



## CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en  
Dirección de Empresas

---

*"Propuesta de un plan estratégico corporativo para la empresa RATECSA"*

**Realizado por:**

**Ricardo Blanco Álvarez A80937**

**Valeria Camacho Román A91229**

**Roberto Olivas Montero A94525**

Tutor: Ph.D. Abel Salas Mora

Lector 1: Licda. Tatiana Valverde Chacón

Lector 2: Lic. Juan Fernando Acuña Feoli

*Ciudad Universitaria Rodrigo Facio*

2016



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Acta # 10-16**

Acta de la Sesión 10-16 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 20 de abril 2016, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **Ricardo Blanco Álvarez, carné A80937, Valeria Camacho Román, carné A91229, Roberto Olivas Montero, carné A94525**; quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes. David Tenorio Rojas, quien presidió; Abel Salas Mora, como Tutor, Juan Fernando Acuña Feoli y Tatiana Valverde Chacón, como Lectores; y Adrián Prada Prada, quien actuó como Secretario de la Sesión.

**Artículo 1**

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Dirección de Empresas**.

**Artículo 2**

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado **“Propuesta de un plan estratégico corporativo para la empresa RATECSA”**.

**Artículo 3**

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron SATISFACTORIAS, en opinión del Comité.  
(satisfactorias/insatisfactorias)

**Artículo 4**

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

**Artículo 5**

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación SATISFACTORIO, y lo declaró APROBADO.  
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)


**Artículo 6**

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: **Licenciados en Dirección de Empresas**.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 19:15 horas.

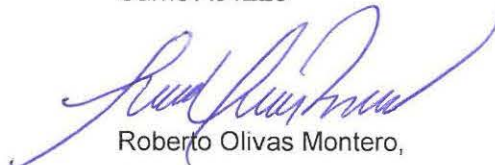
  
Máster David Tenorio Rojas  
Representante Director de la Escuela

  
Ricardo Blanco Álvarez,  
Carné A80937

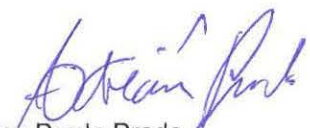
  
Ph.D. Abel Salas Mora  
Tutor del Trabajo

  
Valeria Camacho Román,  
Carné A91229

Lic. Juan Fernando Acuña Feoli  
Lector

  
Roberto Olivas Montero,  
Carné A94525

  
Licda. Tatiana Valverde Chacón  
Lector

  
Lic. Adrian Prada Prada  
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".

Se aprueba con Distinción

Observaciones: \_\_\_\_\_

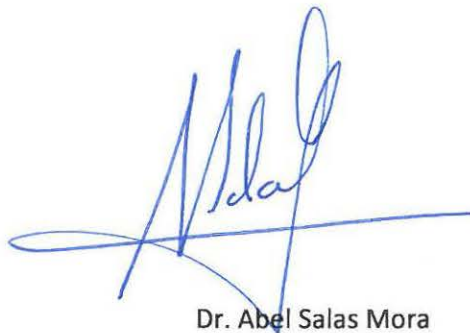
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio  
Lunes 25 de abril de 2016

Comisión Trabajos Finales de Graduación  
Escuela de Administración de Empresas  
Universidad de Costa Rica  
Estimados Señores:

Por este medio me dirijo hacia ustedes, para hacerles saber que yo Dr. Abel Salas Moras, Director del Trabajo Final: "*Propuesta de un plan estratégico corporativo para la empresa RATECSA*", código 040115, hago constar que la versión final de este trabajo ha sido revisada por mi persona y está correcta.

Atentamente,

---



Dr. Abel Salas Mora

## Derechos de propiedad intelectual

El presente trabajo final de graduación, denominado "*Propuesta de un plan estratégico corporativo para la empresa RATECSA*" está protegido por los derechos de autor que le confiere la ley.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización de Ricardo Blanco Álvarez, Valeria Camacho Román y Roberto Olivas Montero, autores intelectuales de este informe final de seminario de graduación.

## Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por darme la fortaleza y la sabiduría para alcanzar siempre las metas propuestas. Esta tesis se la quiero dedicar especialmente a mi familia; mi papá, mi mamá y mi hermano, ya que ellos estuvieron a mi lado cada madrugada desde el inicio de la carrera y fueron quienes siempre me dieron su amor y su apoyo para concluir con este sueño, un sueño de los tres. Además, agradezco a mis compañeros de lucha Roberto y Ricardo, ya que cada uno utilizó su talento para que esto fuese una realidad. Gracias a nuestros profesores guías: Don Abel Salas quien nos recibió en su hogar y nos dio excelentes consejos, mi querida profe Taty Valverde que le tengo un especial aprecio desde el TCU y J. Fernando Acuña, quien siempre nos atendió con la mejor disposición. Y a muchas otras personas especiales, entre ellas mi novio, quienes siempre estuvieron presentes con una palabra de aliento y un abrazo.

Valeria Camacho Román

Quisiera agradecer en primer lugar a mis compañeros Roberto y Valeria por el esfuerzo y la persistencia invertidos durante años en este proyecto. A mi familia por apoyarme siempre sin permitirme dudar de mí mismo en ningún momento. A Gloria, por haberme acompañado de la misma forma en la que yo la acompañé a lo largo de este camino. Y por último gracias a todos los profesores involucrados con el desarrollo de esta propuesta, ya que sin su consejo el proyecto no sería algo concreto como lo es hoy.

