer notar que la empresa contrata personal estacionalmente. Esto quiere decir que para la entrada de la época lluviosa o la existencia de cantidad significativa de proyectos se busca personal para hacer frente a la alta demanda de mano de obra necesaria para cumplir con las demandas de los clientes. A esto se refirió el fundador de la compañía aduciendo que: *“con la idea de no entorpecer los servicios habituales que ofrecemos disminuyendo la mano de obra, la compañía contrata personal cuando hay muchos proyectos y entra el invierno.”*<sup>48</sup>

#### **2.4. El ciclo de vida de la empresa en estudio**

De la misma forma que los productos tienen un ciclo de vida en el mercado, las empresas sin importar su naturaleza participan también de este proceso a lo largo del tiempo. En el caso en estudio se presenta una empresa familiar que sentó sus bases en Viveros Centroamericanos y posteriormente, se aprovechó esa oportunidad de negocio por parte del señor Gutiérrez Antonini fundando la empresa Viveros Brandt S.A.

Para efectos de complementar estos hechos se presentan a continuación algunas consideraciones teóricas<sup>49</sup> importantes que se encuentran presentes en las empresas cuya historia se ha descrito. Si bien es cierto, existió una empresa de jardinería primero en 1976 y otra en 1982 ambas tienen en común un miembro familiar de dos generaciones diferentes.

Es muy importante tener en cuenta para el investigador el ciclo de vida de los familiares de distintas generaciones que han trabajado juntos en una empresa familiar. Es común que éstos tengan actitudes o valores diferentes, según sea la generación a la que pertenecen: los abuelos, los padres y los hijos, éstos últimos pueden ser los próximos en relevar a sus progenitores en la conducción.

En la etapa fundacional el fundador suele formar una organización pequeña e informal y su comunicación suele ser simple y espontánea. Asimismo en ocasiones los intereses de la familia y la familia misma, como núcleo, se entremezclan con frecuencia. La empresa en

---

<sup>48</sup> *Ibidem*

<sup>49</sup> Dodero, S (2002).Op. cit. pp.131-132

esta etapa requiere gran esfuerzo y sacrificio por parte de la familia para sacarla adelante. Durante este estado del ciclo el poder generalmente está concentrado en manos del fundador, que por lo general es una sola persona. En el caso en estudio se presenta la particularidad que la empresa Viveros Centroamericanos S.A. era producto de una asociación entre dos profesionales en agronomía mientras que en el caso de Viveros Brandt S.A. se constituyó mediante un matrimonio, la familia Gutiérrez Brandt.

Una segunda etapa la constituye la transición a la segunda generación que teóricamente se define como el momento en que los accionistas tienen una relación de hermanos. En esta etapa la empresa se hace más compleja. Los hermanos deben procurar trabajar como equipo sin el liderazgo fuerte del fundador o padre. La armonía familiar suele ser un tema prioritario. Durante esta etapa es de vital importancia la profesionalización y la incorporación de modernos sistemas de gestión. En caso de no proveer a la empresa de éstos, los competidores y la dinámica propia del mundo de los negocios harán necesaria la revitalización estratégica de la compañía.

La empresa familiar, en estudio a juicio del investigador y de acuerdo con lo expuesto se encuentra en esta segunda etapa que es lo que motiva la realización del presente proyecto. Lo anterior por cuanto la primera empresa, Viveros Centroamericanos S.A., no pasó a ser propiedad del fundador de Viveros Brandt S.A., sino que ésta funcionó como fuente de experiencia e inspiración para crear una nueva compañía.

La última etapa de una empresa familiar está dada por la tercera generación. Ésta se caracteriza por una mayor participación de accionistas en la propiedad de la empresa. Según la experiencia narrada por el autor Santiago Doderó, en su misma obra citada, no es raro encontrar empresas familiares con directorios formados por miembros “históricos” de la familia, cuyas habilidades no son las más convenientes para desempeñar adecuadamente las responsabilidades del cargo o por familiares permanentemente enfrentados que no saben llegar a acuerdos sobre el futuro de la empresa.<sup>50</sup> Es así como en esta instancia del ciclo surge una nueva clase de accionistas, es decir, personas poco involucradas afectivamente

---

<sup>50</sup> *Ibidem*.p.136

por el parentesco, los intereses y la identidad de las familias. Por su parte, los negocios suelen ser más divergentes, y ciertos temas como la política de dividendos, niveles de endeudamiento, luchas de poder y liquidez de la compañía son protagonistas en las discusiones y toma de decisiones de los nuevos miembros familiares que administran la empresa.

En la tercera generación el éxito de la empresa familiar se hace más complejo, la expansión de las áreas de negocios hacen que se separen en unidades estratégicas, cada una con problemas y desafíos distintos.



## **CAPÍTULO III: El giro habitual de la empresa Viveros Brandt S.A. y su estructura organizativa**

### **3.1 Giro habitual de la compañía.**

El objeto del presente capítulo es exponer el giro habitual de la empresa. Esto se lleva a cabo con la finalidad de establecer la base situacional sobre la cual se planteará el posterior análisis de la empresa que permitirá finalmente idear una propuesta de plan estratégico a partir de lo que la empresa es actualmente.

Según las entrevistas del investigador al gerente general de la empresa y el prospecto promocional de la compañía en este capítulo se ubica al lector en el quehacer cotidiano de la empresa en las áreas de la jardinería. Posteriormente, se describe la estructura organizativa actual en la que se sustentan las funciones administrativas y operativas de la compañía.

Asimismo, la presente sección pretende describir la composición y el funcionamiento operativo de la compañía en cada área de negocio con el fin de determinar si existe planeación estratégica en cada una de éstas o determinar si la que existe es efectiva.

#### **3.1.1 Diseño y decoración de zonas verdes y jardines.**

El diseño de zonas verdes es la primera área de negocio de la compañía y consiste en un servicio que se presta a los clientes ofreciendo la creación intelectual, creativa y paisajística de un jardín o zona verde nueva, ya sea residencial privada o comercial.

En este punto es importante hacer notar al lector que el término paisajístico se refiere al *arte cuyo cometido es el diseño de parques y jardines, así como la planificación y conservación del entorno natural*<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es), 14 de junio del 2005. (sin página disponible)

Crear es, ante todo, inventar hacer algo nuevo; en el caso en estudio es escoger, combinar y disponer de los elementos en una forma original y distinta, esto según lo expone el autor Osvaldo Alomá.<sup>52</sup>

Por su parte un jardín es *un terreno donde se cultivan plantas con fines ornamentales*, siguiendo la definición que proporciona el diccionario de la Real Academia Española<sup>53</sup>.

En este orden de ideas, es decir creatividad, originalidad y paisajismo es que la empresa ofrece este servicio. Para el esbozo del nuevo proyecto de jardín o decoración de zona verde, el profesional designado contacta al cliente en las próximas veinticuatro horas, para concertar una cita en el sitio del proyecto y coordinar todos los asuntos necesarios.

La compañía toma en consideración para formular su propuesta ciertos aspectos primordiales para ofrecer un bosquejo de calidad. Los aspectos evaluados son:

- a) gustos y preferencias del cliente
- b) ubicación geográfica
- c) estado del terreno
- d) intensidad de luz solar
- e) uso y función que se pretende para la zona verde
- f) época del año.

Para efectuar esta labor el profesional designado visita la zona verde a diseñar, de manera que se constate la información suministrada por el cliente. En ciertas ocasiones, el contratante del servicio proporciona un plano a la empresa para delimitar el área de la labor creativa. Si el plano no existe, el funcionario de la compañía elabora en el sitio un bosquejo en borrador y procede a tomar las medidas necesarias para presentar el proyecto, así como

---

<sup>52</sup> En este sentido véase Alomá, O. (1979) *Diseño y proyecto de jardines* (1ª ed.) La Habana: Editorial Pueblo y Educación p.12

<sup>53</sup> Real Academia Española, *Op.cit.*

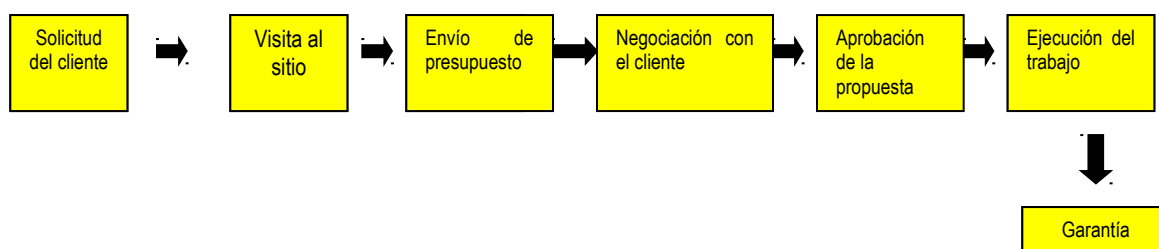
otros datos de interés, como el estado del terreno para la siembra y la disponibilidad de agua para el riego.

Aproximadamente cuarenta y ocho horas después, como tiempo máximo de respuesta, se formula una propuesta de diseño para el cliente que incluye:

- a) descripción del proyecto.
- b) pequeño plano con indicación del lugar y forma de colocar las plantas.
- c) las especies y tamaños de plantas que se sembrarán.
- d) materiales complementarios necesarios para la decoración tales como piedras, troncos, arena o algún elemento que el diseñador considere conveniente de acuerdo con el proyecto.
- e) tiempo estimado para el inicio del proyecto.
- f) duración del trabajo.
- g) garantía.
- h) costo.

El siguiente diagrama muestra el procedimiento que sigue la empresa para ofrecer este servicio:

**Figura 3.1 Procedimiento para el servicio de diseño y decoración de zonas verdes y jardines**



Tal y como se observa en la figura 3.1 la compañía, para este servicio, utiliza siete pasos que son los que definen el procedimiento para el diseño del nuevo jardín. Éstos inician con la solicitud que efectúa el cliente, que puede ser formulada mediante una llamada telefónica, el envío de un fax o la remisión de un correo electrónico. Seguidamente se contacta al cliente para realizar una visita al lugar en donde se diseñará y decorará el nuevo jardín y es en este momento donde se consideran como mínimo los seis aspectos a evaluar indicados líneas atrás. El envío de la propuesta constituye el tercer paso, este consiste en un documento que contiene un plano de diseño y una descripción de los trabajos a realizar así como el costo de éstos y la duración del trabajo. Este presupuesto es entregado personalmente, remitido vía fax o enviado por correo electrónico al cliente. Una vez constatado el recibo de la propuesta por parte del cliente, se procede a dar seguimiento a ésta y se efectúa una negociación con éste para determinar si lo enviado se ajusta a las necesidades, gustos y presupuesto del solicitante. Posterior a esto, el cliente aprueba la propuesta para que la compañía envíe el personal para ejecutar los trabajos en el plazo convenido. Finalizado el nuevo jardín la compañía ofrece treinta días de garantía sobre los trabajos efectuados con el fin de sustituir las plantas que se han deteriorado.

Por lo general, las propuestas incluyen diseños con diferente costo, los cuales varían dependiendo de la variedad de plantas a utilizar, el tamaño de éstas y la cantidad. La presentación del proyecto se efectúa personalmente, por vía electrónica o fax.

Es común para la empresa, participar en la cotización de la decoración de zonas verdes en licitaciones públicas o privadas en conjunto con empresas constructoras participantes, especialmente en trabajos para el Estado.

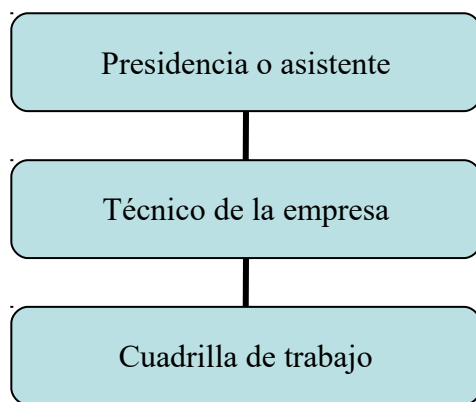
### **3.1.1.1 La gestión operativa de la empresa en diseño y decoración de zonas verdes y jardines**

Esta área está compuesta por el fundador de la compañía y un asistente quienes son los encargados de realizar las visitas a los clientes que solicitan el servicio. Estos funcionarios son los encargados de la labor creativa paisajística demandada por el consumidor. En ellos

recae la tarea de la estimación de costos y utilidad de los proyectos. Una vez aprobada la propuesta por parte del cliente<sup>54</sup>, se convierten en los directores del nuevo proyecto y tienen a su cargo un técnico o responsable del proyecto. Para la realización del trabajo la empresa pone a su disposición la mano de obra necesaria para concluir en el tiempo pactado con el contratante. Nótese que esta mano de obra es tomada de otra área de negocio, específicamente la correspondiente al mantenimiento de jardines.

La estructura organizativa de esta unidad es representada de la siguiente forma:

**Figura 3. 2 Organigrama del área de diseño y decoración de zonas verdes y jardines**



De acuerdo con el gráfico, es preciso aclarar que el técnico de la empresa es la persona encargada de la dirección del trabajo ordenado por el diseñador.

En el caso de esta, se trata de tres empleados con más de quince años de laborar para ella y cada uno de ellos está en capacidad de dirigir un proyecto una vez diseñado.

Con el fin de visualizar los alcances de esta área de negocio, a continuación se ilustra mediante imágenes, a modo de ejemplo, algunos diseños y decoraciones efectuadas por la compañía.

---

<sup>54</sup> Ver anexo III.

**Ilustración 3.1**



**Ilustración 3.2**



### **3.1.2 Mantenimiento de zonas verdes y jardines**

El mantenimiento de zonas verdes y jardines es el servicio que presta la compañía para la conservación, prevención y protección de las zonas verdes en residencias y locales comerciales. Esta prestación consiste en:

- a) corta de césped,
- b) detallado de bordes,
- c) limpieza de zona de plantas
- d) poda
- e) ordenamiento de plantas
- f) reproducción de especies
- g) recolección de material vegetal producto de las labores anteriores
- h) control de malezas del zacate
- i) control de plagas con agroquímicos adecuados a cada necesidad (si el cliente lo desea se ofrecen productos orgánicos.)
- j) fertilización química u orgánica de acuerdo con las exigencias de cada cultivo
- k) despojo de los desechos orgánicos a cargo de la compañía

El servicio se presta mediante mano de obra fija en el lugar de trabajo o empleados ambulantes que visitan el lugar con la frecuencia que el cliente ha solicitado.

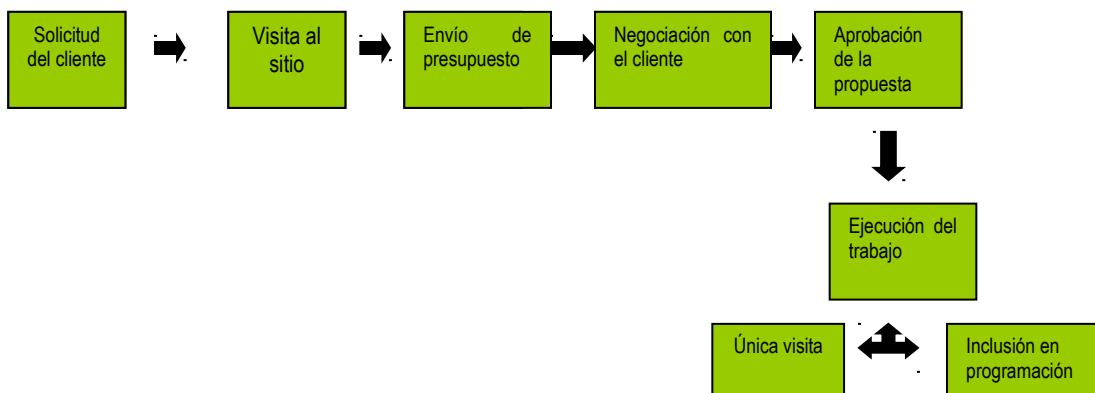
La frecuencia del servicio de mantenimiento se establece de acuerdo con varios factores:

- a) las exigencias del cliente
- b) las recomendaciones de la compañía
- c) la variedad de plantas existentes en la zona verde

El mantenimiento de las zonas verdes que ofrece la empresa también incluye una asesoría técnica para conservar el diseño original del jardín.

La figura 3.3 se muestra el proceso que sigue la empresa para brindar el servicio al cliente:

**Figura 3.3 Procedimiento para el mantenimiento de zonas verdes y jardines**



Tal y como se muestra en la figura anterior, es preciso hacer notar que este servicio se ofrece por una única vez o regularmente, según haya sido contratado por el cliente. En el segundo caso, el cliente se incluye en la programación mensual de servicios de mantenimiento que al efecto lleva la compañía.

### 3.1.2.1 La gestión operativa del servicio de mantenimiento de zonas verdes y jardines

La gestión operativa del servicio de mantenimiento de zonas verdes está dirigida por un funcionario coordinador y cinco cuadrillas de tres empleados como mínimo cada una. Éstas se encuentran encabezadas por un jefe. Cada uno de estos grupos de trabajo cuenta con el equipo, los materiales necesarios para desempeñar sus labores y un vehículo como medio de transporte. Las labores se realizan de acuerdo con una programación semanal del trabajo, por zonas geográficas con el fin de aprovechar al máximo los recursos humanos existentes.

Este servicio se ofrece en toda el área metropolitana de modo que en las provincias de Limón, Guanacaste y Puntarenas la compañía no tiene cobertura de este servicio.



La supervisión de ésta área de negocio está a cargo del asistente de gerencia y presidencia, quien para efectos de la presente investigación se denominará “jefe de operaciones”. Esta persona realiza la labor de planeación semanal, control diario de trabajos realizados y por efectuar. Asimismo se encarga de conocer sobre las quejas, sugerencias, y recomendaciones emitidas por los clientes.

La empresa en este campo cuenta con una orden de trabajo para cada jardín o zona de mantenimiento donde se realizará el trabajo en fecha determinada. Este documento detalla el nombre del cliente, la dirección, una descripción de las labores extraordinarias a realizar del mantenimiento de jardines, el número de empleados asignados, las herramientas que llevarán, los materiales, encargado de la cuadrilla y el vehículo en que se irá a efectuar el mantenimiento.<sup>55</sup>

Esta orden de trabajo es entregada cada mañana a cada jefe de cuadrilla que suele ser el chofer. Aproximadamente cada cuadrilla visita entre dos y tres clientes diarios para prestar los servicios. La programación se realiza de acuerdo con la zona geográfica donde se ubicarán los trabajos a efectuar.

La medida anterior, es utilizada con el fin de emplear los recursos económicos y materiales de manera eficiente, pues da como resultado, según lo manifestó el jefe de operaciones, *realizar las visitas por zonas nos representa una disminución en la duración del trabajo y una economía en el consumo de combustible.*<sup>56</sup>

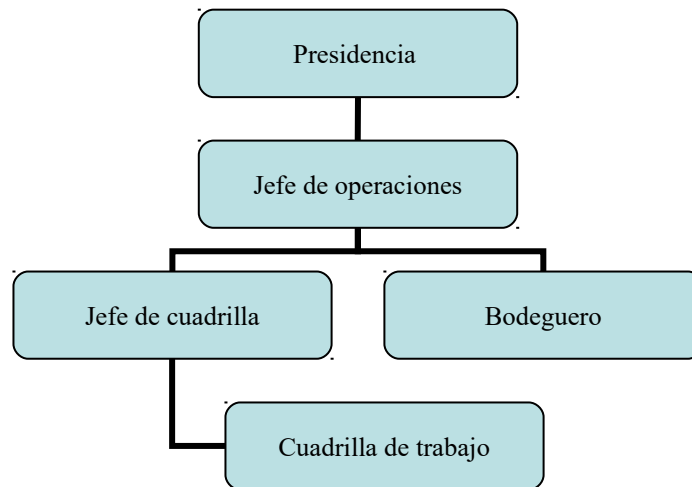
En síntesis esta área opera bajo la siguiente estructura jerárquica:

---

<sup>55</sup> Véase ANEXO IV

<sup>56</sup> Entrevista a Jose Luis Badilla Ureña, Jefe de Operaciones de Viveros Brandt, efectuada el 3 de julio del 2005.

**Figura 3.4 Organigrama del servicio de mantenimiento de zonas verdes y jardines**



Es importante aclarar de conformidad con el gráfico anterior, que en su tercer nivel existen entre 8 a 12 jefes de cuadrilla, éstos cuales son determinados por el jefe de operaciones de acuerdo a las necesidades, dimensiones y trabajos a realizar diariamente. En relación a las cuadrillas de trabajo ubicadas en el cuarto nivel están constituidas de dos a cinco empleados, incluyendo al chofer de la unidad de servicio.

Por su parte el bodeguero es la persona encargada del almacenamiento y custodia de las herramientas, equipo, y agroquímicos y como puede verse en el gráfico se encuentra subordinado al jefe de operaciones.