Ricardo Blanco Álvarez

Estoy profundamente agradecido con Dios por la salud, la determinación y la perseverancia para llevar a cabo este proyecto. Con mis padres, María Isabel y Francisco, por su amor y apoyo incondicional, por enseñarme a soñar en grande y a fijar metas para convertir esos sueños en realidad, por educarme con el ejemplo, por creer en cada uno de mis proyectos, por sus sabios consejos, por su paciencia, por ayudarme a mantener los pies en la tierra y por todo el sacrificio y dedicación que han puesto en mi formación como ser humano integral. Con mis compañeros, Ricardo y Valeria, por el compromiso,

dedicación y largas jornadas invertidas en este trabajo. A nuestro tutor, Don Abel Salas, y nuestros lectores, Juan Fernando Acuña y Tatiana Valverde, por todo el apoyo brindado en la elaboración de este proyecto. A mi futura esposa, María Esperanza, por la motivación y acompañamiento durante casi toda mi etapa universitaria. Con la empresa RATECSA, sus colaboradores y su propietario, Don Reynier Ramírez, por darnos la oportunidad de llevar a cabo este trabajo en su empresa. Finalmente, quiero agradecer a la Universidad de Costa Rica y a su personal docente y administrativo porque representan una parte muy importante en mi formación como profesional y como persona.

Roberto Olivas Montero

## Resumen Ejecutivo

¿A qué se dedica RATECSA?

La empresa Representaciones Técnicas Agropecuarias de Centroamérica Sociedad Anónima distribuye productos agroquímicos de baja toxicidad para control integral de Plagas de uso industrial y doméstico provenientes de las casas fabricantes más prestigiosas de la industria, como lo son BASF, FMC y MGK. También, provee asesoría especializada en el uso adecuado de los productos que distribuye.

¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas?

La tendencia global de consumo de productos agroquímicos ha aumentado de acuerdo con la demanda alimentaria y crecimiento inmobiliario. De igual forma, las legislaciones ambientales han forzado a las empresas fabricantes a desarrollar productos cada vez más amigables con el medio ambiente.

Sin embargo, la demanda de los agroquímicos está sujeta a fluctuaciones provocadas por cambios en el clima y la estabilidad económica de las naciones demandantes. Este escenario fuerza a los productores y distribuidores a planificar de forma más detallada los distintos escenarios posibles vinculados con el ambiente externo.

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades?

RATECSA ofrece a sus principales clientes un servicio personalizado por medio de personal técnico en el área de control integral de plagas. Este servicio ha sido uno de los factores críticos del éxito para la creación de lealtad de los clientes hacia la empresa. De la mano con el servicio, el reconocimiento internacional con el que gozan las casas fabricantes es otro elemento crucial para el establecimiento de la empresa como el referente de calidad en el mercado nacional.

A su vez, la carencia de un plan estratégico para ellargo plazo propicia un aumento en la incertidumbre sobre el rumbo de la empresa y el deseo de querer invertir en otros proyectos importantes. También, la ambigüedad en las



políticas internas de comunicación en ocasiones es causante de malentendidos entre las distintas áreas funcionales de RATECSA.

¿Cuáles fueron los principales hallazgos?

La investigación reveló que la empresa goza de buena salud financiera y una cartera de clientes diversificada que reduce el impacto que tendría la eventual salida de alguno de estos. También, fue posible observar que las relaciones y a comunicación entre los departamentos son bastante fluidas, lo cual ayuda a que el ambiente de trabajo sea agradable.

Por otra parte, fue posible notar importantes deficiencias en el manejo de inventarios y el proceso de distribución que generan cuantiosas pérdidas para la empresa. Además, se observó que, si bien el mercado actual provee una cartera de clientes diversificada, este apenas está siendo aprovechado en una parte muy pequeña.

Por último, el principal hallazgo en relación con la operatividad diaria de RATECSA fue la fuerte centralización de la toma de decisiones en la Gerencia General. Esta dependencia en ocasiones entorpece la resolución de problemas y conflictos.

¿En qué consiste la propuesta de la investigación?

La propuesta consiste en la elaboración de un Plan Estratégico para los próximos 5 años, el cual comprenderá esfuerzos de todas las áreas funcionales de RATECSA. Mediante un Cuadro de Mando Integral busca confeccionarse los mecanismos necesarios para el control y diagnóstico del plan propuesto.

## Introducción

Las organizaciones exitosas actuales nunca dejan de lado la planificación estratégica de su futuro inmediato y de largo plazo. Los dirigentes de estas organizaciones saben que el éxito alcanzado es muy difícil de mantener cuando la fuerza y la capacidad del equipo de trabajo se invierten la mayor parte del tiempo, resolviendo problemas o imprevistos que surgen en la operación diaria de la compañía. Esta práctica resulta demasiado agotadora y costosa en términos de tiempo, dinero y otros recursos de operación.

Los directores de dichas organizaciones le dan una gran importancia a la planificación estratégica, para que todos los miembros de la misma tengan claro el rumbo, la estrategia y metas de la empresa, así como la manera en que van a alcanzarlas. Cuando los colaboradores tienen claros los objetivos que se persiguen y la estrategia que se utilizará para alcanzarlos, se propicia la motivación y el involucramiento con la compañía.

Otra característica importante de la planificación estratégica yace en el hecho de que con un plan bien diseñado se disminuye la incertidumbre ante posibles riesgos, gracias a que la visión ya queda establecida.

El plan estratégico también incluye la distribución de tareas y la forma específica en que los departamentos contribuirán con la consecución de los objetivos, razón por la cual la coordinación y colaboración de todas las partes interesadas resulta fundamental.