Seguidamente en las ilustraciones 3.3 y 3.4 se muestra a un empleado de la compañía realizando las labores y a uno de los vehículos utilizados en esta área de negocio.

**Ilustración 3.3**



**Ilustración 3.4**



### 3.1.3 Enzacatados

La tercera área de negocio de la compañía se dedica a la venta de césped y a la colocación de éste.

En el primer caso se ofrece el suministro de cuatro variedades de césped a saber: San Agustín, Jengibrillo, Dulce, y Bermuda. La presentación del césped es en tiras de 30 cm de ancho por 50 cm de largo ya que éste es arrancado por una máquina que brinda tales dimensiones. El zacate puede ser adquirido en las instalaciones del vivero o ser entregado a domicilio. En este último caso existe un cargo por concepto de transporte.

Es importante hacer notar que el césped no es producido por la compañía sino más bien ésta opera como una distribuidora al por mayor y al detalle para el consumidor.

Por su parte se ofrece también la posibilidad de vender, transportar e instalar el zacate en el sitio indicado por el cliente, tal y como se muestra en la ilustración 3.5. En este supuesto pueden darse dos situaciones, un primer caso se da cuando el terreno a cubrir por el césped se encuentre preparado, es decir, nivelado, fertilizado, y con un capa de tierra vegetal de al menos 10 cm de espesor. Un segundo escenario se presenta cuando la compañía debe realizar las labores preliminares para la colocación de éste.

#### Ilustración 3.5



### **3.1.3.1 La gestión operativa en el servicio de enzacatados**

La colocación del césped se realiza con el personal de las dos áreas de negocio antes mencionadas. En ésta no existen empleados asignados pues se trata de un trabajo ocasional aislado pues, por lo general se lleva a cabo en combinación con el diseño y la decoración de jardines por lo que participa de la misma estructura organizativa.

La planeación estratégica en esta área es inexistente probablemente por la naturaleza de la prestación, pues como se mencionó la empresa no es productora de zacate sino comercializadora. En este sentido la compañía cuenta con una lista de proveedores para ese producto, los cuales son contactados al momento que los clientes lo solicitan.

### **3.1.4 Venta de plantas e insumos afines**

La venta de plantas es la cuarta área de negocio de la compañía. Esta actividad se encuentra dirigida a varios segmentos de mercado que se pueden clasificar en:

- a) clientes directos: son aquéllos que adquieren en el punto de venta, en La Uruca.
- b) clientes a domicilio: comprende los consumidores que contactan a la compañía para que se les realice una visita y se les brinden recomendaciones y de esta forma se vendan las plantas.
- c) clientes al por mayor: comprende especialmente otros viveros y jardineros que ven a la empresa como un proveedor. En el caso de los otros viveros se utiliza la modalidad del canje de ciertas variedades de plantas.

En este punto es importante hacer notar que según información suministrada por el señor Jorge Arturo Gutiérrez Antonini, sus viveros en Alajuela producen, el 95% de las especies comercializadas.

Como se indicó, los clientes directos se atienden en un punto de venta en La Uruca que es donde además de la venta de plantas, se ofrecen materiales distribuidos por la empresa como tierra, granza, musgo, piedras, fertilizantes, fungicidas, plaguicidas, macetas, canastas, fuentes, mesas de jardín, baldosas, y afines. A continuación, se muestra mediante las ilustraciones 3.6 y 3.7, el local comercial antes mencionado.

**Ilustración 3.6**



**Ilustración 3.7**



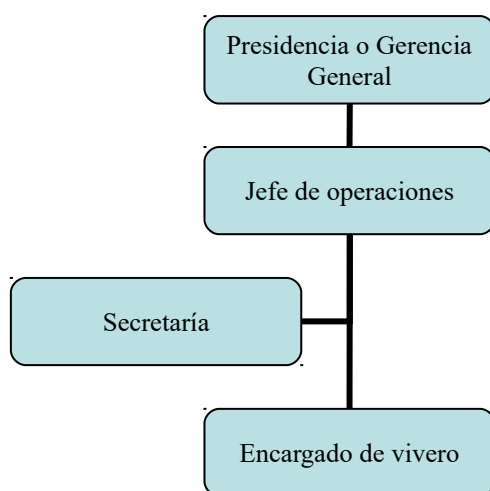
### 3.1.4.1 La gestión operativa en la venta de plantas e insumos

Las plantas se ofrecen al público en el local comercial del vivero en La Uruca, tal y como se mencionó líneas atrás. Esta área de negocio está recargada a la secretaria de la compañía pues es esta persona quien recibe a los clientes para vender las plantas y atender sus inquietudes. Ésta colaboradora cuenta con la ayuda de un encargado de vivero, que es quien vela por el orden, riego y mantenimiento del vivero. El local comercial se encuentra dividido en varias secciones a saber:

- a) plantas de follaje exterior
- b) plantas de follaje interior
- c) plantas de flor
- d) macetas y recipientes
- e) agroquímicos
- g) materiales

La estructura funcional se puede representar de la siguiente manera:

**Figura 3.5 Organigrama del área de venta de plantas e insumos**



Es importante hacer notar que se incluye como primer componente del organigrama a la presidencia o gerencia pues en muchas ocasiones intervienen en el proceso de venta si éstos se encuentran en el local y las necesidades del cliente así lo demandan

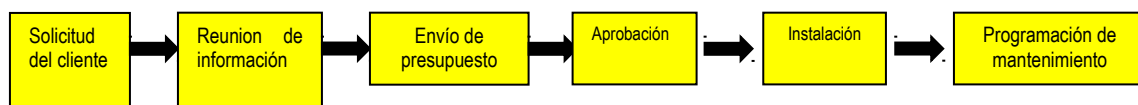
### 3.1.5. Alquiler permanente y temporal de plantas

El servicio de alquiler de plantas es el área de más reciente creación, fue en año 1999, como se indicó en la historia de la compañía. Esta prestación consiste en rentar temporal o permanentemente plantas para embellecer espacios interiores o decorar eventos especiales tales como, pero no limitados a, presentaciones de productos, eventos sociales, ferias comerciales, y escenarios de televisión. Bajo la modalidad de alquiler temporal se colocan las plantas por un lapso de máximo treinta días, mientras que en la renta permanente por un tiempo mayor a éste.

Las plantas son presentadas en recipientes de barro, metal, madera o concreto en diferentes tamaños y variedades con el fin de que se ajusten a las necesidades de cada proyecto.

Este servicio también comprende el cuidado de las plantas y la reposición de éstas durante la vigencia del alquiler.

**Figura 3.6 Procedimiento para el servicio de alquiler permanente de plantas ornamentales**



Las plantas ornamentales que se colocan en este servicio se muestran en las ilustraciones 3.8 y 3.9



**Ilustración 3.8**

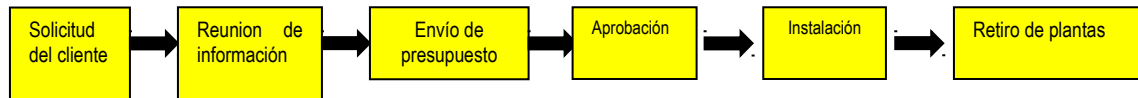


**Ilustración 3.9**



Por otra parte en la figura 3.8 se muestra el proceso que realiza la compañía para brindar el servicio de alquiler temporal de plantas.

**Figura 3.7 Procedimiento para el servicio de alquiler temporal de plantas ornamentales**



Algunos ejemplos de trabajos realizados en esta área de negocio se muestran seguidamente mediante las ilustraciones 3.10 y 3.11.

**Ilustración 3.10**



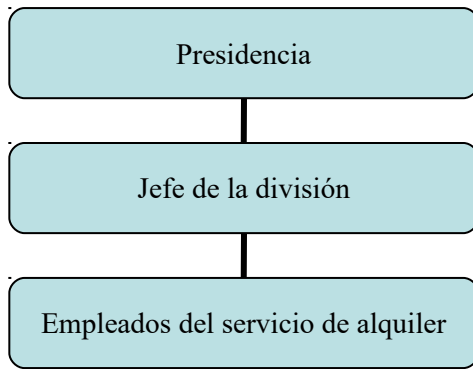
### Ilustración 3.11



#### 3.1.5.1 La gestión operativa en el servicio de alquiler de plantas ornamentales

Esta área de negocio funciona a cargo de un encargado de la división que dirige las labores de dos empleados. Cada uno de éstos posee una orden de trabajo diaria donde se le indican los contratos permanentes de alquiler a los cuales deberá brindar el servicio de riego, mantenimiento y sustitución de plantas con la frecuencia acordada y necesaria para el cliente. El jefe de la división además de supervisar las labores de sus subalternos es quien tiene el contacto con el cliente desde su llegada a la empresa por lo que visita y elabora las propuestas para los nuevos trabajos. La estructura funcional de esta unidad de negocio es la siguiente:

**Figura 3.8 Organigrama para el servicio de alquiler temporal y permanente de plantas ornamentales.**



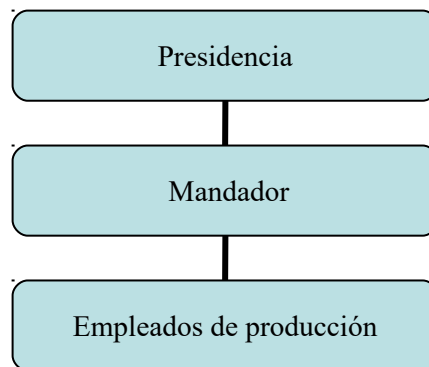
Para el caso de los alquileres temporales de plantas, que por lo general, suelen ser eventos especiales de máximo 30 días de duración, la cotización del proyecto es coordinada entre la presidencia y el encargado de la división quienes visitan el lugar a decorar y formulan una propuesta conjunta. En este tipo de eventos, si su naturaleza lo demanda, la unidad de alquileres debe acudir al personal de mantenimiento de zonas verdes para cumplir con las labores en el menor tiempo posible.

### **3.1.6 La producción**

La producción de plantas ornamentales operativamente se encuentra organizada con un mandador y siete peones agrícolas dirigidos por éste. La selección de los cultivos, los métodos de reproducción y presentación de las plantas están determinadas por el capataz de la finca. En algunas ocasiones esta escogencia se realiza en coordinación con la presidencia, el encargado de la división de alquileres y el asistente de gerencia, según la demanda.

La estructura de esta unidad gráficamente representada es la siguiente:

**Figura 3.9 Organigrama del vivero de producción.**



La relación entre el vivero de producción en Alajuela y centro de operaciones en La Uruca es directa y diaria. Cada día, el jefe de operaciones, jefe de la división de alquileres o la presidencia, envían vía fax la lista de plantas que requerirán para sus áreas de negocios del día siguiente. Una vez hecho el pedido, el jefe de operaciones coordina la recolección de las plantas y envía uno de los vehículos de carga para estos efectos. Por norma se ha establecido que el pedido de plantas, bajo la operación normal, deberá hacerse el día anterior a su requerimiento. En casos especiales y de urgencia se envía una unidad móvil con personal para colaborar con la extracción y preparación de las plantas

### **3.2 Estructura administrativa y funcional de la empresa**

En esta sección el investigador busca familiarizar al lector con la estructura administrativa actual de la compañía pues es estrictamente necesario conocer su composición y funcionamiento con el fin de realizar el análisis de ésta en el capítulo siguiente. La administración de la empresa es la base del negocio, pues es la encargada de poner en marcha la parte operativa para así generar los recursos económicos.

### **3.2.1 La administración**

Para efectos de la presente investigación la administración de la empresa será entendida como la parte de la estructura de la compañía encargada del planeamiento, dirección y control de las actividades de la empresa familiar en estudio. Previo a entrar a la descripción de cada uno de los componentes de la administración en este tipo de compañía es preciso definir cada tarea para ubicarla en cada uno de los componentes que se presentarán líneas adelante.

En un primer ámbito, la planeación, como se indicó en el capítulo primero, es la función administrativa encargada de la definición de objetivos organizacionales y proponer los medios para lograrlos. Esto con el fin de:

- a) fijar un rumbo general con la mira puesta al lugar donde se quiere llegar.
- b) identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.
- c) decidir qué actividades son necesarias con el fin de lograr las metas.

Por su parte la dirección hace referencia a la tarea administrativa tendiente a la puesta en marcha de las actividades, y negocios planeados para lograr los objetivos propuestos. El control es el proceso mediante el cual una o varias personas vigilan el desempeño de las áreas de negocios para, posteriormente, emprender las medidas correctivas y así lograr una mayor eficiencia en la organización.

#### **3.2.1.1 Presidencia**

La presidencia de la empresa familiar en estudio está a cargo de su fundador y según lo descrito anteriormente en referencia a las funciones administrativas, es en esta instancia donde se realiza y se ha efectuado la planeación. Desde este estrado de la organización se han emanado las ideas y proyectos sobre los cuales nació, creció y se ha mantenido la empresa. Como información importante, debe indicarse que fue a partir del mes de junio

del año dos mil cuatro, cuando se creó propiamente con el nombre que lleva hoy día. Esta situación se dio con el fin de ir incorporando a uno de los hijos del fundador en la empresa. Funciones operativas como creación de proyectos de diseño, licitaciones públicas, consecución de proveedores y algunas cotizaciones o negociaciones de proyectos grandes están a cargo de la Presidencia.

### **3.2.1.2 Gerencia General**

En este punto es preciso hacer notar que la gerencia general es concebida para efectos de la presente investigación como el ente administrativo responsable de las operaciones de una empresa que ejecuta y supervisa a sus subalternos.

Agregan los expertos en este tema, que un gerente debe contar con un amplio espectro de competencias bien desarrolladas para desempeñarse bien en su labor, misma que puede aprender mediante una combinación de capacitación formal y diversas asignaciones de trabajo, o en el transcurso de tratar de adaptarse y sobrevivir en determinado campo.<sup>57</sup>

En la empresa en estudio la Gerencia General hasta antes de junio del 2004 estaba a cargo del fundador. Hoy día este puesto lo ocupa el Bach. Andrés Gutiérrez Brandt, quien es el segundo hijo del fundador, quien se ha formado académicamente en las ciencias de la administración. Esta instancia se encuentra en un proceso de transición pues como primer parte de este proceso le fueron asignadas, por parte del fundador, las tareas administrativas tales como pago de proveedores, pago de planilla de empleados, compra de equipo, dirección del personal administrativo en la oficina y el control de las cuentas por cobrar.

---

<sup>57</sup> Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias* (9ª ed.). México: Thomson Editores S.A. de C.V. pp 8-9

### **3.2.1.3 Asistente de presidencia y gerencia**

Este puesto ha sido creado por el fundador de la compañía con el fin de asistir a ambas jerarquías en la dirección y el control de las operaciones cotidianas de la compañía, a excepción del servicio de alquiler de plantas como se estudiará más adelante. Este cargo lo ostenta el empleado de mayor antigüedad en la empresa, el señor José Luis Badilla Ureña, quien tiene veintitrés años de laborar para la compañía. El señor Badilla Ureña es el colaborador con mayor experiencia y conocimiento del quehacer diario así como de las propiedades y características de las plantas producidas en los viveros. Entre sus principales funciones están dirigir y supervisar las operaciones en el campo del mantenimiento de jardines así como visitar clientes nuevos para la elaboración de nuevos diseños y decoraciones de áreas pequeñas.

### **3.2.1.4 Secretaría y recepción**

Esta jerarquía administrativa está compuesta por dos áreas, una la secretaría y otra la recepción. En cuanto a la primera, está a cargo de la señorita Hellen Patricia Steinvorth Ortiz y tiene como funciones el recibo y diligenciamiento de la correspondencia, así como la transcripción de los borradores de las cotizaciones efectuadas por la presidencia y su asistente. Algunas otras labores encomendadas son la elaboración de la planilla semanal, el reporte del seguro de riesgos del trabajo, la atención a clientes en el punto de venta en La Uruca y emisión de facturas.

La secretaría comparte con la gerencia general, la dirección de un mensajero que es la persona encargada de tramitar facturas, realizar depósitos bancarios, cobro de cheques y otras diligencias administrativas.

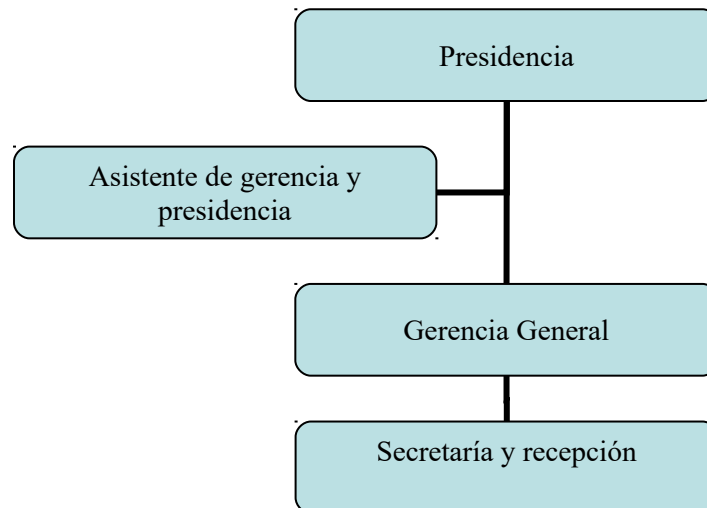
Por su parte, la recepción está a cargo de la señorita Marianela Villalobos Mata. Esta joven dedica su tiempo laboral a realizar las tareas de recepción de llamadas telefónicas de clientes, coordinación con los clientes para las visitas, y cobros.



Con la exposición de puestos y funciones de los integrantes del equipo administrativo antes efectuada se pretende dar a conocer la situación actual de esta área, con el fin de adecuar la propuesta de plan estratégico objeto de la presente investigación, a la estructura actual de la compañía. Esto no implicará la negativa a plantear la posibilidad de una reorganización de puestos o reasignación de tareas para lograr un mejor desarrollo de la organización.

En resumen, la gestión administrativa tiene la siguiente estructura organizacional:

**Figura 3.10 Organigrama administrativo**

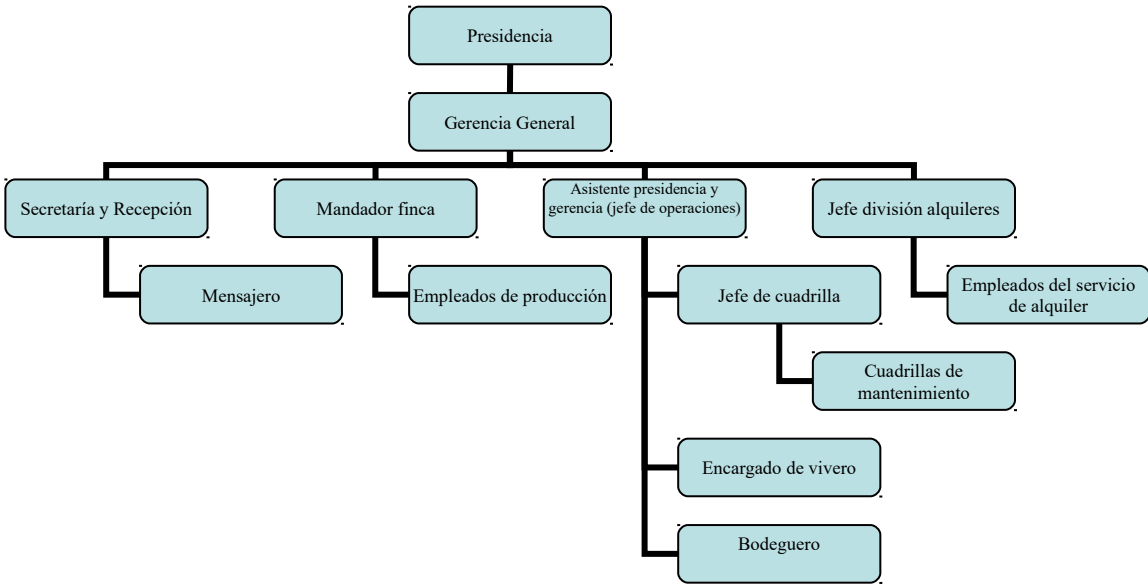


Esta estructura administrativa será analizada por el investigador en el próximo capítulo, pues a simple vista plantea la necesidad de un reordenamiento y distribución de funciones para lograr una mayor eficiencia en la gestión. Esta circunstancia deja entrever que existe una estructura que se ha diseñado dadas las necesidades que la empresa ha tenido a lo largo de su existencia. Es posible que tal fórmula organizativa contenga un recargo de tareas que reflejan falta de claridad en la definición del norte de la compañía en esta área. Los roles de cada miembro del equipo administrativo se prestan de acuerdo con las necesidades de día a día y no a una planeación estratégica de esta unidad lo que traerá como consecuencia una mayor eficiencia en la dirección de la compañía.

Es importante hacer notar que el investigador, de acuerdo con la entrevista al fundador y la observación de los procesos operativos, elaboró los organigramas de cada área de negocio que se presentaron. Esto se efectuó con el fin de describir gráficamente la estructura organizacional actual de la empresa en estudio ya que no existe un organigrama impreso y visible en la compañía.

De conformidad con lo expuesto, la conformación de la estructura organizacional de la compañía Viveros Brandt S.A. es la siguiente:

**Figura 3.11 Organigrama total de la empresa Viveros Brandt S.A.**



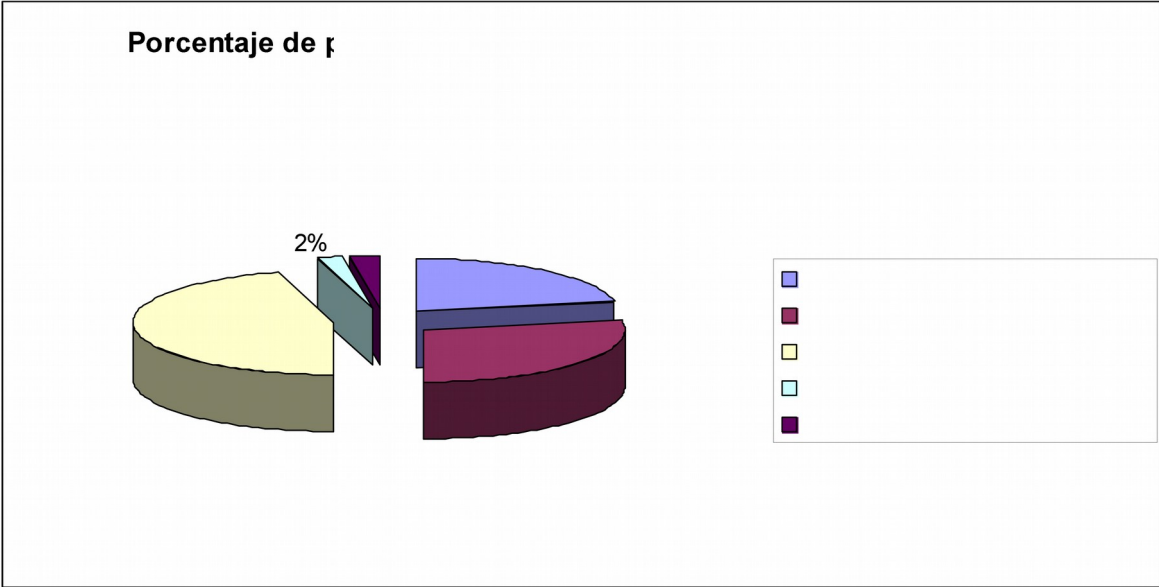
El anterior organigrama presenta una particularidad que debe ser comentada. En este sentido véase que el asistente de la presidencia y gerencia (jefe de operaciones) se encuentra en el mismo nivel jerárquico que el mandador de finca, el jefe de la división de alquileres y la secretaría. Esta situación permite afirmar que el jefe de operaciones no tiene poder de mando sobre las demás áreas de negocio de la empresa, sino únicamente la de mantenimiento de jardines, lo que resulta criticable por cuanto, éste también funge como asistente de la alta dirección de la compañía y por lo tanto debería estar en un nivel superior a los jefes de producción, alquileres y secretaría.

### 3.3 Otra información relevante

En esta sección se pretende complementar el giro habitual de la compañía con otros elementos importantes en el funcionamiento actual de la compañía. De este modo, se describen los procesos de toma de decisiones, los sistemas de información, los procedimientos de adquisición de plantas e insumos, y finalmente los sistemas de reclutamiento y capacitación del personal. Lo anterior, con el fin de evidenciar, al igual que con el giro de habitual de la compañía, la carencia de planeación estratégica que se denota en la situación actual.

Una vez expuesto el giro habitual del negocio es preciso conocer la participación de cada área de negocio en los ingresos totales de la compañía para su posterior análisis en el capítulo cuarto de la presente investigación. Esto con el fin de proveer al investigador de la importancia de cada una de éstas para la organización y considerar esto en la propuesta de plan estratégico que se formulará. La información correspondiente, se presenta en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3.1**



Fuente: Estado de resultados de la empresa Viveros Brandt de enero a mayo del 2005

### **3.3.1 Los procesos de toma de decisiones**

Tomando como punto de partida la información obtenida en las entrevistas con la presidencia, gerencia general, jefe de operaciones, jefe de la división de alquileres, y mandador de la finca sobre el proceso de toma de decisiones de cada uno en su área. Se presentan a continuación los aspectos más relevantes.

El proceso de toma de decisiones de carácter operativo, se encuentra delegado a cada uno de los mandos medios existentes, es decir, a cargo del jefe de operaciones, jefe de la división de alquileres, y mandador de la finca. Este rango del personal cuenta con autonomía para disponer del personal a cargo y asignar las labores diariamente. Las decisiones de carácter económico como cotizaciones, precios especiales y descuentos son tomadas conjuntamente entre el mando medio correspondiente y la presidencia o la gerencia general. Dada la reciente creación de la gerencia general, la participación de ésta en este tipo de decisiones es como colaborador y observador a modo de preparación e instrucción que ha implementado la presidencia.

En los aspectos administrativos, las decisiones son tomadas conjuntamente entre la presidencia y la gerencia general. En el caso que el aspecto a decidir, verse sobre un área específica de negocio, se incorpora como coadyuvante al jefe correspondiente. En este tipo de decisión, hasta el momento la mayor parte de ellas son impulsadas por la presidencia.

### **3.3.2. Sistemas de información y tecnología**

La empresa, luego de un arduo esfuerzo de convencimiento a la presidencia, contrató los servicios de una empresa desarrolladora de software para elaborar un sistema de información que permitiese un manejo ágil y eficiente de todas las unidades de negocios de la compañía así como la de crear una base de datos. La finalidad del programa se concibió como una herramienta administrativa para el almacenamiento, procesamiento, control y manejo de la información de la compañía para facilitar la toma de decisiones. Esta herramienta fue creada incipientemente en un documento escrito por el investigador y la

gerencia general, posteriormente la empresa contratada para estos efectos, perfeccionó y complementó la propuesta con algunos detalles importantes que aportó la presidencia.

Previo a la existencia de este sistema de información, los registros de la compañía, datos de clientes, facturación, cuentas por pagar, cuentas por cobrar e información del personal eran manejados y almacenados manualmente. Esto significaba que la empresa tenía la totalidad de su información impresa y guardada en archivadores físicos, lo que dificultaba y retrasaba el alcance de ésta para la toma de decisiones.

El sistema de información fue entregado a la compañía en agosto del año 2004 y actualmente se encuentra en el proceso de implementación, del cual, según la gerencia general, está en uso un 50%<sup>58</sup>. El programa básicamente consiste en 7 módulos que son:

**a) Administración:** comprende el manejo de la información y base de datos de: clientes, empleados, zonas geográficas, materiales y equipo, flotilla, proveedores, tipos de mantenimiento de flotilla, productos y servicios, e inventarios (con descargas para repedido). Este módulo también abarca las cuatro grandes áreas de servicio, a saber: alquileres en sus dos modalidades, mantenimiento de jardines, jardines nuevos o enzacatados, y ventas locales vivero La Uruca.

Entre las funciones de este subprograma se encuentran:

- Mantener un registro actualizado de clientes y proveedores.
- Registrar los empleados que conforman las cuadrillas de la empresa.
- Posibilidad de creación de un número ilimitado de zonas para la asignación a los clientes.
- Registrar los materiales y equipos que posee la empresa.
- Registrar los productos y servicios, que posteriormente se utilizarán en la facturación a clientes.
- Asignación del impuesto de ventas a los productos y servicios que lo requieran.

---

<sup>58</sup> Entrevista con el Bach. Andrés Gutiérrez Brandt, Gerente General, 30 de junio del 2005.

- Control de la flotilla que posee la empresa.
- Mantener los tipos de mantenimiento que se le pueden aplicar a una flotilla.

**b) Programación de Visitas:** Este módulo consiste en la asignación de visitas, calendarización, incluyendo aquí la confección de las órdenes de trabajo y asignaciones de visitas futuras para los clientes de mantenimiento de zonas verdes.

Las cualidades de este subprograma son:

- Confección de forma automática de la visita a los clientes con solo especificar los días o meses de intervalo de cada visita
- Reflejo de las visitas en la sección de calendarización.
- Visualización de las vistas para el día, próximos días, semanas o rango de fechas que asigne el usuario.
- Confección de la orden de trabajo y control diario para cada visita.
- Asignación de personal, materiales, equipo y flotilla que la orden de trabajo requiera.
- Posibilidad de pasar una orden de trabajo no concluida a otra fecha.
- Marcar las órdenes ya finalizadas en el día y asignación de nuevas para fechas posteriores.
- Impresión de la orden de trabajo y control diario, junto con la constancia de aceptación del trabajo.

**c) Facturación:** esta herramienta consiste en el almacenamiento y manejo de las compras a proveedores y facturación de los bienes y servicios que ofrece la compañía.

Las facilidades que ofrece este subprograma son:

- Permite registrar las compras que se le realizan a proveedores a manera de crédito.
- Especifica la programación de los pagos para las facturas a crédito de proveedores.
- Registra las ventas de bienes y servicios de los clientes.

- Especificar una programación de pago para las facturas a crédito de los clientes.
- Impresión de la factura para los clientes.

**d) Control:** este módulo está integrado por la parte de control de amonestaciones para los empleados, el control de flotillas e inventario de materiales y equipo y el control de gastos por proyecto o jardín.

Las herramientas que posee son las siguientes:

- Permite la confección de una hoja de personal donde se incluye la información personal del empleado y las amonestaciones laborales.
- Posibilita la creación de un inventario de las plantas en existencia en el local comercial de La Uruca.
- Crea un registro para el control de la flotilla, tales como combustible y mantenimiento para almacenar un historial detallado, para futuras comparaciones y toma de decisiones.
- Crea inventarios para los materiales y equipo de la compañía.
- Permite registrar especificaciones de cantidades nuevas, perdidas y en desuso, para llevar un adecuado control e inventario de cada material y equipo.
- Faculta el control de costos y gastos por proyecto de diseño nuevo, permite la inclusión de horas trabajadas, plantas utilizadas, desgaste de materiales, insumos y otros.

**e) Cuentas por Pagar:** consiste en el manejo de las cuentas por pagar de la empresa.

Las acciones más importantes que permite efectuar son:

- Posibilidad de realizar abonos totales o parciales.

- Aviso del tiempo restante para el vencimiento de una cuenta o si está vencida del todo.
- Visualización de las cuentas por pagar del día o por rango de fecha.
- Control del histórico de pagos.

**f) Cuentas por Cobrar:** comprende la manipulación de la información referente a las cuentas por cobrar. Entre las virtudes que presenta se encuentran:

- Facilidad para que el cliente realice pagos parciales o totales.
- Visualización de las cuentas por cobrar del día o por el rango de dos fechas.
- Control del histórico de los pagos de los clientes.

**g) Reportes:** es el módulo que permite la emisión de reportes de toda la información almacenada en los seis módulos anteriores.

- Reporte de clientes por zona geográfica.
- Reporte de control de clientes por tiempo de haber ingresado a la empresa.
- Reporte de servicios y productos.
- Reporte de empleados y amonestaciones.
- Reporte de controles de gastos y costos hechos a la flotilla por rango de fecha.
- Reporte de inventario de materiales y equipo.
- Reporte ingresos y egresos por rango de fecha.
- Reporte de flujo de efectivo por rango de fecha.
- Reporte del estado de cuenta de los clientes.

**h) Seguridad:** este subprograma contiene las herramientas para la seguridad del sistema. El módulo de seguridad cuenta con las siguientes características:

- Creación de roles o grupos de usuarios.
- Creación de nuevos servicios a partir de los existentes.



- Personalización o asignación de características a los roles, limitando el acceso a ciertas áreas del sistema.
- Creación de usuarios.
- Asignación de roles a los usuarios.
- Integración total con los módulos o subprogramas mencionados anteriormente.

En relación con el equipo tecnológico con que cuenta la empresa, éste está compuesto por cinco computadoras, de las cuales una de ellas funciona como servidor. Las computadoras se encuentran entrelazadas en red mediante cable y cada una cuenta con acceso a Internet. El sistema de información está presente en cada unidad. A excepción de una computadora, las restantes son de modelos recientes y cuentan con sistemas operativos actuales.<sup>59</sup>

La compañía no cuenta con programas para el diseño gráfico de jardines o proyectos, sino que éstos son elaborados manualmente.

### **3.3.3 Procedimientos de adquisición de plantas e insumos.**

En cuanto a los procesos de adquisición de plantas e insumos la empresa no cuenta con una división de compras o proveeduría. Las compras son manejadas directamente por la presidencia en asuntos referentes a adquisición de plantas, materiales e insumos, pues es don Jorge Arturo, el encargado de realizar directamente las negociaciones con los proveedores.

En el área de mantenimiento de jardines, el jefe de operaciones cuenta con una caja chica para la compra de plantas o materiales extraordinarios que no tenga la empresa.

---

<sup>59</sup> Existe una computadora con procesador Pentium II, una con procesador Pentium III y tres con procesador Pentium IV. Los sistemas operativos son Windows 95 y Windows XP. Fuente: Equipo de cómputo Viveros Brandt S.A., información recopilada por el investigador en visita a la empresa.

En el caso del vivero de producción en Alajuela, la labor de compra de plantas, tierra negra vegetal y agroquímicos es realizada conjuntamente entre la presidencia y el mandador de la finca.

En ninguno de los niveles de la organización existe un procedimiento de compra previamente establecido. La práctica de la compañía ha desarrollado la costumbre de adquirir las plantas y otros materiales en el momento que son requeridos por el cliente y que la empresa no los posea. A partir de esto la empresa cuenta con una lista de proveedores con los que al surgir la necesidad procede a verificar la existencia del bien o servicio requerido y su costo.

### **3.3.4 Sistemas de reclutamiento de personal y capacitación**

La selección del recurso humano en la compañía no cuenta con un departamento específico o encargado tal y como se desprende del mismo organigrama descrito con anterioridad. El personal administrativo es seleccionado mediante aviso en algún diario de circulación nacional. En cuanto al personal operativo, peones agrícolas o conductores de vehículos son escogidos de la lista de candidatos con que cuenta la empresa, pues muchos empleados llegan hasta las instalaciones de la compañía para ofrecer sus servicios y se ha creado con el transcurrir del tiempo una informal base de datos con esos nombres. En algunas ocasiones también para este grupo de personal, se han publicado avisos en los diarios.

Por su parte, la capacitación del personal es muy escasa pues el nuevo trabajador se incorpora a las labores de jardinería de inmediato y es de sus compañeros de quienes aprende las tareas, el uso de las herramientas y manejo del equipo. Esta situación se ha dado debido a que la mayor parte del personal contratado tiene experiencia previa en las labores de jardinería.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Entrevista realizada a José Luis Badilla Ureña, Jefe de Operaciones, el 3 de julio del 2005.

En este sentido es preciso hacer notar que la empresa no cuenta con una planificación en este tema, pues no existe un perfil del personal requerido según las necesidades del puesto tanto a nivel operativo como a nivel administrativo.

## **CAPITULO IV: Análisis de la situación actual como primer paso para una propuesta de plan estratégico.**

Una vez descrito el giro habitual de la compañía, su funcionamiento y estructura organizacional, es preciso conocer y analizar la situación actual de la empresa familiar, específicamente en cuanto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Lo anterior con el fin de realizar una propuesta de plan estratégico a partir de estas consideraciones. Del mismo modo, se efectúa un análisis de la situación financiera de la compañía para así determinar la viabilidad de recursos económicos y rentabilidad de la empresa para la futura ejecución del plan estratégico que se propone.

### **4.1. Análisis FODA**

El análisis FODA es un requisito necesario para una planeación estratégica eficaz. No obstante, el análisis debe combinarse con la intuición y el juicio del administrador para que los resultados de tal proceso sean provechosos en la planeación.<sup>61</sup>

Para efectos de este análisis se solicitó la participación de la presidencia, gerencia general, jefe de operaciones, jefe de la división de alquileres, mandador de la finca, y una cuadrilla de trabajo, pues a juicio del investigador, tienen buen conocimiento de la empresa, según lo señala Arturo Jofré.<sup>62</sup>

El primer aspecto que se solicitó a los participantes fue que se refirieran al entorno interno de la compañía, representado por las fortalezas y debilidades presentes en la situación actual. En este sentido, el investigador ubicó la información obtenida en términos de lo que la empresa tiene y hace bien, por otro lado, en qué podría presentar deficiencias. Las fortalezas y debilidades existen dentro de la organización o en las relaciones clave entre ésta y sus clientes.

---

<sup>61</sup> En este sentido véase Ferrell O., Hartline, M y Lucas, G. *Op.cit.* p. 27

<sup>62</sup> Jofré, A. *Op. cit.* p.333

#### 4.1.1. Fortalezas

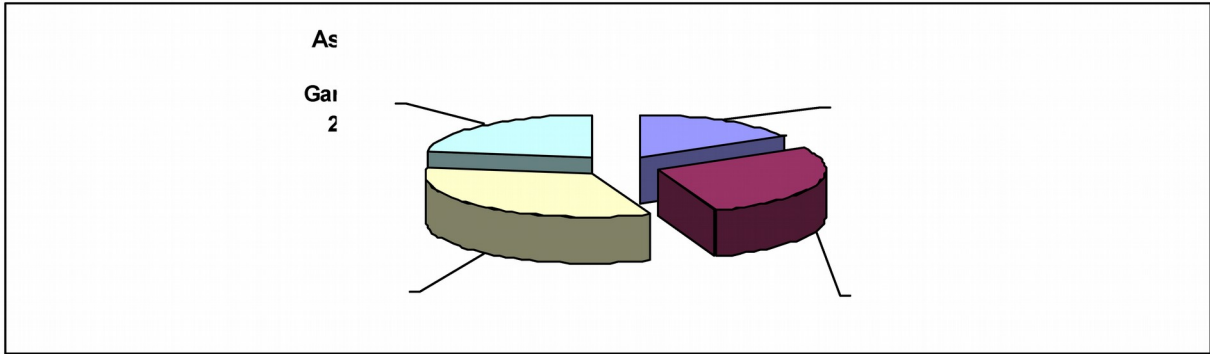
Las fortalezas representan aquellos elementos con que cuenta la empresa que le permiten cumplir con los objetivos de la organización. A continuación se presentan las fortalezas de Viveros Brandt S.A. y los comentarios analíticos a juicio del investigador. Éstas son:

- a) Nombre comercial conocido: La existencia de la compañía tal y como se indicó en el segundo capítulo, data de 23 años lo que ha permitido un posicionamiento en el mercado.
- b) Poca rotación de personal, pues como se indicó en el capítulo segundo de la presente investigación, el personal es estable.
- c) Alto margen de utilidad en la prestación de los servicios de diseño y decoración de jardines pues es productora del 95% de las plantas que coloca en sus proyectos y por lo tanto no debe adquirirlas.
- d) Experiencia en el campo de la jardinería que ha adquirido a lo largo de su existencia.
- e) Personal capacitado, la poca rotación del personal ha provocado que la empresa haya podido instruir a sus empleados y mantenerlos.
- f) Diversidad de servicios pues se ofrecen, como se expuso, gran variedad de prestaciones.
- g) Unidad de producción propia, la compañía cuenta con 28.000 m<sup>2</sup> cultivados para suplir sus necesidades.
- h) Calidad, experiencia y garantía como ventajas competitivas según lo manifestaron los clientes, en la prestación de sus servicios, tal y como se muestra en el gráfico 4.1.<sup>63</sup>

#### Gráfico 4.1

---

<sup>63</sup> La información fue obtenida mediante consulta a veintiún clientes del servicio de mantenimiento de jardines, siguiendo el método de muestreo irrestricto al azar el cual se detalla en el anexo VI.



Estas mismas percepciones de los clientes fueron esbozadas por el fundador de la empresa, quien como conocedor de su compañía se refirió del siguiente modo:

*“La empresa es conocida por los clientes según lo he podido constatar por la calidad del servicio que prestamos, la experiencia de 23 años y la garantía que ofrecemos en cada proyecto que hacemos, pues buscamos una satisfacción total del cliente.”*

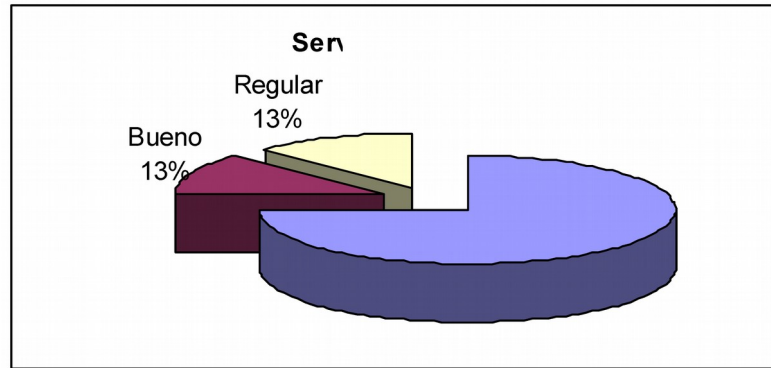
Según se deduce de la información del gráfico anterior la empresa presenta como ventajas competitivas la calidad y la experiencia. Éstos, se puede afirmar, se han obtenido a través de la presencia de más de dos décadas en el mercado costarricense y deben ser explotados por la compañía.