La empresa Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica, S.A. (RATECSA) presenta una importante carencia al no tener definido un proceso de planificación estratégica. Esto a pesar de encontrarse consolidada en el mercado nacional de plaguicidas y de contar con una cartera de clientes compuesta por empresas pecuarias, turísticas, agroexportadoras, alimentarias, habitacionales e instituciones públicas.

El éxito alcanzado, tras 17 años de presencia en el mercado costarricense, ha sido en gran parte gracias a los esfuerzos del Gerente General, ingeniero agrónomo, y de la Gerente Administrativa y Financiera, contadora.

El proceso de aprendizaje ha sido primordialmente empírico desde la creación de RATECSA, y gran parte del éxito se ha basado en la diferenciación por calidad del producto y la asesoría técnica.

No obstante, a lo largo de los años los procedimientos administrativos y financieros se han manejado de manera experimental; a pesar de que han logrado alcanzar el éxito actual de esta manera, se evidencia la creciente necesidad de contar con un plan estratégico corporativo que les ayude a establecer qué quieren alcanzar en los próximos años y cómo van a lograrlo.

Esto por los planes de expandirse a otros países de Centroamérica se visualizan en el corto plazo. Por ello, el posicionamiento en el mercado centroamericano es la visión aspiracional de RATECSA, la cual puede alcanzarse con un plan estratégico corporativo.

En el presente trabajo se brinda una descripción de aspectos generales de RATECSA que permitirán tener una mejor comprensión de los factores de éxito del pasado y presente de la organización, además se describe el plan operativo actual de la misma y se presenta el organigrama vigente. Seguidamente, se lleva a cabo un análisis de la situación actual de RATECSA, con base en eso se brinda una propuesta de plan estratégico para los próximos cinco años y adicionalmente se ofrecerán herramientas que permitan monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el mismo. Se analiza la estrategia actual para la introducción de los productos de la paleta de RATECSA en el mercado del consumo masivo y se elaboró una nueva estrategia que permita la introducción de los mismos de manera más eficiente y sostenible en el tiempo. Finalmente, se brindarán conclusiones y recomendaciones que resaltarán los aspectos más importantes del proyecto y buscarán contribuir con la implementación exitosa del plan estratégico corporativo.

## Justificación

RATECSA desde sus inicios, en 1998, se ha caracterizado por ser una empresa muy competitiva, especializada en el manejo integrado de Plagas y con un espíritu de servicio que le ha permitido estar siempre a la vanguardia en el mercado. Estas cualidades, junto con la representación exclusiva de prestigiosas marcas a nivel mundial, tales como FMC, BASF, MGK y BellLaboratories han sido los principales pilares para el éxito logrado a lo largo del tiempo. Sin embargo, RATECSA nunca ha contado con una planificación estratégica.

El propietario y gerente general de RATECSA, Ingeniero Reynier Ramírez Arroyo, afirma que RATECSA es la empresa líder en el mercado de plaguicidas especiales para las industrias alimentaria, habitacional y pecuaria. Esto ha sido el resultado de más de 17 años de esfuerzo (20 años desde que se iniciaron los trámites para la inscripción de la empresa y la autorización para la distribución de los productos en Costa Rica) y una campaña muy agresiva para darse a conocer en el mercado nacional. Todo esto ha sido gracias al amplio conocimiento técnico del Gerente General sobre el mercado en el que se opera, las características de los productos que ofrecen y las Plagas que controlan con dichos productos.

Sin embargo, el acelerado éxito que ha alcanzado la organización expresado en un crecimiento casi exponencial de sus ventas durante sus primeros años ha tenido como consecuencia un importante desarrollo del área comercial de la compañía. No obstante, por el enfoque comercial que ha tenido RATECSA, las áreas de administración y finanzas se han visto afectadas, ya que en el pasado no fueron prioritarias para la empresa. Por lo tanto, las decisiones que se han tomado a lo largo de los años se han hecho con información financiera manejada y analizada en la marcha, y en ocasiones se han tomado decisiones incluso sin tener una perspectiva clara de la situación financiera de la compañía.

Otra situación derivada de la poca importancia que se le ha dado al área administrativa se ha visto en el alto impacto financiero y de tiempo perdido que ha sufrido la empresa con la alta rotación del personal, motivo de un proceso

deficiente de reclutamiento en el que se ha contratado personal que carece de las aptitudes y/o de los principios éticos necesarios para los puestos designados. También, se ha perdido personal calificado que ha migrado en busca de mejores condiciones, o bien, que no se ha sentido lo suficientemente valorado, a causa de la falta de estrategias de retención del personal.

A pesar de que el área comercial ha sido el punto fuerte de RATECSA, los objetivos y las estrategias utilizados para el crecimiento de la empresa no han sido documentados, porque en su mayoría han sido decisiones tomadas por el Gerente General con la ayuda de la Gerente Administrativa y Financiera. Esta situación no ha cambiado mucho en la actualidad, aunque la manera de gestionar la empresa ha aparentado ser adecuada por el éxito alcanzado por la compañía, no puede dejarse de lado la alta dependencia que tiene la organización del Gerente General y las decisiones que tome según los retos que se van presentando diariamente.