- i) El servicio al cliente en el mantenimiento de zonas verdes y jardines, así como en el alquiler temporal de plantas es catalogado como “muy bueno”.<sup>64</sup>

**Gráfico 4.2**

---

<sup>64</sup> *Ibíd*em



Tal y como puede apreciarse, con el análisis de las fortalezas antes citadas la empresa cuenta con aspectos muy relevantes que facilitarán la planeación estratégica que se propondrá. Éstas se constituyen en pilares que la empresa debe fortalecer para lograr mantenerlos y obtener el mayor provecho para un mejoramiento constante.

#### 4.1.2 Debilidades

Las debilidades son aquellas características que limitan la efectividad de la empresa y los factores críticos de éxito ausentes en la organización.

Seguidamente se procede a exponer y analizar las debilidades de la organización en estudio.

- a) Planificación estratégica inexistente: esta debilidad constituye el problema a resolver en la presente investigación tal y como se ha mencionado anteriormente. Es claro, que la empresa a lo largo de veintitrés años ha crecido gracias a la visión y empeño de su fundador, no obstante, las exigencias de un mundo empresarial competitivo y dinámico demandan la necesidad de plantearse un norte por alcanzar, a través metas y objetivos para lograr un mayor crecimiento de la organización. Las principales unidades de negocio, diseño y decoración de zonas verdes, mantenimiento de jardines y alquileres de plantas no cuentan con planes para el crecimiento y mejoramiento, lo cual podría generar un estancamiento o una brecha para la competencia. Esta carencia también se expresa en todas las áreas es decir, mercadeo, recursos humanos, finanzas y producción.

- b) Un sistema de información subutilizado: se hace referencia a este punto débil, en segundo lugar, puesto que es de suma importancia para la toma de decisiones contar con información al día. La empresa se ha dotado recientemente de un sistema de este tipo pero los resultados no son palpables. Lo anterior por cuanto fue posible constatar en la entrevista con el secretaria de la empresa lo siguiente:

*“El programa de cómputo es muy bueno sin embargo, la cantidad de trabajo que debo realizar me impide mantenerlo al día.”<sup>65</sup>*

Lo expresado por la secretaria es un punto crítico si se toma en cuenta que las estrategias y objetivos se plantean y actualizan a la luz de la información con que cuenta una organización, pues ésta debe fundarse en situaciones fácticas para ser efectiva. Esta manifestación permite esbozar y analizar la próxima debilidad.

- c) Recargo de funciones en algunos niveles de la organización, y falta de claridad en la definición de roles de cada miembro. Esta carencia se puso en evidencia, pues el 90% de los integrantes del equipo administrativo señaló como debilidad que sus funciones no están claramente definidas y en ocasiones dos personas efectúan el mismo trabajo. Esto significa que en ocasiones los integrantes del equipo de administración no puedan cumplir con sus tareas, pues utilizan su tiempo en asuntos innecesarios o que están siendo realizados por otro miembro. Lo anterior también denota falta de coordinación y dirección por parte del responsable de esta área, es decir, la Gerencia General.
- d) Dependencia excesiva en la presidencia. Esta debilidad se ha puesto de manifiesto si se considera que existen ciertas áreas de la organización en las cuales la presidencia se hace cargo sin ningún tipo de delegación. En este sentido se indicó que los procesos de adquisición y negociación con proveedores son exclusivamente responsabilidad de la presidencia. Asimismo el diseño de nuevos proyectos y las

---

<sup>65</sup> Entrevista efectuada a la señorita Hellen Steinvorh Ortiz, secretaria de Viveros Brandt S.A. realizada el 7 de julio del 2005.



visitas a los futuros nuevos clientes son tareas que se han centralizado en el fundador de la compañía.

- e) Controles internos y de calidad débiles. Esta situación se desprende del hecho de que la empresa no cuente con controles establecidos para determinar el aprovechamiento máximo de los recursos materiales y humanos. La compañía no posee, por ejemplo, análisis de tiempos de ejecución de trabajos, tiempos muertos y rendimientos, lo cual puede estar significando un subutilización de recursos. A nivel de la producción no hay controles de la cantidad, especies y calidad de las plantas que se producen. En cuanto a la prestación de los servicios y la venta de plantas la compañía no realiza ninguna acción tendiente a verificar la calidad de los servicios prestados postventa. La única área que posee un incipiente control es la de mantenimiento de jardines. Esta debilidad afecta también la planeación estratégica pues no provee de información al administrador para tomar las acciones correctivas de una forma eficiente sino que las quejas son resueltas por manifestaciones de los clientes y no por prevención de la empresa.
- f) Falta de profesionalización y capacitación del personal. La empresa cuenta con personal capacitado a través de la experiencia, mas no académicamente o al menos técnicamente. El nivel de profesionalización académica es limitado pues existen dos profesionales en el área de la administración de negocios, uno en arquitectura, y uno en agronomía, éstos últimos son entes externos pues no forman parte de la organización.<sup>66</sup> La empresa no tiene programas de inducción o capacitación de ningún tipo, como se dijo el nuevo empleado se incorpora al trabajo inmediatamente y son sus compañeros de labores quienes le instruyen. La gerencia general, se refirió a este tema así se constata en el siguiente extracto de la entrevista efectuada:

*“La capacitación del personal no ha sido un tema del cual la empresa se haya ocupado hasta el momento, el nivel de escolaridad de los empleados es un factor que nos ha impedido efectuarla, sin*

---

<sup>66</sup> El profesional en arquitectura es un primo del fundador de la compañía, el Arq. Isidoro Gutiérrez Rodríguez quien colabora con la compañía en el desarrollo de ciertos proyectos en los que se requiere el soporte de este profesional. Por su parte el profesional en agronomía es el Ing. Agr. Abundio Gutiérrez Matarrita, padre del fundador, que se constituye en el regente responsable de los agroquímicos que utiliza y vende la empresa.

*embargo creo que es un área que debe considerarse prioritaria para la organización pues son ellos quienes tiene contacto con el cliente cuando realizan sus labores en los jardines y debe estar en capacidad de responder interrogantes básicas.”<sup>67</sup>*

En este mismo orden de ideas, la empresa no se encuentra afiliada a cámaras o asociaciones internacionales en el campo de la jardinería y la horticultura ornamental. Esta última es una debilidad puesto que ser miembro de estas organizaciones permitiría la oportunidad de intercambio de experiencias, tecnologías y asesoramiento.

Esta consideración también pone en evidencia la necesidad de un departamento de recursos humanos que vele por los requerimientos antes mencionados y colabore con la administración en estas labores.

- g) Inexistencia de un departamento contable - financiero, esta debilidad es señalada por el investigador pues de acuerdo con la observación efectuada en la compañía y el conocimiento de ésta, la empresa no cuenta con una sección administrativa interna dedicada a estas labores. La contabilidad de la empresa está a cargo de un contador privado externo, contratado por la empresa quien mensualmente retira la facturación de ventas y gastos. El manejo de la cuentas por cobrar y por pagar son responsabilidad de la gerencia general. Las decisiones financieras como se expuso en el capítulo anterior corresponden exclusivamente a la presidencia de la compañía. Esta carencia administrativa ocasiona limitaciones en cuanto a la toma de decisiones financieras para el estudio de posibles inversiones, disminución de costos, recorte de gastos, y mayor eficiencia de los recursos económicos de la compañía. Todo esto, debido a que a pesar de contar con la información financiera mensualmente, no existen reuniones o sesiones de trabajo en las que se analicen a profundidad, los estados financieros y resultados del período, se ha dado por la inexistencia de una persona capacitada y profesional que lo efectúe dentro de la compañía o a nivel de consultoría.

---

<sup>67</sup>Entrevista realizada al Bach. Andrés Gutiérrez Brandt, Gerente General de Viveros Brandt S.A. realizada el 30 de junio del 2005

- h) Tecnología limitada para la presentación de proyectos. Esta consideración se realiza partiendo del hecho de que los croquis, bocetos y proyectos de diseño de los nuevos proyectos son elaborados de forma manual, como se expuso en el capítulo anterior. La carencia de un software que facilite las labores de diseño y mejore la presentación de los proyectos es indispensable para fortalecer la imagen de la compañía. Lo anterior por cuanto es una forma, a juicio del investigador, de mostrar seriedad y profesionalismo en los servicios ofrecidos. Actualmente existen programas como el “Autocad” y “Landscaping Design Pro”<sup>68</sup>, que pueden ser adquiridos por la empresa. Evidentemente éstos implicarán una inversión en recursos materiales y humanos pues se deberá capacitar al personal que los operará. De igual forma será necesario un proceso de cambio de mentalidad y convencimiento a la presidencia para su aprobación y utilización.
- i) Inexistencia de un área de mercadeo y ventas. Esta debilidad se ubica de última, sin que ello implique un menosprecio, por el contrario es urgente, una vez definida la visión, visión, objetivos, estrategias y tácticas crear un departamento de mercadeo y ventas que responda a estas consideraciones. A esta división se le deberá encomendar la búsqueda de nuevos clientes a través de investigaciones de necesidades, gustos y preferencias de los clientes así como la creación de un perfil de cliente para la compañía. La promoción y publicidad serían dos elementos más que se deben agregar a las labores de esta nueva dependencia. Es importante hacer notar, en relación con este aspecto, que actualmente la compañía cuenta con presencia televisiva en el programa matutino de Repretel “Giros”, una valla publicitaria en la autopista General Cañas frente al Hotel San José Palacio como se muestra en la ilustración 4.1, un anuncio en la revista mensual de la cámara de la construcción, y anuncios en las páginas amarillas de la guía telefónica en las secciones de vivero, jardinería, alquileres y decoración. La empresa también tiene presencia en Internet desde el mes de noviembre del año 2004 a través de su página [www.viverosbrandt.com](http://www.viverosbrandt.com). No obstante, la medición de los resultados de estas

---

<sup>68</sup> Morales, J. *Diseño de jardines*, <http://www.infojardin.com>, (9 de julio del 2005)

acciones en el campo de la publicidad no se han cuantificado ni estudiado por parte de la administración de la compañía.

#### Ilustración 4.1



#### 4.1.3. Amenazas

La segunda parte de un análisis situacional FODA es de carácter externo, es decir, considera el entorno externo que tiene la empresa para determinar dos factores que son las amenazas y las oportunidades. A continuación se exponen, partiendo de las mismas fuentes señaladas anteriormente para las debilidades y fortalezas, así como el análisis del investigador, las amenazas en la situación actual de la empresa. Estas se conciben como los factores del ambiente que rodean a la compañía cuyo efecto disminuye el desarrollo rentable y las posibilidades de supervivencia.

- a) Situación económica del país. El poder adquisitivo de los costarricenses se disminuye diariamente pues la inflación acumulada del índice de precios al consumidor para el primer semestre del 2005 fue de 13.8 % comparado con el

12.4% para el mismo período del año 2004.<sup>69</sup> Esta situación que afecta al país incide en la demanda de bienes y servicios por parte de los consumidores. Por lo tanto, la empresa en estudio sufre esta consecuencia también, nótese que debe considerarse que los bienes y servicios no son indispensables para el diario vivir de un ser humano. En virtud de esto es posible afirmar que un consumidor primero adquirirá otros bienes y servicios antes que plantas o la contratación del diseño de un nuevo jardín. De la misma manera, el aumento en el precio de los combustibles, afecta directamente los costos de la compañía pues tanto su flotilla como el equipo requieren de éstos para su desempeño, lo que obliga a la empresa a efectuar ajuste en sus costos de operación que repercuten en el precio final para el consumidor.

- b) Condiciones climáticas del país. Por la naturaleza de la prestación de los servicios que ofrece la compañía, el factor del clima es un aspecto a considerar como amenaza. La estación seca, según lo mencionó, la presidencia de la compañía disminuye la contratación de los servicios de diseño de jardines y baja la frecuencia de las visitas de mantenimiento a los clientes, así:

*“Durante el verano se bajan los contratos por jardines nuevos en un 50% y las visitas para los mantenimientos bajan su cantidad de visitas de dos veces por mes a una.”<sup>70</sup>*

De conformidad con lo expuesto, es posible afirmar que una estación seca prolongada o un fenómeno atmosférico que genere este tipo de cambios en el clima incide directamente en la actividad de la empresa.

- c) Ingreso de competidores extranjeros. Esta circunstancia se convierte en otra amenaza potencial para la compañía dado que en un mercado mundial tan globalizado y la posible ratificación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América (CAFTA), es posible pensar que algunas empresas de esa nación decidan extender su mercado hacia Centroamérica. Debe agregarse también la gran afluencia de turismo estadounidense al país y el desarrollo cadenas hoteleras

---

<sup>69</sup> Banco Central de Costa Rica, *Informe económico primer semestre 2005*, <http://www.bccr.fi.cr> ( 15 de julio del 2005)

<sup>70</sup> Entrevista realizada a Jorge Arturo Gutiérrez Antonini, Presidente de Viveros Brandt S.A. el 23 de junio del 2005.

de esa nacionalidad que pueden ser de incentivo para que una empresa de jardinería pretenda establecerse en el país.

- d) Tecnologías de producción. El desarrollo de nuevas formas de cultivo de hortalizas, y plantas ornamentales como la aeroponía e hidroponía. Ambas técnicas consisten en sustituir la tierra como el lugar para la germinación y desarrollo de la especie. En este sentido la primera de ellas se realiza en el aire mediante el uso de sustratos como musgo y otros en vez de tierra. Por su parte la hidroponía es la técnica de producción de especies mediante el uso de agua en sustitución de la tierra. En los dos casos, se utiliza una fertilización líquida especial para alimentar las nuevas plantas. Estas técnicas se constituyen en una amenaza para la forma de producción tradicional en grandes extensiones de tierra en viveros.
- e) Proceso de transición de la empresa familiar con un planeamiento estratégico inexistente. La empresa actualmente está siendo liderada por la presidencia, quien ha iniciado un proceso de introducción en el negocio a uno de sus hijos y lo ha incorporado en la Gerencia General del negocio. Por su parte, el investigador hasta hoy colabora como ente externo y participa de algunas decisiones importantes para la compañía pues su intención futura es formar parte del equipo empresarial. En este orden de ideas es fundamental como factor de éxito de una empresa familiar la sucesión.<sup>71</sup> El nombramiento del nuevo sucesor de la presidencia y la incorporación del investigador son una decisión estratégica que no sólo depende de la voluntad las partes sino de la apertura que tenga el fundador de la compañía. Ambos procedimientos deben ser precedidos de un análisis estratégico que a partir del rumbo de la empresa y sus negocios determinen la idoneidad del miembro familiar para ocupar un puesto en el equipo directivo. De este análisis surgirán con mayor claridad, el estilo de liderazgo y las competencias requeridas para el futuro directivo. La sucesión es un proceso compuesto por etapas con el fin de asegurarse que el sucesor esté preparado para su misión. La preparación debe tomar en consideración tanto los objetivos de la empresa como las metas personales y

---

<sup>71</sup>En este sentido véase Dodero, S. *Op.cit.* p. 158

profesionales de los posibles candidatos. La débil planeación en esta área actualmente impide responder cuestionamientos tales como:

- i. ¿Cuál debe ser el perfil del próximo sucesor, en lo relativo a competencia, experiencia e interés?
- ii. ¿Qué persona se cree cumple con los requisitos, sea familiar o no? ¿Está en la organización? ¿Cómo se puede conseguir?
- iii. ¿Existe consenso sobre esa persona?

Es claro, que estas interrogantes no pueden ser contestadas en el corto plazo sino que serán respondidas producto con el transcurso del tiempo y los pasos que pueda dar la compañía en la planeación de este evento. A criterio del investigador, un primer escalón es el presente proyecto pues pretende formalizar la visión, misión, valores, objetivos, estrategias, y tácticas para orientar su futuro.

- f) Falta de organización administrativa y funcional de la compañía. Esta amenaza se cita para complementar la debilidad antes señalada como factor interno cual es la ausencia de un plan estratégico y que ha sido puesta en evidencia a lo largo de la investigación. Una organización débil en este aspecto puede convertirla en una entidad vulnerable a los cambios del entorno y ser candidata a agotarse en sí misma. Esto por cuanto no contará con los instrumentos y herramientas para salir adelante o enfrentar los nuevos retos desconocidos del futuro. Claro está que algunos desafíos serán predecibles mas otros no y es allí donde la planeación estratégica juega un papel preponderante.

#### **4.1.4 Oportunidades**

Como oportunidad es considerado todo elemento externo a la organización, tal como un nuevo nicho de mercado, que mediante un desarrollo, extensión o mejoramiento, ofrezcan la posibilidad de crecimiento rentable para la compañía.

a) Cambios demográficos y desarrollo de nuevos proyectos constructivos en el país. Una oportunidad latente para la compañía es la creación de nuevos centros comerciales, zonas residenciales y áreas de recreo. Los desarrollos turísticos en las afueras del área metropolitana, especialmente el litoral del pacífico norte y central. En este sentido, cabe citar, a modo de ejemplo, en la provincia de Guanacaste la zona de Tamarindo, Papagayo, Flamingo, Playa Potrero, y Playa Conchal. Por su parte, en la provincia de Puntarenas el desarrollo del cantón de Garabito en playa Jacó y playa Herradura así como en Esterillos representa potenciales mercados para una extensión de la compañía.

b) Desarrollo del mercado de la Internet y el comercio electrónico<sup>72</sup>. Según se expuso la organización en estudio cuenta con una presencia en Internet a través de una página *web* y esto ha sido un mercado poco explotado por la compañía. Se plantea como oportunidad este mercado puesto que el comercio electrónico de plantas es una actividad interesante para la empresa. En este sentido, se puede lograr la materialización de la idea, mediante la optimización del sistema de información existente en la empresa, además de la creación de una intranet para la venta virtual de plantas en la cual el visitante del sitio puede entrar en contacto con la compañía para conocer sus bienes y servicios, y así adquirirlos por esa vía. Igualmente, los visitantes podrían por esta misma vía utilizar herramientas y plantas virtuales para crear y visualizar el diseño de jardín que desean. Esto implicaría también algunos ajustes en la estructura operacional de la empresa pues habría que crear una división encargada de esta nueva área de negocio.

c) Tratado de Libre Comercio de Centroamérica con los Estados Unidos de Norte América (CAFTA). La eventual ratificación de este convenio internacional por parte

---

<sup>72</sup> En este tipo de comercio electrónico, a modo de ejemplo, ya en los Estados Unidos las ventas de automóviles en Internet en 1999 fueron de 2.1 mil millones de dólares y para el 2004 alcanzaron un total de 27.3 mil millones de dólares. Fuente: Ferrell O., Hartline, M y Lucas, G. *Op.cit.* p. 59



de Costa Rica implicará una apertura comercial con esta nación del norte de América. Esta circunstancia podría abrir la oportunidad de acceder a tecnología y equipo que ha desarrollado ese país con ciertos beneficios para las empresas importadoras. Del mismo modo se eliminan las barreras comerciales para la exportación de plantas ornamentales y esto puede constituir una nueva área de negocio para la compañía como lo fue por un corto tiempo en el pasado.

De igual forma, a juicio del investigador, este tratado permitirá el acceso de más compañías a Costa Rica y el conocimiento de este mercado en ese país. Esta situación podría provocar algún tipo de alianza estratégica con empresas estadounidenses dedicadas a la misma prestación de servicios en Estados Unidos, lo cual puede servir como medio para la inyección de capital o la transferencia de conocimientos y tecnología.

d) Apertura al mercado centroamericano. La empresa podría gestionar, en el largo plazo, el establecimiento de compañías sucursales en países de Centroamérica pues es un mercado que no se ha explotado. Claro está que esta oportunidad representa una inversión muy grande en investigación de mercados en esas naciones por lo cual debería pensarse en un análisis más profundo a cerca de la conveniencia de establecer sucursales propias o bien establecer alianzas estratégicas con empresas similares en estos países.

e) Desarrollo de la tecnología. Este factor externo del análisis situacional presenta un carácter dual pues se constituye en una amenaza como se mencionó anteriormente en la investigación, y también puede ser considerada como una oportunidad. Se concibe como una oportunidad, puesto que la organización podría incursionar en el campo de la aeroponía e hidroponía para diversificar los bienes que se ofrecen a sus clientes. Este nuevo producto tendría tanto para la venta las especies ornamentales como insumos, y materiales necesarios para desarrollar la actividad.

f) Aprovechar la imagen del fundador de la compañía. La experiencia del fundador en la actividad del diseño y decoración de jardines, así como la trayectoria de la compañía, son elementos que pueden ser empleados en actividades no habituales de la compañía. Estas podrían consistir, a modo de ejemplo, en impartir cursos o seminarios sobre diseño de jardines, cuidado de plantas, manejo de plagas, consejos prácticos para el mantenimiento del jardín y riego.