Por lo tanto, se elaboró un plan estratégico corporativo que le permita a RATECSA tener trazada una visión de futuro que sienta las bases y las rutas para que todo el personal conozca el rumbo que debe seguir y el tiempo en que debe llegar a los destinos trazados en dicho plan. De esta manera, también se busca descongestionar al Gerente General para que se concentre en promover y alcanzar los objetivos que se definirán en el plan estratégico corporativo, en lugar de estar resolviendo situaciones que surgen diariamente por la falta del mismo.

## Alcances

La siguiente propuesta de plan estratégico corporativo abarca los objetivos de las áreas de Mercadeo y Clientes, Recursos Humanos, Procesos y Financiera de RATECSA en Costa Rica.

El principal objetivo de la compañía desde sus inicios ha sido abarcar toda la región de Centroamérica. Por esto, se plantearán las bases en las áreas mencionadas para RATECSA Costa Rica para la consecución de dicho objetivo, sin embargo, no se detallará la forma en la que se establecerá la empresa ni cómo se abrirá el mercado en cada uno de los países de la región.

El proyecto incluirá también una propuesta de estrategias para desarrollar el mercado de consumo masivo de plaguicidas especiales, para que algunos de los productos que distribuye RATECSA tengan presencia en los principales supermercados, abastecedores, ferreterías y pulperías del Gran Área Metropolitana; ya que este ha sido uno de los principales retos que aún están pendientes de alcanzar, sin dejar de lado la inversión de recursos y tiempo que se le ha hecho a este proyecto sin el éxito deseado.

## Limitaciones

La compañía no cuenta ni ha contado con un plan estratégico, por lo que no existe documentación previa que sirva de base para el proyecto. Por otro lado, el Gerente General posee una agenda muy ajustada con asuntos cruciales tanto a nivel nacional como internacional, por lo que en ocasiones pueden pasar semanas para poder concertar una entrevista con él para obtener información necesaria del proyecto. A lo anterior se le debe agregar la posibilidad de cambios inesperados en las decisiones del rumbo que debe seguir la empresa o en el camino por seguir para alcanzar los objetivos asumidos por parte del Gerente General.

El plazo para la implementación del presente proyecto será de 5 años. El tiempo para la elaboración del mismo y la recopilación de información será durante el último trimestre del año 2014 y el año 2015.

En relación con la propuesta de estrategia para la introducción de algunos de los productos de RATECSA en supermercados, abastecedores, ferreterías y pulperías del GAM, existe la limitación de recursos disponibles para invertir en dicho proyecto, debido a que la mayor cantidad de estos se enfocarán en la expansión al resto de Centroamérica.

Finalmente, otra de las limitaciones es la poca disponibilidad de tiempo que tienen los colaboradores para ser entrevistados o contestar cuestionarios, por lo que podrían no considerar la importancia que requieren este tipo de herramientas para el éxito del proyecto.

## Objetivos

### Objetivo general

Desarrollar una propuesta de plan estratégico para RATECSA, que permita potenciar su crecimiento, mediante un diagnóstico de la situación actual, desarrollando herramientas de planeamiento estratégico para concretar en 5 años plazo.

### Objetivos específicos

1. Definir el contexto del mercado del control de Plagas, en el cual participa la empresa RATECSA y las perspectivas teóricas que faciliten la comprensión de la gestión estratégica corporativa.
2. Describir la situación actual de la empresa, a partir de los objetivos planteados por el gerente, en los ejes: mercadeo y clientes, recursos humanos, procesos y finanzas.
3. Analizar los resultados obtenidos a partir de la descripción de la situación actual de la empresa.
4. Elaborar una propuesta de plan estratégico, que abarque las áreas: mercadeo, recursos humanos, procesos y finanzas.
5. Establecer las principales conclusiones y recomendaciones que enriquezcan la gestión de RATECSA.



## Metodología de la Investigación

El siguiente proyecto es un estudio de caso exploratorio, donde se utilizará tanto información primaria como secundaria para determinar la factibilidad de resolver el problema que plantea la creación de un marco estratégico para la empresa. La fuente primaria de información será la propia empresa RATECSA, ya que cuenta con datos de mercadeo, ventas, contables, financieros, procesos, recursos humanos y gerenciales para poder determinar con mayor precisión los alcances del proyecto.

Otra de las razones por la que se optó por una metodología exploratoria, es la investigación previa que debe realizarse con el fin de familiarizar a los investigadores con la industria de plaguicidas, así como las particularidades de los clientes y las necesidades de ese específico mercado. Además de conocer un nicho de mercado más específico con el control integral de Plagas.

De la misma forma, el problema se abarcará por medio de un hipotético-deductivo, donde las observaciones realizadas sobre el historial de la empresa y su trayectoria proveerán información suficiente para formular y validar la hipótesis del plan estratégico. Con las conclusiones obtenidas del estudio se definirá la manera en que la empresa podrá ejecutar su estrategia, además de brindar las herramientas del marco estratégico gerencial para ser implementadas en la compañía.

Dada la especificidad del caso, la investigación debe ser aplicada, ya que tratará de aportar respuestas a la hipótesis de una empresa en particular, con planteamientos y horizontes temporales específicos. A su vez, la orientación del proyecto tiene como meta asistir en el proceso de toma de decisiones más que la generación de teoría gracias al estudio del caso.

En conformidad, también, con una investigación aplicada, se pretende buscar la manera en que la empresa pueda ser capaz de responder a los cambios eventuales del entorno. No solo se busca reconocer los aspectos débiles para corregirlos, sino identificar los positivos para replicarlos y adaptarlos en el futuro de acuerdo con las necesidades del mercado.

La investigación aplicada también permitirá facilitar el proceso de identificar las variables que pueden afectar la consecución de los objetivos del proyecto.

## Contenido

Capítulo I. Contextualización de la industria del control de Plagas y perspectivas teóricas.....	1
1.1. Contexto del mercado del control de Plagas.....	1
1.1.1. Mercado de control de Plagas .....	1
1.1.2. Contexto del Control de Plagas en Costa Rica.....	2
1.2. Perspectivas Teóricas .....	3
1.2.1. Estrategia Corporativa .....	3
1.2.2. Planeación estratégica .....	4
1.3. Estrategia de Mercadeo.....	8
1.4. Alianzas estratégicas.....	9
1.5. Análisis vertical.....	10
1.6. Análisis horizontal.....	10
1.7. Estado de resultados .....	10
1.8. Razón de liquidez .....	11
Capítulo II. Situación actual de RATECSA.....	13
2.1. Reseña histórica de RATECSA.....	13
2.1.1. Historia .....	13
2.1.2. Misión, Visión y Valores.....	15
2.1.3. Objetivos corporativos actuales .....	16
2.1.4. Estrategia Genérica de RATECSA .....	16
2.1.5. Plan Operativo actual de RATECSA.....	17
2.1.6. Situación financiera actual:.....	22
2.1.7. Productos que ofrece RATECSA.....	29
2.1.8. Mercados en los que opera actualmente .....	44
2.1.9. Canales de distribución actuales .....	44
2.1.10. Posicionamiento en la industria.....	44
2.1.11. Alianzas estratégicas.....	45

2.2. Estructura organizacional actual de RATECSA .....	46
2.2.1. Organigrama actual .....	46
2.3. Principales competidores .....	48
Agroinsumos del Trópico:.....	48
Agro Comercial Cartago.....	51
Ecocompany, S.A.....	52
Monteco .....	53
Tecniverde .....	54
Grupo Seracsa .....	55
DAC.....	56
Capítulo III. Análisis de la situación actual de RATECSA .....	57
3.1 Ambiente Externo .....	57
3.1.1.1. Situación política actual de Costa Rica .....	57
3.1.1.2. Situación económica actual de Costa Rica .....	60
3.1.1.3. Situación ambiental actual de Costa Rica .....	61
3.1.1.4. Desarrollo tecnológico costarricense.....	63
3.1.1.5. Entorno social.....	64
3.1.1.6. Legislaciones vigentes del ámbito.....	64
3.1.2. Análisis de industria .....	69
Amenaza de entrada.....	69
Poder de los proveedores .....	72
Poder de los compradores (clientes).....	72
Amenaza de los sustitutos (otros productos) .....	73
Rivalidad entre los competidores existentes .....	74
Resumen de las fuerzas competitivas de la industria .....	76
3.1.3. Análisis situacional externo .....	77
Oportunidades.....	77

Amenazas .....	79
3.1.3.1. Resumen del análisis situacional externo .....	81
3.2. Ambiente Interno .....	82
3.2.1.1. Estrategia operativa.....	82
3.2.1.2. Comunicación.....	85
3.2.1.3. Motivación .....	86
3.2.1.4. Papel de la gerencia.....	88
3.2.1.5. Participación de mercado .....	90
3.2.1.6. Ventajas competitivas.....	91
3.2.1.7. Análisis de las estrategias financieras a corto y largo plazo.....	92
3.2.2. Análisis situacional interno .....	106
Fortalezas .....	106
Debilidades .....	108
3.2.2.1. Resumen del análisis situacional interno .....	111
3.3. Resumen de la situación actual de RATECSA.....	112
3.3.1. General .....	112
3.3.2. Procesos .....	114
3.3.3. Finanzas.....	117
3.3.4. Mercadeo y clientes .....	119
Capítulo IV. Desarrollo e implementación de un Plan Estratégico Corporativo para la empresa RATECSA.....	122
4.1. Desarrollo de la propuesta .....	123
4.2. Factores Críticos del éxito.....	126
4.3. Estrategia genérica .....	127
4.4. Ejes estratégicos.....	128
4.5. Desarrollo de las estrategias por eje estratégico .....	130
4.5.1. Mercadeo y clientes .....	130

4.5.2.	Recursos Humanos .....	143
4.5.3.	Procesos.....	145
4.5.4.	Finanzas .....	147
4.6.	Desarrollo del plan estratégico.....	153
4.7.	Propuesta de Cuadro de Mando Integral .....	171
4.8.	Presupuesto para la puesta en marcha del plan estratégico 2017....	171
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones .....		169
5.1.	Conclusiones.....	169
	Sobre la dinámica del mercado de plaguicidas .....	169
	Sobre la operatividad de RATECSA .....	170
	Sobre la administración de los inventarios .....	171
	Sobre la gerencia general .....	171
	Sobre el potencial de RATECSA.....	172
5.2.	Recomendaciones.....	172
	Sobre políticas internas.....	172
	Sobre el ingreso al mercado de consumo masivo.....	173
	Sobre el manejo de los inventarios .....	173
	Sobre el relevo de la gerencia general.....	174
	Sobre los proveedores .....	174
Anexos .....		176
Anexo 1: Estados financieros y razones financieras.....		176
1.1.	Anexo: Estado de resultados 2012-2013, análisis vertical.....	176
1.2.	Anexo: Estado de resultados 2012-2013, análisis horizontal .....	177
1.3.	Anexo: Balance de situación financiera 2012-2013, análisis horizontal.....	178
1.4.	Anexo: Balance de situación financiera 2012-2013, análisis vertical	179
1.5.	Anexo: Estado de resultados 2013-2014, análisis horizontal .....	180