Una vez expuestas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la compañía el investigador tiene un panorama claro de la situación actual de la compañía. En este sentido se ha dotado la investigación de una herramienta importante para la planeación estratégica que propone el capítulo siguiente. Esto por cuanto, las fortalezas deben mantenerse y mejorarse por un lado y por otro las debilidades deben superarse o hallar la forma de reducir al mínimo sus efectos negativos en la organización. En relación con las amenazas, éstas deben controlarse y ser disminuidas para mermar su incidencia en la empresa. Las oportunidades serán los pilares de crecimiento del plan estratégico que se propondrá para la compañía.

Ha quedado evidenciado en el FODA anterior que la estructura administrativa de la organización debe ser revisada y reformulada pues existen integrantes de la empresa con muchas funciones como es el caso del jefe de operaciones, la secretaria y la presidencia. La explicación de esta situación, puede afirmarse, se debe a que la empresa ha evolucionado y asumido nuevos retos dejando de ser un pequeño vivero que ofrece servicios a una empresa de jardinería con múltiples clientes y prestaciones de servicios, y su estructura es artesanal y producto de la concepción original de fundador por lo que se puede encontrar desactualizada con las demandas actuales de la organización.

Del mismo modo, debe señalarse que la definición de roles no se encuentra plasmada en un manual administrativo u operativo escrito que permita al administrador una adecuada dirección en este campos y así ejercer un control adecuado para un mejor desempeño de la compañía. Esto produciría una mayor eficiencia en el uso del recurso humano. La

elaboración de un manual de puestos es una etapa que debe ir precedida por la planeación estratégica a nivel de toda la organización.

## **4.2 Análisis de la competencia**

La competencia es un aspecto de suma importancia, debe ser tomado en consideración en todo análisis de la situación actual de una compañía. Los competidores comprenden las personas físicas y jurídicas que efectúan o prestan servicios y venden productos similares o iguales a los que ofrece la compañía en estudio. Si bien ha quedado demostrado, líneas atrás que la empresa cuenta con posicionamiento en el mercado, gracias a su presencia por más de dos décadas, la demanda de los servicios que presta ha aumentado y esto ha provocado la aparición de más empresas en el mercado.

Según se pudo constatar, a través de la información que suministraron los clientes por medio de cuestionarios y la investigación en medios impresos como la guía telefónica e información que posee la compañía existen aproximadamente 125 viveros en el área metropolitana con locales comerciales para ofrecer sus plantas.<sup>73</sup> Por su parte al menos 20<sup>74</sup> empresas de jardinería o arquitectos paisajistas ofrecen mínimo dos servicios iguales a los que ofrece la compañía en estudio.

Para efectos de la presente investigación se hará referencia a la competencia de cuatro áreas de negocio, a saber: los viveros con locales comerciales, el alquiler temporal y permanente, mantenimiento de zonas verdes y jardines, así como el diseño y decoración de zonas verdes y jardines. Es importante hacer notar que para el análisis de esta última se hará conjuntamente con el mantenimiento de zonas verdes y jardines pues ambos servicios son complementarios y se ofrecen simultáneamente.

### **4.2.1 Los viveros con locales comerciales para la venta de plantas e insumos**

---

<sup>73</sup> En el anexo VII se presenta una lista de los viveros más reconocidos ubicados en el área metropolitana.

<sup>74</sup> En el anexo VIII se presenta una lista de las principales empresas de jardinería.

En este aspecto es importante hacer notar que los viveros productores de plantas, no son considerados como una competencia fuerte para la compañía, pues como se ha expuesto en el capítulo tercero mediante el gráfico 3.1, las ventas de plantas e insumos únicamente representan el 2% de los ingresos totales de la compañía. Asimismo, debe indicarse que muchos de éstos competidores son proveedores de la empresa, ya que en algunos casos existen convenios de canje de plantas entre la compañía y su competidor, así como la venta recíproca de plantas entre la compañía y otros viveros. En el primer supuesto se pueden citar el caso de los Viveros Procesa ubicados en Alajuela y el Vivero Tropiflora de Escazú con quienes tanto la finca de producción como el punto de venta en La Uruca, tienen relación de intercambio de plantas.

Por su parte son proveedores de algunas especies de plantas los siguientes: Vivero Exótica, Vivero El Zamorano, Vivero La Bonita, Vivero Floramarket, Vivero Central La Garita, Vivero Los Amigos, Vivero Fabio, Vivero Ily, Vivero Alajuela, y Vivero Sergio.

Los viveros citados, a juicio del investigador por el conocimiento de éstos, tienen las siguientes ventajas competitivas:

- i. puntos de ventas establecidos desde hace más de diez años.
- ii. mayor variedad de plantas, materiales e insumos por su dedicación exclusiva a este negocio.
- iii. precios accesibles, pues la mayoría son productores de sus mismas especies.
- iv. buena calidad y presentación de los productos

Entre las similitudes de los viveros antes citados con el local comercial propiedad de la compañía en estudio, ubicado en La Uruca, se pueden citar:

- i) clientela frecuente y establecida por la zona geográfica donde se ubican.
- ii) identidad en las especies de plantas que ofrecen.

iii) venta de materiales iguales asociados a la jardinería como tierra, fertilizantes, fungicidas, y macetas de barro.

#### **4.2.2 La competencia en el área de alquiler temporal y permanente de plantas ornamentales.**

Esta sección del análisis de la competencia comprende la exposición de una única compañía, pues ésta es la principal proveedora del servicio de alquiler de plantas ornamentales a oficinas y locales comerciales, al igual que lo ofrece la empresa en estudio.

La compañía a la que se hace referencia es Decoraplant S.A., seguidamente se detalla en la tabla 4.1, la información más relevante de esta empresa, la cual fue obtenida mediante una entrevista a un empleado que trabajó para ésta<sup>75</sup>.

**Tabla 4.1 Información de la empresa Decoraplant S.A.**

Razón Social	Decoraplant S.A.
Cédula jurídica	3-101- 28836
Año de fundación	1978
Servicios ofrecidos	Diseño y mantenimiento de jardines. Alquiler de plantas ornamentales para oficinas, locales comerciales y eventos especiales
Propietario	Armando González Fonseca
Gerente	Armando González Jiménez
Ubicación de oficinas administrativas	Pinares, Curridabat, San José
Ubicación y área de viveros de producción	La Gloria, Juan Viñas, Turrialba, Cartago en un área de 10.000 m <sup>2</sup> .
Número de clientes	170 para el servicio de alquiler de plantas ornamentales
Personal y flotilla	13 empleados que incluyen los encargados del mantenimiento de plantas para los alquileres permanentes, el personal administrativo,

<sup>75</sup> Entrevista realizada al señor Luis García Vargas, ex – trabajador de Decoraplant S.A., el 8 de agosto del 2005.

Esta empresa actualmente, según la fuente antes citada, posee el 40% del mercado en el servicio de alquiler de plantas ornamentales. Entre sus principales ventajas competitivas están la calidad de las plantas, la trayectoria de 27 años en la prestación de este servicio y la red de contactos que tiene su propietario el señor González Fonseca. El precio del servicio ofrecido por esta empresa es muy similar al que tiene la compañía en estudio, de acuerdo con la información consultada por el investigador.

Con respecto a las debilidades de la compañía, según el entrevistado, se encuentran la calidad del servicio al cliente y el período de respuesta para nuevas cotizaciones.

Tal y como se expuso, esta empresa representa la mayor competencia para la compañía en estudio específicamente en el área del alquiler permanente y temporal de plantas por la trayectoria y calidad de las plantas que ofrecen a sus clientes.

#### **4.2.3 Las empresas y personas físicas que ofrecen los servicios de diseño, decoración y mantenimiento de zonas verdes y jardines.**

En estas áreas de negocio no existe una empresa o persona física específica que se constituya en el principal competidor de la empresa en estudio, como en el caso anterior.

Lo que sucede en estos servicios, es que el mercado se encuentra muy diluido y gran cantidad de diseños, decoraciones y mantenimientos de jardines son efectuados por jardineros de oficio que visitan casa por casa ofreciendo sus servicios. La principal ventaja que presentan los jardineros es el bajo costo de su servicio, esto debido a que no cuentan con grandes gastos de cargas sociales, insumos, combustibles y equipo. Entre sus debilidades más importantes se encuentran la carencia de viveros de producción, equipo especializado y capacitación.

Es importante hacer notar que existen también profesionales en arquitectura paisajística que prestan sus servicios profesionales como diseñadores y decoradores de zonas verdes y

jardines. Entre los más reconocidos se encuentran el Arq. Alberto Negrini, Arq. Juan Carlos Camacho, Arq. Carlos Rojas y el Arq. Carlos Yanklewitz. Estos profesionales tienen una ventaja competitiva que es su titulación académica. No obstante, entre sus desventajas se pueden citar no contar con viveros propios, equipo y personal pues deben subcontratarlos para la prestación del servicio.

En cuanto a las empresas de jardinería más destacadas, por ser consideradas como competencia directa para estas áreas de negocio se pueden citar: Ornaplant S.A., Proverde S.A, Happy Gardens, Ambientes Ecológicos S.A., Doctor Verde S.A., Jardiseño S.A. y Contacto Natural S.A.

Estas compañías de jardinería poseen fortalezas tales como:

- i. menores costos, pues disponen de menos personal y flotillas.
- ii. red de contactos con empresas constructoras.
- iii. prestan sus servicios en zonas residenciales que en las que habitan personas con gran poder adquisitivo

Las debilidades más importantes de estas compañías frente a la empresa en estudio son la falta de experiencia, carencia de viveros de producción, infraestructura, equipo y flotilla vehicular.

#### **4.3. Análisis del giro habitual de la compañía por áreas de negocio.**

En esta sección se pretende hacer un análisis con base en las entrevistas a los encargados de cada área, la importancia de cada una de éstas para la generación de recursos para la compañía.

##### **4.3.1 Diseño y decoración de zonas verdes y jardines.**

El diseño y decoración de zonas verdes representa el 46 % de las ventas totales de la compañía según se mencionó en el capítulo anterior.

Esta unidad de negocio es la que tiene el mayor margen de utilidad para la empresa pues es una de las que permite la inclusión en las cotizaciones para los clientes, de un monto correspondiente a los honorarios profesionales para el diseñador. En todos los casos quien diseña el proyecto es el fundador de la empresa. Todo lo anterior lo manifestó así *“la compañía obtiene la mayor utilidad en los nuevos proyectos de diseño y decoración, en éstos yo cobro en forma de honorarios la ideación del proyecto y eso en ocasiones, es costoso pues intento diseñar jardines originales y novedosos.”*

Por otro lado, mediante el diseño y la decoración de zonas verdes, la empresa obtiene otra ventaja cual es, la colocación de su producción que como se expuso en el capítulo anterior se encuentra en Alajuela. Esa circunstancia le permite tener una doble ganancia pues coloca su producción y vende las plantas a precios de local comercial.

Una situación de debilidad en esta área está dada por la dependencia en el fundador, para la creación de nuevos proyectos para la empresa. La contratación de profesionales en paisajismo para el diseño de jardines es un tema que no ha sido abordado aún.

Otro aspecto importante a mencionar en esta área de negocio es la inestabilidad puesto que no se trata de clientes fijos sino que depende de la existencia de nuevos proyectos o las necesidades de remodelación de zonas verdes de los clientes.

La planeación estratégica de esta área de negocio ha estado encomendada a la presidencia y ésta ha consistido en el desarrollo y puesta en práctica de sus ideas con base en su experiencia en el campo. De esta forma, el nivel de planeamiento estratégico en esta área es muy limitado pues el fundador quien dirige y ejecuta las acciones y medidas de mejoramiento de acuerdo con su mejor parecer. Las creaciones e ideas son producto de su ingenio y originalidad.

Esta circunstancia ha provocado que la actualización profesional en formas de diseñar y decorar dependa exclusivamente del fundador y su voluntad de incorporarlas a la compañía. La empresa no cuenta con suscripciones a asociaciones internacionales o cámaras de



empresarios en jardinería para lograr efectuar el intercambio de experiencias o la actualización de conocimientos.

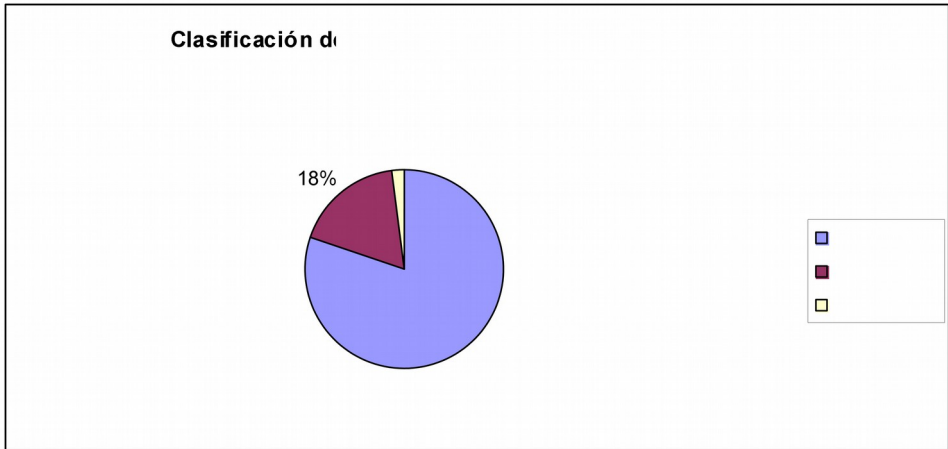
En cuanto a la labor de mercadeo y ventas la publicidad citada en el capítulo anterior y el nombre del fundador de la compañía son los elementos que inciden mayoritariamente en la atracción de nuevos clientes. En este sentido la empresa no ha definido, a modo de ejemplo, si una eventual estrategia de comunicación va a girar entorno su figura o a la empresa como organización.

**4.3.2. Mantenimiento de zonas verdes y jardines**

Esta unidad cuenta con una clientela estable, pues éstos consumidores que en su mayoría han contratado los servicios de diseño y decoración y posteriormente han elegido la empresa para el mantenimiento de sus zonas verdes. La mayor cantidad de los clientes se encuentran concentrados en la provincia de San José y como se indicó en el capítulo anterior en las provincias de Puntarenas, Guanacaste y Limón no se ofrece este servicio.

Por su parte, la participación en las provincias de Heredia y Cartago es relativamente poca si se considera con San José. En Alajuela la empresa no tiene clientes para este servicio, tal y como se demuestra con el siguiente gráfico:

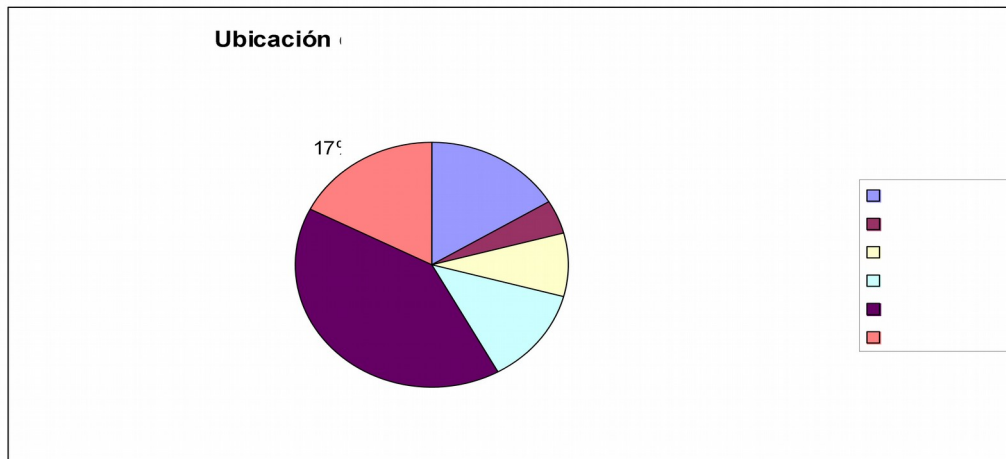
**Gráfico 4. 3**



**Fuente:** Ubicación de clientes base según la base de datos de Viveros Brandt S.A.

Asimismo, en la provincia de San José la mayor concentración de servicios se presta en Rohrmoser como puede apreciarse en el gráfico No.4, que es precisamente donde se ubicaron los primeros trabajos que hizo la empresa según se indicó en el segundo capítulo de la presente investigación.

**Gráfico 4.4**



**Fuente: Ubicación de clientes según la base de datos de Viveros Brandt S.A.**

Según la información suministrada por el gerente general de la compañía esta unidad de negocio es la que genera los mayores costos de operación por los gastos fijos de la flotilla y equipo. Es importante también hacer notar que en ésta área existe la mayor concentración del recurso humano de la empresa, pues se trata de las cuadrillas que efectúan las labores en los jardines o zonas verdes de los clientes. Del mismo modo, requiere especial atención la composición de la flotilla vehicular la cual en promedio tiene diez años de antigüedad, lo que puede estar generando un exceso de gastos en el mantenimiento de éstos, por el consumo de lubricantes, combustibles y reparaciones.

La planeación de los trabajos de mantenimiento de zonas verdes representa la única forma de planificación que posee la compañía en esta área de negocio. A nivel estratégico lo que ha efectuado la compañía en esta área es limitado, pues se ha circunscrito a supervisar y controlar la ejecución de los trabajos.

Debe hacerse mención especial, al intento de la empresa por conocer los comentarios de los clientes, posterior a la ejecución de las labores, éstos son escritos en una boleta que debe firmar el cliente o designado por éste para confirmar la ejecución y calidad del trabajo. Los comentarios de los clientes no cuentan con un seguimiento adecuado y esa información no es procesada por la compañía.

### **4.3.3 Alquiler de plantas**

Esta unidad de negocio brinda a la compañía un ingreso fijo mensual significativo que junto con el área de mantenimiento, son los que sostienen los gastos fijos de la compañía según lo expuso el Gerente General, *mensualmente los ingresos fijos para la empresa provienen de los mantenimientos de jardines y los alquileres permanentes de plantas, de ahí la compañía cubre el 80% de sus necesidades operativas, es decir los costos fijos.*

La planeación de esta unidad está representada por la coordinación previa y directrices emanadas directamente de la presidencia con el jefe de la división. En cuanto a objetivos y metas estratégicas de la compañía a este nivel no existen, pues se siguen los lineamientos de costos, plantas y políticas que ordena la presidencia.

Es importante hacer notar que esta división cuenta con una incipiente labor de mercadeo, que ha efectuado el jefe de la división, quien regularmente envía ofertas a hoteles y empresas y organizadores de ferias comerciales. Esta persona también les da seguimiento. De igual forma el control de la calidad en esta área es estricto pues el jefe de la división visita clientes al azar para conocer sus comentarios, quejas o sugerencias.

### **4.3.4 Venta de plantas e insumos**

Esta área de negocio representa el nivel más bajo de ingresos para la compañía<sup>76</sup> pues las ventas de plantas en punto de venta no son la fuerza de la compañía. Esta unidad de

---

<sup>76</sup> De sus ingresos mensuales el 1% proviene de las ventas locales según la información de ingresos en este rubro que posee la compañía, así expresado por el señor Jorge Arturo Gutiérrez Antonini, presidente de Viveros Brandt, entrevista realizada por el investigador el 23 de junio del 2005.

negocio no tiene planeación estratégica pues a la compañía, hasta hoy, no le ha interesado desarrollarla a gran escala. Las ventas se realizan a partir del posicionamiento de la empresa y la publicidad que realiza la compañía por los medios ya indicados. La ausencia de planeación impide el crecimiento de esta unidad y el potencial descubrimiento de gustos y preferencias de los clientes que adquieren en el local comercial.

#### **4.3.5 Producción**

El área de la producción, según se expuso en el capítulo anterior, produce a medida que las necesidades lo demanden. Expresado de otro modo, esta unidad no tiene una planeación estratégica de objetivos y metas, pues funciona como suplidora de la organización a conforme las plantas son solicitadas. Las implicaciones negativas de esta situación se pueden traducir en la necesidad de recurrir a proveedores externos para la adquisición de plantas lo que disminuye la utilidad de la empresa y puede eventualmente elevar los costos.