1.6.	Anexo: Balance de situación financiera 2013-2014, análisis horizontal.....	181
1.7.	Anexo: Estado de resultados 2013-2014, análisis vertical.....	182
1.8.	Anexo: Balance de situación financiera 2013-2014, análisis vertical	183
1.9.	Anexo: Razones financieras .....	185
Anexo 2: Política de comunicación entre departamentos .....		187
Anexo 3: Fotografías de RATECSA.....		188
3.1.	Anexo: Fachada RATECSA.....	188
3.2.	Anexo: Entrada principal RATECSA.....	188
3.3.	Anexo: Recepción de RATECSA.....	189
3.4.	Anexo: Salta de Juntas RATECSA .....	189
3.5.	Anexo: Bodega de producto terminado .....	190
3.6.	Anexo: Flotilla de vehículos .....	190
3.7.	Anexo: Personal de RATECSA.....	191
3.8.	Anexo: Cubículos de trabajo.....	191
Bibliografía.....		192

## Índice de gráficos

Gráfico N°1: Participación de ventas totales por marca	147
Gráfico N°2: Porcentaje de ventas totales e inventario total por marca	147
Gráfico N°3: Propuesta de proyección de la participación de ventas totales por marca	148
Gráfico N°4: Participación porcentual de ventas totales reales contra las esperadas	149



## Índice de cuadros

Cuadro N°1: Catálogo de productos de RATECSA	30
Cuadro N°2: índice de desempeño ambiental	62
Cuadro N°3: Fuerzas de Porter	69
Cuadro N°4: Resumen del análisis de la industria	76
Cuadro N°5: Resumen del análisis situacional externo	81
Cuadro N°6: Resumen del análisis situacional interno	110
Cuadro N°7: Propuesta de Misión	122
Cuadro N°8: Propuesta de Visión	123
Cuadro N°9: Propuesta de Valores	123
Cuadro N°10: Propuesta de objetivos empresariales	124
Cuadro N°11: Factores críticos del éxito	125
Cuadro N°12: Segmentos de mercado	127
Cuadro N°13: Ejes estratégicos	128
Cuadro N°14: Productos para el consumo masivo	132
Cuadro N°15: Estrategia de precio por categoría de cliente	137
Cuadro N°16: Definición del mercado meta	152
Cuadro N°17: Canales de comercialización	153
Cuadro N°18: Inteligencia de mercado	155
Cuadro N°19: Producto y servicios	156
Cuadro N°20: Comités de enlace y control	157
Cuadro N°21: Medición del desempeño y ejecutoria de la estrategia	159
Cuadro N°22: Plan de impulso del cambio y clima organizacional	161
Cuadro N°23: Re-expresión de la estructura organizacional	162
Cuadro N°24: Integración de los canales de comunicación y coordinación	163
Cuadro N°25: Logística	164
Cuadro N°26: Cultura de calidad y mantenimiento	166
Cuadro N°27: Sistema de información contable y financiera	167
Cuadro N°28: Reducción de costos y gastos	168
Cuadro N°29: Precios y márgenes	169
Cuadro N°30: Disciplina de negocio	170
Cuadro N°31: Cuadro de Mando Integral	171
Cuadro N°32: Presupuesto estratégico 2017	172

## Índice de imágenes

Imagen N°1: Estado de resultados RATECSA 2011 al 2012	23
Imagen N°2: Estado de resultados RATECSA 2012 al 2013	24
Imagen N°3: Estado de resultados RATECSA 2013 al 2014	25
Imagen N°4: Balance de Situación Financiera 2012	26
Imagen N°5: Balance de Situación Financiera 2013	27
Imagen N°6: Balance de Situación Financiera 2014	28
Imagen N°7: Organigrama actual de RATECSA	46
Imagen N°8: Principales competidores Agroinsumos del Trópico, S.A.	48
Imagen N°9: Principales competidores Ecocompany, S.A	52
Imagen N°10: Principales competidores Monteco	53
Imagen N°11: Principales competidores Grupo Seracsa	55
Imagen N°12: Principales competidores DAC	56
Imagen N°13: Comportamiento del déficit fiscal	60
Imagen N°14: Empaque propuesto para productos de consumo masivo	133
Imagen N°15: Góndolas propuestas para consumo masivo	134
Imagen N°16: Folleto informativo para productos de consumo masivo	135
Imagen N°17: Estrategia de fijación de precio	136
Imagen N°18: Estado de resultados con análisis vertical 2012- 2013	175
Imagen N°19: Estado de resultados con análisis horizontal 2012- 2013	176
Imagen N°20: Balance de situación financiera con análisis horizontal 2012-2013	177
Imagen N°21: Balance de situación financiera con análisis vertical 2012- 2013	178
Imagen N°22: Estado de resultados con análisis horizontal 2013- 2103	179
Imagen N°23: Balance de situación financiera con análisis horizontal 2013-2014	180
Imagen N°24: Estado de resultados con análisis vertical 2013- 2014	181
Imagen N°25: Balance de situación financiera con análisis vertical 2013- 2014	182
Imagen N°26: Razones financieras	183
Imagen N°27: Fachada RATECSA	185
Imagen N°28: Entrada principal RATECSA	185
Imagen N°29: Recepción de RATECSA	186
Imagen N°30: Salta de juntas RATECSA	186
Imagen N°31: Bodega de producto terminado	187
Imagen N°32: Flotilla de vehículos RATECSA	187
Imagen N°33: Personal de RATECSA	188
Imagen N°34: Área de trabajo RATECSA	188