### **4.4 Análisis de los procesos de toma de decisiones, sistemas de información, procesos de compras y sistemas de selección y capacitación del personal.**

#### **4.4.1 Los procesos de toma de decisiones**

La tónica de los integrantes de la empresa involucrados en la toma de decisiones es tomarlas cuando las circunstancias lo ameriten, pues ésta es la cultura organizacional creada por el fundador de la empresa. Esto evidencia un grado de improvisación o decisiones fundadas en la experiencia y no en información, lo cual puede afectar negativamente la marcha de la empresa. En la empresa no existen sesiones de trabajo o reuniones previamente programadas con regularidad para tratar los asuntos de forma ordenada y constante, para ser más eficiente la resolución de conflictos o la prevención de

situaciones adversas. De igual forma éstas pueden servir como herramientas de control de la ejecución de tareas.

Con respecto a la toma de decisiones en el área de mercadeo, ventas y publicidad, ésta se circunscribe a las ideas de la presidencia las cuales son discutidas con la gerencia general para ser ejecutadas. La empresa no cuenta con asesoría externa en esta área. La información para la toma de decisiones con que cuenta la compañía en este aspecto es muy reducida, pues no existen estudios de mercado o de niveles de satisfacción del cliente que permitan sustentar las acciones en esta área de la empresa, para el crecimiento y mejoramiento de la imagen de la organización.

Las decisiones de tipo económico – financiero se encuentran en su totalidad concentradas en la presidencia. La gerencia general participa de la discusión de este tema y actualmente esta parte de la organización, se encuentra efectuando los estudios de costos, gastos y egresos con el fin de tomar un papel más protagonista. Esta característica puede incidir negativamente en el desarrollo de la organización, puesto que el manejo de las finanzas, opciones de financiamiento y gastos financieros constituyen un asunto de suma importancia para el crecimiento y solidez de la compañía. Es claro que en una organización como ésta dada su naturaleza familiar, es difícil integrar al equipo un ente externo que administre esta área.

Es importante hacer notar que en la actualidad, gracias a la adquisición de un sistema de información la compañía pretende tener un proceso de toma de decisiones fundado en información mejor procesada y de fácil acceso que sea de utilidad para la administración para guiar y dirigir la marcha de la organización.

#### **4.4.2 El deficiente uso del sistema de información como herramienta gerencial**

El uso y desempeño del programa de cómputo que posee la compañía ha sido muy limitado. Esta herramienta es una inversión de la cual la empresa hasta el momento no ha obtenido mayor provecho. Como se expuso en el capítulo anterior, el sistema cuenta con

instrumentos que permiten el almacenamiento y manejo ágil de la información diaria y necesaria para una adecuada administración de la compañía. Todas las unidades de negocio podrían ser mejor dirigidas por sus encargados si el programa se utilizase como colaborador en esas tareas. De igual modo, facilitaría la evaluación y el control por parte de la gerencia general de toda la organización.

Las prácticas administrativas de archivos manuales que creó el fundador de la empresa familiar en estudio, han sido la tónica durante dos décadas y el ingreso de una nueva tecnología ha creado un impacto positivo en la empresa. Es por ello que se puede afirmar que la organización se encuentra en un período de adaptación e implementación de este nuevo sistema de información. Un inadecuado proceso de inducción a los usuarios, por un lado, y la falta de control por otro se pueden atribuir como posibles causas de una utilización limitada de este programa. También se puede citar el recargo de funciones de los usuarios del sistema, quienes además de sus labores cotidianas deben alimentar con su información el programa y en ocasiones el tiempo no es suficiente para tal efecto.

De este modo es necesario, en la propuesta de plan estratégico que se presenta en el capítulo quinto de esta investigación, los mecanismos correctivos para un aprovechamiento total de esta inversión en tecnología que ha efectuado la compañía.

El manejo de la información es el mejor aliado para sobrevivir en el mundo comercial, la bajo la dinámica en que se desempeñan las organizaciones actualmente, tal y como se desprende la siguiente cita:

*“La supervivencia de una organización depende de su habilidad para procesar información sobre el entorno y convertir esta información en conocimiento que le permita adaptarse efectivamente al cambio externo.”<sup>77</sup>*

#### **4.4.3 El proceso de compras y la relación con proveedores con una alta dependencia en la presidencia.**

---

<sup>77</sup> Choo, Ch (2002) *Information management for the intelligent organization* (3a ed.) Nueva Jersey: Sociedad Americana de información en ciencia y tecnología. p78

Las adquisiciones de la compañía son manejadas directamente por el fundador de la empresa familiar. Esta circunstancia ha provocado una alta dependencia en esta figura para el avance de la compañía. Los proveedores se han identificado con la presidencia y no con la empresa como organización pues es don Jorge Arturo Gutiérrez Antonini quien realiza las negociaciones directamente con ellos.

La búsqueda de mejor calidad de productos, descuentos, diversidad de proveedores, y facilidades de crédito están a cargo del fundador. En este sentido la empresa no cuenta con un departamento que pueda analizar la conveniencia y necesidad de hallar nuevos suplidores de bienes y servicios que optimicen la calidad de las prestaciones que ofrece la compañía y disminuya los costos operativos.

Esta área de la organización tiene un nivel de estancamiento que plantea una urgente acción de planeación estratégica para corregir sus inconvenientes y aplacar sus efectos negativos en la compañía.

#### **4.4.4 Los sistemas de selección y capacitación de personal**

En este aspecto ha quedado evidenciado que la compañía posee un informal proceso de contratación de nuevo personal. Si bien es cierto la rotación del personal es baja, es preciso definir un perfil de empleado acorde con la visión y misión de la organización para así llenar las necesidades de la compañía.

El factor humano es clave para el buen desempeño de cualquier compañía. Actualmente el modelo de gestión de personas<sup>78</sup> propone en este sentido, la creación de programas de desarrollo de la confianza entre dirección y trabajadores, la gestión del liderazgo en todos los niveles jerárquicos, la integración de todos los miembros de la organización en sus equipos de trabajo y finalmente asegurar la gestión del conocimiento en todas sus dimensiones.

---

<sup>78</sup> Véase al respecto Fernández, J. (2002). *Gestionar la Confianza* (1ª ed). Madrid: Prentice Hall. p. 143

Del mismo modo la capacitación constante es necesaria con el fin de dar seguimiento y mantener vigente en la mente del personal la misión y objetivos de la organización. Esta preparación permitirá ofrecer bienes y servicios de calidad para así despertar la lealtad del cliente con la empresa, que en última instancia es la fuente generadora de recursos económicos para la compañía.

Atendiendo a las corrientes actuales en la concepción de las empresas, lo ideal sería desarrollar una organización inteligente que promueva el aprendizaje de conocimiento tácito para mejorar las habilidades y la capacidad creativa de los empleados. Esta visualización organizacional toma ventaja del conocimiento explícito para maximizar la eficiencia y equidad desarrollando un conocimiento del entorno para unificar sus propósitos y significados en su comunidad.

Para agrupar las ideas de la presente sección, se debe destacar que las consecuencias de la falta de una planeación estratégica es evidente y que según el diagnóstico realizado, éstas pueden llegar a tener efectos muy negativos en el desempeño de la compañía a nivel administrativo, funcional y operativo de Viveros Brandt S.A.

No obstante, como lo plantea el investigador, todos estos inconvenientes, debilidades y amenazas tienen solución si se acude a una adecuada puesta en marcha de una planificación estratégica, así como de una clara representación de una estructura organizacional de la empresa.

Cumplido el objetivo del presente apartado, se procede al desarrollo de la propuesta de plan estratégico, en donde se definen las partes esenciales que debería poseer éste de acuerdo con la naturaleza de empresa familiar que presenta Viveros Brandt S.A. Para el logro de este capítulo se va a contar con los aportes brindados por la descripción del giro habitual del negocio, la problemática de la situación actual expuesta y el análisis realizado, así como de las recomendaciones del autor del proyecto de investigación.



## **CAPÍTULO V: La planeación estratégica como instrumento para enfrentar el futuro y optimizar el desempeño empresarial**

### **5.1 Recomendación General**

Previo al conocimiento detallado de la recomendación general, producto de esta investigación, es preciso realizar un breve resumen de las principales conclusiones del análisis de la compañía a partir de todo lo investigado.

Viveros Brandt S.A. es una empresa familiar fundada por una familia emprendedora hace 23 años, actualmente cuenta con un buen posicionamiento, así como prestigio en el mercado nacional en el campo de los servicios de jardinería. El crecimiento de la compañía se debe a la tenacidad y esfuerzo de su fundador, quien ha ido adaptando su empresa al entorno como resultado de inversiones en infraestructura, equipo y flotilla.

Un factor clave para el éxito de la empresa también lo constituye la cualidad innata de su fundador para el diseño y la decoración de zonas verdes y jardines. Los proyectos ideados se trazan con base en criterios de creatividad, innovación y versatilidad que le han aportado una diferenciación importante a la compañía frente a sus competidores.

La organización cuenta con cuatro unidades de negocio claramente definidas que contribuyen a la generación de ingresos para la entidad. Estas son: el diseño y decoración de zonas verdes y jardines, el mantenimiento de zonas verdes y jardines, el alquiler temporal y permanente de plantas ornamentales y las ventas de plantas e insumos. Por su parte, la empresa cuenta con viveros de producción que suplen la mayoría de la demanda que generan las áreas de negocio. Asimismo, la compañía adquiere de otros viveros algunas especies de plantas e insumos que no produce.

La compañía presenta una inexistente planificación estratégica tanto a nivel administrativo como operativo, que incide impidiendo un desempeño eficiente y creando incertidumbre con respecto al futuro. El nacimiento, crecimiento y consolidación de la compañía se ha caracterizado por un proceso de concepción de ideas e implementación de éstas por parte del fundador quien ha dotado de infraestructura y recursos humanos a la compañía a medida que lo ha requerido. Bajo las exigencias de un entorno empresarial cada día más competitivo, el modelo utilizado hasta el momento por la organización, a juicio del investigador se encuentra agotado y debe ser replanteado bajo la óptica de un planeamiento estratégico que sirva como herramienta gerencial para hacer frente a los retos del futuro.

La incorporación de una nueva generación de profesionales jóvenes, específicamente la gerencia general y la posible vinculación del investigador, plantean nuevos retos para la organización y obligan a un replanteamiento organizacional para su fundador. La definición de roles, responsabilidades y cambios en la cultura organizacional se constituyen en temas de vital importancia para alcanzar un proceso de transición generacional exitoso.

Al día de hoy, la empresa no cuenta con ningún plan escrito que permita trazar el derrotero para estructurar un crecimiento de la compañía y mejorar el desempeño a través de las

fortalezas y oportunidades. De la misma manera, este documento servirá para reducir las debilidades y mitigar los efectos negativos de las amenazas del entorno.

Como resultado del análisis exhaustivo que se lleva a cabo para el presente proyecto de investigación, se procede a presentar una propuesta de plan estratégico para la empresa familiar en estudio, Viveros Brandt S.A. Esta herramienta gerencial permite fijar un norte para que la compañía facilite los procesos de toma de decisiones, el aprovechamiento del sistema de información y los procedimientos para la selección y capacitación de su personal. Del mismo modo, se constituye en un primer paso hacia una proyección empresarial que, probablemente, estará a cargo de las nuevas generaciones de familiares que se incorporen al manejo de la compañía.

Esta recomendación general tiene como fin primordial ofrecer soluciones empresariales, prácticas para resolver la deficiencia en planificación y de estructura organizacional que pueda estar afectando el desempeño integral de la compañía. Esta es una sugerencia que provee de un marco de referencia para una nueva organización de la empresa; además, construye bases más sólidas para la conservación de la empresa a mediano y largo plazo.

De igual forma servirá como instrumento para formalizar un proceso de transición generacional que vive la empresa familiar en la dirección y administración general.

Dicha recomendación se apoya en la observación participativa realizada por el investigador, en los indicadores señalados como fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades así como en el desempeño de la toma de decisiones, sistemas de información, y reclutamiento de personal. La planeación estratégica y la estructura organizacional que se propondrá, se fundamentará también en los aportes recibidos de la entrevista que se le aplicó a la presidencia, gerencia general y especialmente en las opiniones e ideas creadas por el investigador de acuerdo con sus conocimientos académicos y profesionales.

Con base en toda la información recopilada por los diferentes medios anteriormente descritos, se afirma que las recomendaciones que se sugieren están fundamentadas en

situaciones reales de la empresa. En la mayoría de los puntos se concuerda en las respuestas y aseveraciones expuestas en los distintos capítulos del proyecto de investigación.

Así las cosas, la recomendación general del investigador gira en torno a la creación de un plan estratégico a ejecutar en cinco años, el cual va a permitir guiar a la empresa en ese período, para mejorar su desempeño y colaborar en el proceso de transición a la nueva generación de la empresa familiar. Además, es un medio efectivo para conocer la empresa más a fondo, sus actividades, políticas y quiénes la integran.

Por otra parte, este es un documento que debe existir escrito por formalidad de la empresa, donde se expongan claramente la visión, misión, valores, objetivos, estrategias y tácticas de la compañía para ser conocidos por todos los miembros de la organización. Por su parte, de este modo los clientes sabrán qué es la compañía y para qué está en el mercado.

## **5.2 Recomendaciones específicas**

La propuesta de plan estratégico recomendado contendrá básicamente todos los elementos teóricos de ésta, expuestos en el primer capítulo del presente proyecto.

En primera instancia, se formulará la visión de la empresa, seguidamente como segundo aspecto se planteará la misión. Como tercer elemento se proponen los valores que sustentan el propósito de la compañía. Un cuarto aspecto lo constituye la creación de objetivos estratégicos, seguidos por el quinto elemento que está determinado por las tácticas para el logro de éstos. Finalmente se establecerán los mecanismos de evaluación, control y seguimiento de la planeación estratégica.

El fin primordial de este documento es encausar la gestión general de la empresa y la de cada unidad de negocio en particular, ofreciendo a su vez una uniformidad de los bienes y servicios que ofrece la compañía como opción de mejora y crecimiento cada actividad.

A continuación se describen las partes de la propuesta de plan estratégico, así como los elementos sugeridos por el investigador para cada una de ellas.

Los factores que integran las partes antes mencionadas son determinados con base en las necesidades y naturaleza familiar de la compañía en estudio. De igual modo, se proporciona una recomendación adicional valiosa, ésta consiste en idear una propuesta de cronograma para la ejecución de este plan estratégico durante los próximos cinco años. Este punto se expone al final del presente capítulo con mayor detalle.

Paralelamente, como parte de la planeación antes citada, debe estudiarse a fondo la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con algunos proveedores para obtener ventajas competitivas que beneficien tanto a la compañía como a éstos. Un ejemplo claro sería la asociación con una casa comercial importadora y distribuidora de agroquímicos o fertilizantes para tener producto en consignación y ser ofrecido en el local comercial de La Uruca.

### **5.3 Elementos de la propuesta de plan estratégico**

Tal y como se expuso a lo largo del proceso investigativo, la planificación estratégica es un factor primordial de cualquier organización para lograr un desempeño homogéneo de la misma. Mediante una planeación adecuada se logra mantener el orden de la compañía, la consecución efectiva de los objetivos y el desarrollo eficaz de los procesos que en última instancia incidirán la percepción del cliente y su lealtad con la empresa.

Bajo la existencia de una planeación, la organización está capacitada para prever de qué manera se va a desempeñar, atendiendo las diferentes circunstancias que se le presenten. A pesar de ello, es preciso tener presente el dinamismo de la administración y los constantes cambios de entorno en una economía globalizada, pues el riesgo a situaciones imprevisibles estará siempre presente en las organizaciones. No obstante, la planificación es precisamente una herramienta para mitigar los efectos negativos de esos eventos inesperados en la cotidianeidad empresarial.

Los conceptos de visión y misión son inherentes al mundo empresarial contemporáneo. Es así, como para algunas empresas estos términos se han convertido en la ruta del éxito mientras que en otras constituye una simple declaración formal de aspiraciones con poca o ninguna trascendencia práctica. Para efectos de la presente investigación, lo que se pretende es cumplir con el primer presupuesto, pues tal situación obedece al interés del investigador en desarrollar este arduo proyecto.

En este orden de ideas, la visión propuesta responde a la interrogante en que quiere convertirse la empresa, es decir cómo se vislumbra la empresa en el futuro a partir de la situación actual.

### **5.3.1. La visión**

La visión debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez ser realista, ya que una visión poco ambiciosa es fácilmente alcanzable y no logra motivar a la organización, en su conjunto. Este planteamiento, bien formulado, se supone debe ser aceptado y compartido por todos los que pertenecen a la organización.

Hasta el momento la visión que ha tenido la empresa es el sueño del fundador. No obstante la nueva generación de familiares debe replanteársela para tener su propia visión, porque si no, les faltarán el entusiasmo y la pasión por los desafíos que son justamente las fortalezas de unidad y compromiso que caracterizan las empresas familiares.

De esta forma, conforme al espíritu del fundador, las entrevistas efectuadas al equipo administrativo, y tomando como punto de partida el giro habitual del negocio así como sus características de empresa familiar, la visión que el investigador propone para la compañía en estudio, a un plazo de cinco años es la siguiente:

**Visión:**

*“Ser la compañía número uno en el diseño, decoración, mantenimiento de zonas verdes, venta y alquiler de plantas mediante el uso de la creatividad, originalidad y tecnología en la región centroamericana, logrando una satisfacción total del cliente, ofreciendo un servicio responsable y de calidad adecuado a las exigencias de los nuevos mercados”*

Así las cosas, la visión propuesta comprende todas las áreas de negocio que tiene la compañía, haciendo especial énfasis en la unidad de negocio que mayores utilidades genera para la compañía. Esto por cuanto, al utilizar las palabras creatividad, originalidad y tecnología lo que se pretende es provocar una constante evolución en el diseño y decoración de zonas verdes y jardines. De igual modo, deja planteado un desafío cual es ingresar al mercado centroamericano en el largo plazo.

### **5.3.2 La misión**

La misión contiene la declaración de la compañía referida a su propósito, es decir a su razón de existir. La declaración de la misión guía y orienta al personal y a los socios estratégicos sobre cuál es la naturaleza de la actividad de la organización y hacia dónde va, en términos concretos. La misión es el "pegamento" que facilitará a la organización el funcionamiento coherente como una unidad.

Conocer el espíritu de la compañía brindará de inmediato la orientación para seleccionar las decisiones estratégicas que se deben tomar, e igualmente la definición de la razón de ser de la empresa es importante para crear una herencia para la organización.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Pino, R. (2000) *Aikido empresarial*. (1ª ed.) Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A. p.58

Este postulado es una etapa indispensable para lograr la excelencia gerencial y empresarial, metas que debe perseguir, a juicio del investigador, todo administrador de negocios. Sin embargo, es necesario que tanto el personal de la organización como los miembros familiares entiendan, conozcan y compartan la misión, pensando, sintiendo y actuando en todos los niveles bajo un mismo espíritu. Si esto se logra, es posible afirmar que la organización funcionará coherente y exitosamente tal como una organización de clase mundial.

La misión puede formularse mediante una frase corta o por un precepto más extenso de uno o dos párrafos. En el caso en estudio se ha elegido la segunda opción para abarcar de una mejor manera esta importante declaración para la compañía.

**Misión:**

*“Somos una empresa familiar costarricense con experiencia, infraestructura, recurso humano capacitado y producción, para satisfacer las necesidades de los clientes, personas y organizaciones, en el campo del diseño, decoración, mantenimiento de zonas verdes, la venta y el alquiler de plantas mediante el ofrecimiento de un producto y servicio creativo, innovador y original, bajo los más altos principios de calidad, ética, honestidad, responsabilidad y conservación del medio ambiente.”*

*Por medio de la innovación, mística, tecnología, liderazgo y trabajo en equipo nos dedicamos a mejorar continuamente el valor para nuestros clientes, empleados y socios con una compañía de primera línea.*

La declaración de la misión debe ser bien comunicada y comprendida por los empleados para identificarlos con ella y desarrollar un sentido de pertenencia a la compañía. En este sentido, es preciso hacer notar que en una empresa familiar, la relación directa del personal con el fundador y presidente favorece que los empleados sientan su trabajo como algo propio, pues hay un sentimiento de paternalismo.



El vínculo afectivo entre fundador y empleado es elevado al punto de generar beneficios en el clima laboral, lealtad, y relaciones estables. Claro que tales situaciones deben conservarse siempre y cuando sus efectos sean positivos y recíprocos entre las partes.

### **5.3.3 Los valores y principios**

Los principios no son estrategias, por el contrario son valores morales y normas de conducta de la organización integral, es decir en todos sus niveles, está dispuesta a sostener y, que pueden en determinado momento, enfrentarse a situaciones difíciles o límites. Éstos se formulan con la mira puesta en elemento interno de la compañía y para mejorar la relación con sus clientes.

Cada organización define sus propios valores morales pues éstos deben estar en concordancia con los valores de la justicia natural que los trabajadores y administradores tienen como cualidad inherente al ser humano. Esta unidad de criterios permitirá una identificación más rápida y más comprometida de trabajadores con la empresa, en cuanto a su visión y su misión.

Los valores morales y normas de conducta organizacionales sugeridos para la empresa familiar en estudio son los siguientes:

**Valores**  
Honestidad – Responsabilidad – Compromiso - Trabajo en equipo  
-Ética - Comunicación - Humildad - Respeto

Estos valores se proponen a partir de los valores del fundador de la compañía, quien a lo largo de la existencia de ésta ha intentado transmitirlos a sus colaboradores. No obstante, es preciso acotar que la presente propuesta constituye la primera manifestación escrita de ellos.

### 5.3.4 Objetivos

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Los objetivos organizacionales serán las situaciones deseadas que la empresa pretender lograr, es decir es la acción que la organización pretende para el futuro. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la misión, visión y valores previamente propuestos para la compañía en estudio.

Los objetivos propuestos no serán estáticos, pues estarán en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su entorno. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones, factores exógenos o endógenos de la organización.

Según su tiempo de cumplimiento, los objetivos para la empresa en estudio se plantean en tres ámbitos, largo, mediano y corto plazo. Los primeros se referirán a objetivos a cumplir en un lapso de tres a cinco años y servirán para definir el futuro de la compañía. En cuanto a los segundos son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudarla a lograr su misión, su tiempo de consecución oscilará de uno a tres años. Por último los objetivos a corto plazo son aquéllos que se van a realizar en menos de un año. Estos se referirán básicamente a objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que se cada área de negocio espera alcanzar para mejorar su desempeño.

Es importante hacer notar que el cumplimiento de los objetivos, debe darse de una forma progresiva y concatenada, como resultado de un efecto cascada. En este supuesto, se parte de la premisa de que no se podrán cumplir los objetivos a largo plazo, si previamente no se han logrado los objetivos a mediano plazo. Éstos a su vez no serán posibles sino se han conseguido los objetivos a corto plazo.

De este modo, se proponen los siguientes objetivos a largo plazo para la compañía.

#### **5.3.4.1 Objetivos estratégicos a largo plazo**

- Funcionamiento total de una nueva estructura organizacional.
- Transición total de la dirección y administración a la segunda generación de familiares del fundador de la empresa familiar.
- Integración de un equipo de profesionales en arquitectura paisajística e ingenieros agrónomos como parte de la organización.
- Posicionamiento de la compañía a través de sucursales en las zonas de Guanacaste, Limón y Puntarenas.
- Alianza estratégica con empresas extranjeras para el intercambio de conocimientos, tecnología y técnicas de producción.
- Consolidación del liderazgo de los nuevos administradores.

#### **5.3.4.2 Objetivos estratégicos a mediano plazo**

- Mejorar las ventas y reducir los gastos generales y administrativos y la estructura de costos de la compañía en cada área de negocio.
- Integrar una Junta Directiva con miembros de la familia propietaria y agentes externos para fortalecer la orientación estratégica y la determinación de los objetivos; analizar e interpretar las influencias del entorno.
- Incorporar una gerencia de mercadeo, ventas y servicio al cliente a la estructura administrativa de la compañía.

- Establecer una división de recursos humanos que dirija las acciones de la empresa en reclutamiento y capacitación del personal.
- Renovar la flota vehicular de la empresa.
- Implementar un departamento de contabilidad interno a cargo de un profesional en el campo.

#### **5.3.4.3 Objetivos a corto plazo**

- Realizar un estudio del perfil del cliente de cada unidad de negocio con el fin de realizar una segmentación de consumidores y nicho de mercado para cada una.
- Concluir con la migración de datos que almacena la compañía en archivos físicos al sistema de información recién implementado.
- Buscar asesoría externa para la capacitación del recurso humano en aspectos técnicos y de servicio al cliente.
- Realizar una planificación y determinar la viabilidad, así como los costos de la ampliación del área de cobertura de los servicios de la empresa.
- Desarrollar el comercio electrónico a través del sitio web de la compañía.
- Transmitir a todos los niveles de la organización la visión, misión y valores de la organización

- Diseñar y mejorar los mecanismos de evaluación y control de calidad de los servicios en cada unidad de negocio.

### **5.3.5 Tácticas**

Las tácticas son las decisiones que debe tomar la empresa con respecto a quien ha de desempeñar las tareas para la consecución de cada uno de los objetivos y de que modo se efectuará. Se sugieren algunas de ellas en áreas, que a juicio del investigador, son esenciales para dar los primeros pasos.

Con respecto a la dirección de la planeación estratégica en todas la áreas de negocio, se sugiere sea encomendado a la gerencia general de la compañía. El mecanismo para lograrlo que se recomienda es la implementación de sesiones de trabajo con los jefes de cada unidad para conocer sus opiniones, necesidades y opciones de mejoramiento. De igual forma se pueden efectuar entrevistas con clientes, al azar, para evaluar el desempeño y la calidad de los servicios prestados. Otro instrumento valioso lo puede constituir la presente investigación como herramienta gerencial que servirá de guía en el proceso. Asimismo, se requiere de una acción urgente en la alimentación del sistema de información para contar con sustento en la toma de decisiones a nivel de la alta dirección.

En relación con la capacitación del personal y la integración del personal con la visión, misión, valores de la compañía o lo que es lo mismo, el desarrollo de una cultura organizacional, se propone sea efectuado por un agente externo especialista en el campo de manejo de equipos de trabajo. Los medios para lograrlo serán definidos propiamente por el especialista en la materia. No obstante, se señalan como ejemplos, las dinámicas grupales y sesiones de trabajo en días no laborales, fuera de la compañía.

Con respecto a la transmisión de conocimientos, aprendizaje, liderazgo y transición generacional de la empresa familiar se recomienda sea desempeñada por el presidente de la compañía. Es una labor que se puede llevar a cabo mediante la intuición e incorporación de los miembros de la familia a lo interno de la empresa, bajo la asignación de tareas

específicas con el fin de descubrir habilidades, debilidades y cualidades de liderazgo. La creación de un consejo directivo compuesto por la familia o al menos por el fundador, la gerencia general, el investigador y un asesor externo, ajeno a la familia.

En el área de mercadeo y ventas se sugiere la contratación de una firma consultora que oriente las acciones de publicidad, estrategias de comunicación futuras, así como la evaluación de la estrategia de promoción hecha por la compañía hasta el momento. El responsable de esta área se propone que sea la gerencia general.

El manejo de la contabilidad y las finanzas de la compañía es preciso sean asignados a profesionales en este campo. El medio para lograrlo se sugiere sea la contratación fija de un profesional en contabilidad y finanzas para que proponga acciones correctivas y también promueva y dirija una estimación de costos y gastos. Esta dependencia también podrá diseñar escenarios de inversión y futuras oportunidades de negocio.

La incorporación de nueva tecnología para el diseño de jardines y la profesionalización de la presentación de proyectos que se señalaron como debilidad, se sugiere sean impulsadas por el investigador y la gerencia general a través de un proceso de convencimiento al fundador de la concientizándolo sobre la necesidad de implementar este cambio. Esto se puede lograr, una vez aprobado por la presidencia, mediante la contratación de personal.

### **5.3.6 Asignación de recursos**

Es claro que la consecución de los objetivos y la ejecución de las acciones señaladas por la propuesta de plan estratégico desarrollada por el investigador requieren de la asignación de recursos. En este sentido la organización debe emplear recursos económicos, tecnológicos, materiales y humanos, es decir, dinero, tecnología, personal y equipo. Dado que este proyecto pretende establecer una propuesta de plan estratégico en cuanto a la asignación de recursos económicos se sugiere sea mediante la dotación de dinero a través de un presupuesto previamente definido que se ajuste a las posibilidades económicas de la compañía o a la contribución proporcional de cada área de negocio.

Otra fuente de recursos económicos es el financiamiento bancario mediante el otorgamiento de un crédito con garantía hipotecaria sobre los terrenos de la compañía en La Uruca y Alajuela. Estos en la actualidad se encuentran libres de gravámenes lo que permitirían un fácil instrumento para generación de recursos.

En cuanto a los recursos materiales, tecnológicos y humanos deberán buscarse en función de las estrategias que se hayan diseñado para alcanzar cada objetivo trazado. Sin embargo, la mayoría de éstos están en la organización o pueden ser encontrados externamente.

Así las cosas, es importante aclarar que la puesta en marcha de esta propuesta de plan estratégico u otra que se idee será una experiencia que no es conocida por la empresa por lo que es probable generar un ambiente de incertidumbre e inseguridad. No obstante, debe enfrentarse con valentía y decisión bajo la premisa de dotar a la administración de una herramienta que coadyuve en la supervivencia de la compañía.

#### **5.4 Mecanismos de control y evaluación**

El proceso de planeación estratégica no concluye con la creación de ésta. Contrariamente, los integrantes de la alta dirección deberán velar por cumplimiento de éste una vez finalizado su proceso de elaboración.

Para llevar a término todos los aspectos esbozados anteriormente, se recalca la necesidad de generar mecanismos de control para que una vez que el plan se ejecute, éste se someta a revisiones periódicas.

Seguidamente, se plantean algunos de estos mecanismos que recomienda el investigador para que el administrador tenga un mejor control sobre la puesta en marcha del plan propuesto

#### **5.4.1 Evaluación anual**

Se recomienda realizar al menos una evaluación anual, con el propósito de detectar los errores que hayan sido cometidos durante el año. Este tipo de control permite mejorar cualquier estrategia que no esté lo suficientemente clara o que necesite mayor detalle.

Es importante que no sólo se efectúen las revisiones, sino que también sean incorporadas al plan escrito para tener una versión actualizada y quede ineficaz el aporte de la evaluación.

#### **5.4.2 Lluvia de ideas**

Se sugiere como mecanismo para mejorar la ejecución del plan estratégico una sesión bimensual, en la que se reúnan los miembros de la alta dirección con los mandos intermedios para comentar cualquier cambio o idea que ellos tengan en relación con la mejora del documento.

Esta generación de ideas por parte de los diferentes usuarios quienes son los que están siempre en contacto con diversas tareas, suelen ser de gran beneficio para la organización. Los integrantes de esta forma pueden aportar observaciones basadas en ejemplos propios que demuestren la necesidad de ser incorporados dentro del documento.

Sería de gran utilidad que cada integrante lleve una bitácora en la que anote las ideas nuevas al momento de surgir. De este modo pueden ser aportadas para el momento de discutir las con el equipo de trabajo y se intercambien pareceres de lo experimentado en dos meses.

#### **5.4.3 Discusión de alternativas o mejoras**



Luego de una apropiada lluvia de ideas al concluir cada bimestre o proyecto importante en una determinada área de negocio, es recomendable que los miembros de la organización puedan llegar a alguna conclusión en cuanto a las mejoras o ajuste que necesite el plan estratégico.

### **5.5 Modelo de plan estratégico**

De conformidad con lo expuesto en el presente capítulo, es necesario materializar la propuesta estratégica desarrollada y representarla mediante un modelo que facilite al administrador su comprensión y sirva de guía para la ejecución del plan.

Así las cosas, se plantea a continuación un modelo estratégico que parte de la visión de la compañía y concluye con los mecanismos de control. A partir de la misión, se desprenden los valores empresariales y así se fijan los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Estos objetivos se consiguen a través de estrategias que se materializan en acciones concretas llamadas tácticas que permiten hacerlos cumplir. Del mismo modo, las tácticas deben dotarse de recursos materiales, económicos y humanos para hacerse efectivas.

A su vez, la realización de éstas son fijadas en un tiempo determinado y su cumplimiento debe ser controlado y evaluado por el administrador.

Seguidamente en la figura 5.1 se representa un modelo del plan estratégico propuesto.

### **Figura 5.1 Modelo de plan estratégico**

# VIVEROS BRANDT S.A.

## Visión

"Ser la compañía número uno en el diseño, decoración, mantenimiento de zonas verdes, venta y alquiler de plantas mediante el uso de la creatividad, originalidad y tecnología en la región centroamericana, logrando una satisfacción total del cliente ofreciendo un servicio responsable y de calidad adecuado a las exigencias de los nuevos mercados"



## Misión:

"Somos una empresa familiar costarricense con experiencia, infraestructura, recurso humano capacitado y producción, para satisfacer las necesidades de los clientes, personas y organizaciones, en el campo del diseño, decoración, mantenimiento de zonas verdes, la venta y el alquiler de plantas mediante el ofrecimiento de un producto y servicio creativo, innovador y original, bajo los más altos principios de calidad, ética, honestidad, responsabilidad y conservación del medio ambiente."

Por medio de la innovación, mística, tecnología, liderazgo y trabajo en equipo nos dedicamos a mejorar continuamente el valor para nuestros clientes, empleados y socios con una compañía de primera línea."



## Valores

Honestidad – Responsabilidad – Compromiso – Trabajo en equipo – Ética – Comunicación – Humildad – Respeto



## Objetivos

### Corto plazo

Realizar un estudio del perfil del cliente de cada unidad de negocio con el fin de realizar una segmentación de consumidores y nicho de mercado para cada una.

Concluir con la migración de datos que almacena la compañía en archivos físicos al sistema de información recién implementado.

Buscar asesoría externa para la capacitación del recurso humano en aspectos técnicos y de servicio al cliente.

Realizar una planificación y determinar la viabilidad así como los costos de la ampliación del área de cobertura de los servicios de la empresa.

Desarrollar el comercio electrónico a través del sitio web de la compañía.

Transmitir a todos los niveles de la organización la visión, misión y valores de la organización

### Mediano plazo

Mejorar las ventas y reducir los gastos generales y administrativos y la estructura de costos de la compañía en cada área de negocio.

Integrar una Junta Directiva con miembros de la familia propietaria y agentes externos para fortalecer la orientación estratégica y la determinación de los objetivos; analizar e interpretar las influencias del entorno.

Incorporar una gerencia de mercadeo, ventas y servicio al cliente a la estructura administrativa de la compañía.

Establecer una división de recursos humanos que dirija las acciones de la empresa en reclutamiento y capacitación del personal.

Renovar la flota vehicular de la empresa.

Implementar un departamento de contabilidad interno a cargo de un profesional en el campo.

### Largo plazo

Funcionamiento total de una nueva estructura organizacional.

Transición total de la dirección y administración a la segunda generación de familiares del fundador de la empresa familiar.

Integración de un equipo de profesionales en arquitectura paisajística e ingenieros agrónomos como parte de la organización.

Posicionamiento de la compañía a través de sucursales en las zonas de Guanacaste, Limón y Puntarenas.

Alianza estratégica con empresas extranjeras para el intercambio de conocimientos, tecnología y técnicas de producción.

Consolidación del liderazgo de los nuevos administradores

Diseñar y mejorar los mecanismos de evaluación y control de calidad de los servicios en cada unidad de negocio

Para cada objetivo de corto plazo se ha establecido la estrategia, la táctica, el responsable, el tiempo de ejecución y el encargado del control. Cada uno de estos se expone seguidamente como continuación del modelo anterior y para una mejor visualización se presenta en el cuadro 5.1.

**Cuadro 5.1 Objetivos a corto plazo**

Objetivo	Estrategia	Táctica	Recursos y responsables	Tiempo	Control
1. Realizar un estudio del perfil del cliente de cada unidad de negocio con el fin de realizar una segmentación de consumidores y nicho de mercado para cada una.	Completar la base de datos de clientes que actualmente tiene el sistema de información.	Aplicar a los clientes el formulario que se encuentra en el anexo IX de la presente investigación e ingresar la información en el sistema.	Para los clientes del servicio de alquileres de plantas, mantenimiento de zonas verdes y jardines los respectivos jefes. Para los clientes de servicio de diseño y decoración de zonas verdes y jardines el jefe de operaciones. Para los clientes del local comercial la secretaria	2 meses	Gerencia General a través de revisiones semanales y consultas al sistema de información.
2. Concluir con la migración de datos que almacena la compañía en archivos físicos al sistema de información recién implementado.	Agrupar y clasificar los archivos físicos de la compañía siguiendo los parámetros del sistema de información.	Digitar y digitalizar la información recopilada.	Secretaria y el personal designado por la empresa externa que desarrolló el sistema.	1 mes	Gerencia General mediante reuniones de trabajo semanales.
3. Buscar asesoría externa para la capacitación del recurso humanos en aspectos técnicos y de servicio al cliente	Realizar alianzas estratégicas con distribuidoras de agroquímicos y equipo especializado para jardinería. Contratar una empresa de consultoría en servicio al cliente	Capacitaciones técnicas mediante charlas, seminarios, prácticas dirigidas, y dinámicas grupales.	Ingenieros agrónomos, mecánicos y fundador de la compañía que con su experiencia aporta conocimientos.	4 meses	Presidencia por medio de la supervisión sorpresa de las labores en los lugares de trabajo.
4. Realizar una planificación y determinar la viabilidad, así como los costos de la ampliación del área de cobertura de los servicios de la empresa	A partir de la información de clientes y servicios procesada en el sistema de información efectuar un estudio para determinar posibles ampliaciones de servicios y disminución de costos.	<i>Focus group</i> , opiniones de expertos e incorporación de clientes al diseño nuevos servicios o complementarios de los existentes. También la opinión de los jefes de cada división.	Sistema de información de la compañía, y jefes de división bajo la dirección de la gerencia general.	8 meses	Presidencia a través de la remisión de informes, propuestas y resultados del proceso efectuado.
5. Desarrollar el comercio electrónico a través del sitio web de la compañía.	Diseñar nuevas secciones, herramientas, un vivero virtual, y catálogo de jardines virtual en el sitio web. Promocionar y dar a conocer las novedades la página web <a href="http://www.viverosbrandt.com">www.viverosbrandt.com</a>	Envío de correos electrónicos a empresas o personas físicas con las direcciones electrónicas obtenidas de las participaciones en ferias o directorios comerciales. Alianzas estratégicas con sitios web populares a nivel nacional. Ejemplo: <a href="http://www.nacion.com">www.nacion.com</a>	Diseñador y soporte técnico del sitio web, en coordinación con la gerencia general. Adquisición de tecnología que responda a las exigencias del comercio electrónico. Invertir la suma de \$ 3.000 como mínimo.	6 meses	Gerencia general por medio a través de reuniones bisemanales con el diseñador del sitio web.

6. Transmitir a todos los niveles de la organización la visión, misión y valores de la organización	Dar a conocer e identificar al recurso humano de la compañía con la visión, misión, y valores para iniciar el proceso de creación de una cultura organizacional.	Charlas, y dinámicas grupales. Colocación de signos que contengan los pilares de la planeación estratégica	Motivador organizacional contratado por la compañía. Signos externos. Aprovechamiento de las instalaciones del vivero de producción en Alajuela.	5 meses	Presidencia mediante la aplicación de cuestionarios y encuestas periódicas al personal.
---	--	--	--	---------	---

Consecuentemente con lo anterior, seguidamente se presentan bajo el mismo esquema que para los objetivos a corto plazo, el modelo para los objetivos a mediano plazo en el cuadro 5.2.

### Cuadro 5.2 Objetivos a mediano plazo

Objetivo	Estrategia	Táctica	Recursos y responsables	Tiempo	Control
1. Mejorar las ventas y reducir los gastos generales y administrativos y la estructura de costos de la compañía en cada área de negocio.	Con la información obtenida mediante el objetivo a corto plazo número uno; Incrementar las ventas por cada área de negocios y disminuir en éstas los costos.	Diseñar promociones de productos y servicios para cada área de negocio ajustado al segmento de mercado que interesa.	<i>Publicity</i> en medios de comunicación como radio, y televisión. Anuncios en medios escritos como revistas y diarios. El responsable será una empresa contratada para estos efectos.	1 año	Gerencia General a través del análisis del estado de resultados mensual.
2. Integrar una Junta Directiva con miembros de la familia propietaria y agentes externos para fortalecer la orientación estratégica y la determinación de los objetivos; analizar e interpretar las influencias del entorno.	Conformar una Junta Directiva de siete miembros.	Incorporar al los dos socios fundadores, sus tres hijos y dos asesores externos.	Miembros de la familia Gutiérrez Brandt además de un profesional en área de mercadeo y ventas y otro en finanzas.	1 ½ año	Presidencia mediante sesiones de Junta Directiva bimensuales
3. Incorporar una gerencia de mercadeo, ventas y servicio al cliente a la estructura administrativa de la compañía.	Contratar un profesional en administración de empresas con especialidad en mercadeo, una vez conseguido el objetivo a corto plazo número 4.	Establecer un perfil del profesional requerido que se ajuste a la planeación estratégica de la empresa.	Gerencia general mediante la ayuda de un consultor externo.	2 años	Junta Directiva por medio del análisis de los estados financieros para determinar la viabilidad de la incorporación del profesional.
4. Establecer una división de recursos humanos que dirija las acciones de la empresa en reclutamiento y capacitación del personal.	Crear un departamento que colabore con la gerencia general para la selección del nuevo personal a contratar y la capacitación de existente.	Establecer un perfil del profesional requerido que se ajuste a la planeación estratégica de la empresa y la cultura organizacional una vez alcanzado el objetivo número 6 a corto plazo.	Gerencia general mediante la consulta a jefes de cada unidad de negocio para determinar las necesidades y cualidades de personal de cada una.	2 años	Presidencia a través de los informes remitido con la recomendación sobre el particular.