## Capítulo I. Contextualización de la industria del control de Plagas y perspectivas teóricas

### 1.1. Contexto del mercado del control de Plagas

#### 1.1.1. Mercado de control de Plagas

Antes de dar a conocer cualquier estudio, es necesario conocer la definición sobre el concepto que se desea desarrollar. Para este caso en particular según la Fundación Vasca para la Seguridad Agroalimentaria<sup>1</sup>, se define el control de Plagas como:

*"El conjunto de medidas encaminadas a evitar la contaminación procedente de organismos vivos (roedores, insectos, pájaros,...) del exterior de las instalaciones al interior de la industria alimentaria".*

Según la definición anterior, el control de plagas está ligado a evitar y controlar la propagación de organismos no deseados. Si bien está más enfocado hacia el sector agroalimentario, aplica de igual manera en otros sectores de la economía tales como lo son los sectores institucional, salud, alimentario, educativo, agrícola, ganadero, hogares, entre otros. Es por ello que se debe utilizar el control de plagas como una combinación de métodos físicos, biológicos y químicos, para alcanzar una mayor eficacia con un menor impacto ambiental y económico.

Ahora bien, ¿En qué consisten estos métodos para el eficiente control de Plagas? Pues bien, el control físico consiste en modificar las condiciones ambientales y estructurales de tal manera que eviten la entrada y proliferación de una plaga, como, por ejemplo, sellar una ventana para evitar la entrada de insectos desde el exterior. O también, el uso de repelentes sónicos para aves en plazas o centro comerciales.

Por otra parte, el control biológico es un sistema presa-depredador o de agentes patógenos selectivos contra la plaga. Por ejemplo, el uso papeles de feromonas para atrapar insectos o ciertos animales domésticos que ahuyentan a otros animales considerados como Plagas.

---

<sup>1</sup>(Fundación Vasca para la Seguridad Agroalimentaria)

Por último, el control químico corresponde a la aplicación de sustancias químicas para eliminar organismos no deseados. Ejemplo de esto son los rodenticidas o insecticidas de uso doméstico.

El control químico destaca para el estudio que se detallará a lo largo de esta presentación, ya que corresponde al sector de la industria en el cual la empresa RATECSA tiene presencia comercial. Por esta razón, este será detallado más adelante.

Para ahondar más en el control de Plagas, se indica que un Plan integrado de Control de Plagas, incluye una serie de pasos,<sup>2</sup> los cuales son:

- Acciones de carácter preventivo, para evitar que ingresen los posibles organismos indeseables.
- Selección de equipos y dispositivos para la fumigación, con las respectivas indicaciones de aplicación.
- Determinación de los puntos y zonas donde serán aplicados los productos para el control de Plagas.
- Periodicidad de las aplicaciones y plazos de seguridad que requiera cada tratamiento.
- Evaluación de los criterios a cumplir con la aplicación.
- Sistema de monitoreo.
- Sistema de registro de actividades realizadas y medidas correctivas.

El control integral de plagas es una práctica que busca estar en armonía con el desarrollo sostenible, ya que es un medio para lograr una mejora en determinado proceso, a la vez, que se trata de mantener la capacidad productiva del medio ambiente. Es decir, el control de plagas es un método de eliminación de individuos indeseados por medio de agroquímicos de bajo impacto para el resto de los organismos vivos.

#### 1.1.2. Contexto del Control de Plagas en Costa Rica

El concepto de control de Plagas es aplicable en una gran cantidad de sectores vinculados con el desarrollo económico de una región. Para el caso particular de Costa Rica, de acuerdo con una noticia publicada el 29 de marzo del 2015

---

<sup>2</sup> (Fundación Vasca para la Seguridad Agroalimentaria)

en el semanario El Financiero<sup>3</sup>, en los sectores industrial, hotelero y residencial, el servicio de control de Plagas se ha vuelto muy dinámico. Esto debido a que en los últimos cinco años ha aumentado en un 44,9% la cantidad de empresas que se dedican al control de plagas.

Gustavo Araya, Presidente de la Cámara Costarricense de Hoteles, comentó:

*“En un país con clima tropical como el nuestro es indispensable contar con este tipo de control de plagas”.*

Según datos internos de la Gerencia de la empresa RATECSA, en el mercado de distribución de productos especializados para el control de Plagas en sectores no agrícolas, existen unas ocho compañías que compiten, sin embargo no todas poseen la misma gama de productos y soluciones.

De acuerdo con el mencionado artículo de El Financiero, el control de plagas representa una oportunidad de mercado gracias a que es una industria joven y en pleno desarrollo.

## 1.2. Perspectivas Teóricas

Con el fin de comprender mejor cada uno de los términos que se mostrarán en el desarrollo del presente documento, se ha elaborado una serie de definiciones que servirá como base y guía en la resolución del problema que se plantea. Cada una de ellas tiene una funcionalidad específica en el desarrollo de la propuesta.

### 1.2.1. Estrategia Corporativa

En primer lugar, la **estrategia corporativa** determina en cuáles negocios deberá involucrarse la empresa. También, muestra la dirección en la que deberán estar orientados los distintos departamentos mediante los principios de crecimiento, estabilidad y renovación (Robbins & Coulter, 2005, pág. 187). Este concepto es medular para el caso de estudio, ya que identificará la línea de negocios en la cual deberá enfocarse RATECSA.