5. Renovar la flotilla vehicular de la empresa.	Hacer un proceso de diagnóstico de la flotilla para determinar las prioridades de renovación de los vehículos y camiones.	Adquirir los vehículos y camiones.	Otorgamiento de un crédito por parte de una entidad financiera, de acuerdo a las posibilidades económicas de la compañía.	3 años	Junta Directiva por medio del análisis de los estados financieros para determinar el apalancamiento financiero de la compañía.
6. Implementar un departamento de contabilidad interno a cargo de un profesional en el campo.	Determinar los beneficios de incorporar a un profesional en contabilidad.	Contratar un contador privado	Presupuestar aproximadamente \$ 600 para el pago del salario del contador	1 año	Gerencia general

De la misma forma que los objetivos antes expuestos, finalmente se presentan los objetivos a largo plazo.

### Cuadro 5.3 Objetivos a largo plazo

Objetivo	Estrategia	Táctica	Recursos y responsables	Tiempo	Control
1. Funcionamiento total de una nueva estructura organizacional.	Cumplir en la medida de las posibilidades todos los objetivos a corto y mediano plazo.	Constatar la eficacia de los objetivos estratégicos	Los recursos serán los generados a través de la consecución de los objetivos estratégicos. El responsable directo será la Gerencia General.	5 años	Junta Directiva mediante la presentación de los informes de gestión de la compañía
2. Transición total de la dirección y administración a la segunda generación de familiares del fundador de la empresa familiar.	Instruir e incorporar a los miembros de la familia interesados en la dirección de la empresa.	Dotar de poder de decisión y recursos económicos a proyectos propuestos por los miembros de la familia	Preparación profesional y académica de la gerencia General y demás progenitores del fundador	5 años	Junta Directiva por medio de la cuantificación de resultados obtenidos en los años de participación en la alta dirección, de los miembros de la familia.
3. Integración de un equipo de profesionales en arquitectura paisajística e ingenieros agrónomos como parte de la organización.	Consolidar la situación actual de la compañía y fortalecer el crecimiento de la empresa mediante desarrollo de cada una las áreas de negocio con base en el alcance de los objetivos a mediano plazo 1 y 3.	Contratar al menos uno de los profesionales indicados.	Ingeniero agrónomo, arquitecto paisajista. El responsable será la Presidencia.	4 años	Junta Directiva a través de la evaluación de los resultados obtenidos
4. Posicionamiento de la compañía a través de sucursales en las zonas de Guanacaste, Limón y Puntarenas.	Ofrecer los servicios y productos de la compañía en esta provincias, especialmente en desarrollos turísticos.	Publicidad y apertura de sucursales en puntos estratégicos.	Alianzas estratégicas con empresas desarrolladoras de proyectos turísticos. El responsable será la Presidencia para aprovechar su experiencia y red de contactos.	3 ½ años	Gerencia General mediante la cuantificación del aumento de clientes en estas zonas geográficas.
5. Alianza estratégica con empresas extranjeras para el intercambio de conocimientos, tecnología y técnicas	Establecer contactos en el extranjero con empresas similares.	Suscripción a revistas de jardinería y paisajismo. Afiliación a organizaciones internacionales dedicadas al mismo	Seminarios y ferias internacionales. La responsabilidad recaerá en la Presidencia.	3 años	Junta Directiva pues será quien autorizará finalmente las alianzas estratégicas propuestas luego del proceso de

de producción.		giro habitual del negocio.			negociación.
6. Consolidación del liderazgo de los nuevos administradores.	Protagonismo en la toma de decisiones y dirección de todas las áreas de negocio.	Comunicación de directrices y nuevas políticas directamente a los niveles jerárquicos de la organización.	Reuniones de trabajo y planeamiento con el personal.	5 años	Junta Directiva mediante la respuesta de los recursos humanos a las decisiones tomadas por los nuevos administradores.

De conformidad con lo expuesto en los cuadros 5.1, 5.2, y 5.3 se ha instrumentado el plan estratégico de modo que sirva como herramienta gerencial para optimizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, y al mismo tiempo reducir las debilidades y prevenir los efectos negativos de las amenazas del entorno.

## 5.6 Estructura organizacional

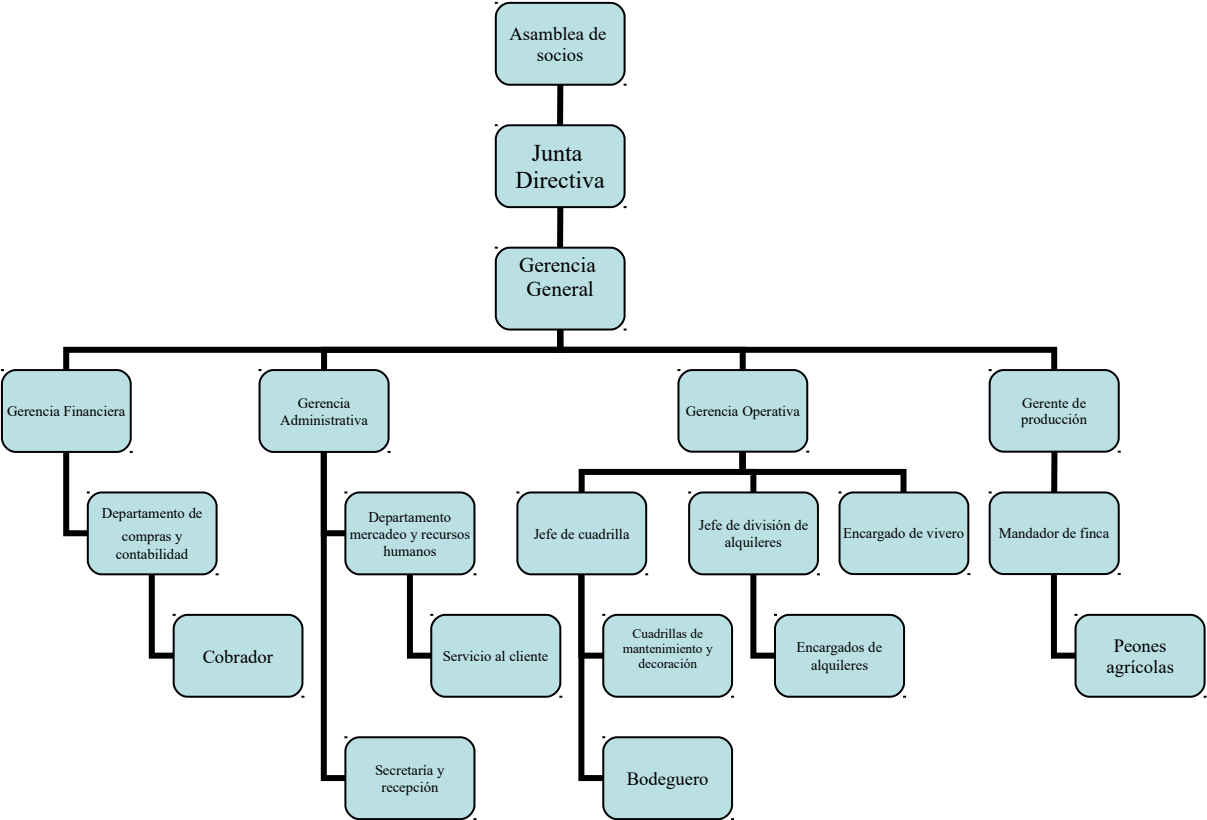
Siguiendo la propuesta de plan estratégico que se expuesto a lo largo de este capítulo se sugiere una estructura organizacional y definición de tareas acorde con dicho procedimiento. En este sentido se propone a continuación un organigrama que permite establecer el grado de responsabilidad y autoridad de los distintos niveles jerárquicos. De la misma forma facilita una adecuada representación de los puestos y de las tareas que por ende tienen a cargo los miembros.

A modo de ilustración, se muestra una representación de dicho organigrama en la figura 5.1 que ejemplifica la estructura de organización ideal que debería presentar la empresa Viveros Brandt S.A. al cabo de los cinco años si se ejecutase el plan estratégico.

La figura 5.2 ubica a los socios en el primer nivel, posteriormente propone la creación de una Junta Directiva; subordinada a ésta se encuentra la Gerencia General que a su vez se apoya en cuatro gerencias o mandos medios de las áreas financiera, administrativa, operativa y de producción. Cada una de éstas últimas tienen a su cargo departamentos especializados en su área para cumplir sus objetivos.

Nótese que en cuanto a las operaciones se mantiene en gran medida la estructura expresada en la figura 3.11, salvo la inclusión del área de alquiler de plantas como dependencia de ésta.

**Figura 5.2 Organigrama propuesto**



El organigrama tal y como se observa, contempla una organización más desarrollada que la que actualmente existe. En este sentido, aparece la asamblea de socios encabezando el organigrama, seguida por la Junta Directiva y de sus lineamientos depende la gerencia general. El gerente general, tendrá la tarea de dirigir a sus colaboradores en el área financiera, administrativa, operativa y de producción con el fin de servir como ente coordinador de todo el funcionamiento de la compañía. Las unidades de negocio están dirigidas por jefes, quienes tienen a su cargo las cuadrillas y empleados de cada servicio. La gerencia de operaciones será la encargada de la labor creativa e ingeniosa de los nuevos diseños de zonas verdes y jardines, todo lo cual es supervisado y efectuado en coordinación con la gerencia general.

Las decisiones administrativas están encomendadas al gerente administrativo, quien será el responsable de dirigir las acciones del subalterno de mercadeo y ventas. Además coordinará los procesos de selección, manejo y capacitación de los recursos humanos, con esta misma persona.

A la gerencia financiera le corresponde la dirección de las decisiones financieras y contables para el manejo de los fondos e inversiones de la compañía. De igual forma, es el encargado de las compras.

Por su parte la gerencia de producción realizará la función de administrar y tomar las decisiones en lo referente a la producción de especies de plantas en los viveros en Alajuela. Sus instrucciones son acatadas y puestas en marcha por el mandador de la finca quien a su vez tiene a su cargo los peones agrícolas.

Finalmente, cabe resaltar que Viveros Brandt S.A. cuenta con la infraestructura para desarrollar el potencial que posee. De esta forma podrá seguir ampliando su segmento de mercado. Sin embargo, como lo demuestra el autor del presente proyecto de investigación es indispensable que se tomen acciones estrictas en el ordenamiento de la compañía. En este orden de ideas, mediante esta propuesta de plan estratégico se ha dotado a la compañía de un documento base para iniciar el proceso de optimización en el desempeño actual de la empresa y así poder generar más utilidades para la familia en el corto, mediano y largo plazo.



## **Bibliografía**

### Libros

Alomá, O. (1979) *Diseño y proyecto de jardines*. (1ª ed.) La Habana: Editorial Pueblo y Educación

Alvarado, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL

Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. (1ed).Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Arias, J. (1968). *La Tierra es Generosa*. (1ªed.). San José: Antonio Lehman Librería, Imprenta y Litografía Ltda.

Barranco, F. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. (1ªed.). Madrid: Pirámide.

Cedeño, A. (1991). *Administración de la empresa*. (3ªed.). San José: EUNED.

Choo, Ch (2002) *Information management for the intelligent organization*. (3a ed.) Nueva Jersey: Sociedad Americana de información en ciencia y tecnología

Dichter, E. (1988). *¿Es usted un buen gerente?* (1ª ed). México: McGraw Hill

Dessler, G. (1991). *Administración de personal*. (1ªed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.

Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. (1ªed.). Buenos Aires: El Ateneo.

Drecker, P. (1976). *La gerencia, tarea responsabilidades y prácticas*. (10ªed.).Buenos Aires: Editorial Norma.

Ferrell O., Hartline, M y Lucas, G. (2002). *Estrategia de marketing*. (2da ed.). México: Internacional Thomson Editores S.A

Font, P. y Gallo M. (1989). *La empresa familiar*. (1ªed.). Barcelona: Estudios y ediciones IESE S.A.

Fernández, J. (2002). *Gestionar la Confianza* (1ª ed). Madrid: Prentice Hall.

García, O. y Martín, F. (1980). *Administración y desarrollo gerencial*. Buenos Aires: Diana

Gersick, K. (1997). *Empresas familiares generación a generación*. (1ªed.). México: McGraw-Hill.

Hampton, D. (1994). *Administración* (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. (9ª ed.). México: Thomson Editores S.A. de C.V.

Hellebrust, K. y Krallinger, J. (1991) *Planeación estratégica práctica* (1ªed.). México: Compañía Editorial Continental.

Hernández, C. (1993). *Planificación y programación*. (1ªed.). San José: EUNED.

Hernández R, Fernández C, Baptista P. (1999) *Metodología de la investigación*. (1ª ed.) México: McGraw-Hill.

Hersey, P., Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. New Jersey: Prentice Hall.

Jofré, A. (1999). *Enfoques gerenciales modernos: análisis de cada enfoque y factores críticos para su aplicación*. (1ª ed.). San José: Ediciones Delphi de Costa Rica S.A.

Koontz, H. y Weihreich, H. (1996). *Administración, Una perspectiva global*. (1ªed.). México: McGraw-Hill.

Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2002). *Marketing* (6ª ed.). México: Thomson Editores S.A. de C.V.

Loyola, J. y Schettino, M. (1994). *Estrategia empresarial en una economía global*. (1ªed.). México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Lucas, H. (1946) *Historia de la civilización*. (1ª ed). México: Editorial Argos

Martínez, F. (1990). *Planeamiento estratégico* (1ed.). México: Editorial PAC.

Martínez, R. (1984). *Empresas familiares: su significación social y su problemática organizacional*. (1ed.). Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Menguzato, M.; Renau, J., (1991). *La dirección estratégica de la empresa* (1ed.). Barcelona: Editorial Ariel Economía.

Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. (1ªed.). Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.

Odiorne, G. (1995). *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*. (1ªed.). México: Editorial Limusa.

Pino, R. (2000) *Aikido empresarial*. (1ª ed.) Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.

Rubió, N (1977) *Arquitectura de jardines*. (1ª ed). Barcelona: Editorial Blume.

Saldaña, M. (2000). *Administración de la empresa familiar: cinco errores críticos y como evitarlos*. (1ª ed.). México: D.F. Grupo Editorial Iberoamericana.

Steiner, G. (1996), *Planeación estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*. (11na ed.). México: Compañía Editorial Continental S.A.

Stoner, J. (1989). *Administración* (5ta ed.). México: Prentice Hall.

### Revistas

Fernández, L. (1976). *Viveros Centroamericanos una empresa innovadora*. Revista Agroindustria, No. 1 San José: Ediciones Leofar S.A.

Pittier, P (1957) *Ensayo sobre plantas usuales de Costa Rica*. (2ª ed.). Serie de Ciencias Naturales No.2 San José: Universidad.

### Trabajos finales de graduación

Arroyo, E. (1992). *Las empresas familiares en Costa Rica. Situación actual y proyecciones*  
Tesis de grado para optar el Título de Licenciatura en Administración de Negocios,  
Universidad de Costa Rica. Facultad de Ciencias Económicas.

Brenes, I., y Rodríguez, H. (2001). *Reingeniería de una empresa familia: cambios radicales e implementación de criterios técnicos en las áreas administrativas, operativos y de ventas*  
Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Master en Administración y Dirección de Empresas, énfasis en Gerencia - Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado.

Fernández, F. (2001). *Formalización de los aspectos administrativos en una pequeña empresa familiar. El caso de Bazar Alicia, Ltda.*, Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Master en Administración y Dirección de Empresas, énfasis en Gerencia - Universidad de Costa Rica. Sistema de Estudios de Posgrado.

Freer, A. (1986). *El desarrollo de la industria de las plantas ornamentales de follaje en Costa Rica*. Práctica dirigida para optar por el grado de Licenciado en Biología, Universidad de Costa Rica, Facultad de Ciencias Naturales.

### Internet

Autor desconocido, *¿Cómo planear para el futuro?*,  
[http://erc.msh.org/fpmh\\_spanish/chp1/p2.html](http://erc.msh.org/fpmh_spanish/chp1/p2.html), (9 de octubre del 2004)

Banco Central de Costa Rica, *Informe económico primer semestre 2005*,  
<http://www.bccr.fi.cr> (15 de julio del 2005)

Guerrero, M. Las empresas familiares,  
[www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no14/empresasfamiliares](http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no14/empresasfamiliares). (30 de octubre del 2004)

Guerrero, M. Trampas y fortalezas de la empresa familiar  
[www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/22/ef.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/22/ef.htm) (28 de octubre del 2004)

Glavosky, H. *¡Esto es FODA!*  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm>, (9 de octubre del 2004)

INFOSOL *¿Qué es el FODA?* <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/foda.htm>, (7 de octubre del 2004)

Lechuga, J. *Empresas familiares*,  
[http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/empresas\\_familiares.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/empresas_familiares.htm), (10 de octubre del 2004)

Kuhlmann, R. *Las empresas familiares*, <http://www.soyentrepreneur.com/pagina.hts?N=9491>, (1 de noviembre del 2004)

Microsoft Centro para empresas y profesionales, *La empresa familiar en España*,  
[http://www.microsoft.com/spain/empresas/asesoria/empresa\\_familiar.mspx](http://www.microsoft.com/spain/empresas/asesoria/empresa_familiar.mspx), (7 de octubre del 2004)

Morales, J. *Diseño de jardines*, <http://www.infojardin.com>, (9 de julio del 2005)

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, *Comunicado de prensa junio del 2005*  
[http://www.procomer.com/est/docs/Analisis%20estadisticas\\_junio%202005%20presentacion%20prensa.pdf](http://www.procomer.com/est/docs/Analisis%20estadisticas_junio%202005%20presentacion%20prensa.pdf) (27 de junio del 2005)

Ronda, G. *Los pilares que sostienen la dirección estratégica*,  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm> (5 de noviembre del 2004)

Robledo, G. *La planeación estratégica*, [www.itlp.edu.mx/profesores/hrobledo/](http://www.itlp.edu.mx/profesores/hrobledo/) (10 de noviembre 2004)

Real Academia Española, [www.rae.es](http://www.rae.es), (3 de noviembre del 2004)

### Entrevistas

Badilla Ureña, José Luis. Entrevista con el señor José Luis Badilla Ureña. Jefe de Operaciones y empleado más antiguo de la compañía. Entrevistado por Jorge Arturo Gutiérrez Brandt. San José, Costa Rica el 3 de julio del 2005.

García Vargas Luis. Entrevistas con el señor Luis García Vargas. Ex – trabajador de Decoraplant S.A. Entrevistado por Jorge Arturo Gutiérrez Brandt, San José, Costa Rica 8 de agosto del 2005.

Gutiérrez Antonini, Jorge Arturo. Entrevista con el señor Jorge Arturo Gutiérrez Antonini. Socio fundador y presidente de Viveros Brandt S.A. Entrevistado por Jorge Arturo Gutiérrez Brandt. San José, Costa Rica 23 de junio del 2005

Gutiérrez Brandt, Andrés. Entrevista con el Bach. Andrés Gutiérrez Brandt. Gerente General de Viveros Brandt S.A. Entrevistado por Jorge Arturo Gutiérrez Brandt. San José, Costa Rica 30 de junio del 2005

Gutiérrez Matarrita, Abundio. Entrevista con el Ing. Agr. Abundio Gutiérrez Matarrita. Socio fundador de Viveros Centroamericanos S.A. Entrevistado por Jorge Arturo Gutiérrez Brandt. San José, Costa Rica. 12 de junio del 2005.

Gutiérrez Rodríguez, Isidoro. Entrevista con el Arq. Isidoro Gutiérrez Rodríguez. Familiar colaborador externo de la empresa Viveros Brandt S.A. Entrevistados por Jorge Arturo Gutiérrez Brandt. San José, Costa Rica el 25 de junio del 2005

Steinvorth Ortiz, Hellen. Entrevista con Hellen Steinvorth Ortiz. Secretaria de Viveros Brandt S.A. Entrevistada por Jorge Arturo Gutiérrez Brandt. San José, Costa Rica 7 de julio del 2005.

#### Documentación varia

Quirós, J. (2004). Compendio de filmina para el curso de Estrategias y Tácticas de Negocios, Programa de Posgrado en Dirección y Administración de empresas. Universidad de Costa Rica.