---

<sup>3</sup>(MORA, 2015)

#### 1.2.1.1. Las cinco fuerzas de Porter

Para poder conocer con mayor claridad el potencial y los peligros del mercado, se utilizarán para el análisis las **fuerzas competitivas de Porter**. Este muy difundido modelo determina cuáles son las principales fuerzas competitivas que ejercen presión sobre una organización (Thompson, 2012, págs. 58,57), las cuales son:

1. Proveedores: Ejercen presión sobre los insumos y sus precios.
2. Productos sustitutos: Fuerza ejercida por empresas de otras industrias.
3. Compradores: Tienen poder sobre el precio y condiciones de compra.
4. Nuevos competidores: Provocan que las empresas deban mejorar su cuota dentro de los mercados.

#### 1.2.2. Planeación estratégica

Una vez se haya hecho un análisis del entorno, es necesario formular un proceso de **planeación estratégica** Esta que consiste en decidir qué se debe hacer para que una empresa alcance sus objetivos, identificar cómo y cuándo lo hará y definir quién lo hará. Su función también contempla la identificación de riesgos y oportunidades. (Mullins, Walker, Boyd, & Larréché, 2007). Según Thompson (2012), la estrategia contempla los "...planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio". (Thompson, 2012, pág. 4) Este aspecto es fundamental para el adecuado desarrollo del proyecto, ya que determinará las líneas de negocio que seguirá RATECSA.

##### 1.2.2.1. Misión

Como parte del proceso de planeación estratégica, también se requiere definir o ajustar **la misión, visión y valores** de la empresa. En este caso, la función de la misión será la de manifestar el propósito de la organización para con la satisfacción del mercado. La misión debe incluir los siguientes elementos: identidad (quiénes somos), actividad (qué hacemos), finalidad u objetivos (para quién lo hacemos) (Bohlander & Snell, 2008).

#### 1.2.2.2. *Visión*

Por otra parte, la visión ayudará a vislumbrar el punto deseado al cual desea llegar la organización. Si bien RATECSA goza de buen posicionamiento en el mercado, apto equipo de trabajo y excelente salud financiera, siempre se requiere tener un punto concreto al cual se desea llegar. En esencia, la visión representa cómo quiere verse y ser vista una organización en un determinado lapso. Una visión debe distinguirse de las demás y ser específica dentro del contexto corporativo (Thompson, 2012, págs. 22-23).

#### 1.2.2.3. *Valores*

De la misma forma, aunque en la empresa predominen las buenas prácticas en el quehacer diario, esto no la exime que los mismos deben quedar plasmados en la planeación estratégica. También, son conocidos como “valores esenciales” (Thompson, 2012, pág. 27), y suelen asociarse a prácticas como el trabajo en equipo, la calidad superior, el servicio al cliente y la ética en el ambiente de trabajo.

#### 1.2.2.4. *Objetivos estratégicos*

El principal vehículo para delimitar y llevar a cabo la misión de la empresa son los **objetivos estratégicos**. Estos son los objetivos vinculados con los resultados que ayudan a evaluar la situación de los siguientes aspectos (Thompson, 2012, pág. 30):

- Posición en el mercado
- Capacidades competitivas
- Perspectivas comerciales

A la fecha, RATECSA cuenta con la capacidad para poder determinar los aspectos mencionados, pero no han sido aprovechadas dichas posibilidades. Es por esto que el uso óptimo de los recursos para analizar el mercado será una importante herramienta para el desarrollo de la estrategia.

#### 1.2.2.5. *Planeación táctica*

En línea con los objetivos estratégicos, se elaborará también un proceso de **planeación táctica**. Este tipo de planeación es un proceso operativo en el que

se muestra cómo se cumplirán los objetivos de la planeación estratégica. El horizonte de tiempo de estos es de menos de un año (Robbins & Coulter, 2005, pág. 162). Gracias a esta, se determinarán los parámetros que definan si un objetivo propuesto en la planeación estratégica se cumplió o permanece pendiente.

#### *1.2.2.6. Mapa estratégico*

Todo el proceso de desarrollo de una estrategia puede controlarse mediante un **mapa estratégico**. Este mapa es la representación visual de los objetivos de una organización y utiliza al menos cuatro perspectivas: la perspectiva económica o financiera, que contiene las expectativas del desempeño financiero; la perspectiva del cliente, que traduce las expectativas de los clientes en cada segmento de mercado y enfatiza los objetivos de los atributos de los productos, de servicio y de imagen; la perspectiva de procesos, que contempla los objetivos de los procesos de soporte y operativos que son consistentes con los objetivos de calidad, tiempo y eficiencia para satisfacer al cliente; y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, la inteligencia competitiva, la tecnología, las competencias, la cultura y los valores que posibilitan los procesos (Robbins & Coulter, 2005, pág. 52).

#### *1.2.2.7. Organigrama*

También, con el fin de armonizar al recurso humano con la planeación estratégica, se revisarán el **organigrama** y la **estructura organizacional**. El primero consiste en la representación gráfica que muestra la estructura de las relaciones entre las tareas y las personas encargadas de desempeñarlas.

#### *1.2.2.8. Estructura organizacional*

Mientras que la estructura organizacional está compuesta por tres componente clave (Daft, 2007, pág. 113):

- Diseño de los niveles de jerarquía.
- Tramo de control de subordinación.
- Agrupamiento de los colaboradores en los distintos departamentos.



Este paso ayudará a observar mejor la función de los colaboradores, así mismo se podrán elaborar recomendaciones para mejorar la descripción de los puestos, las relaciones de jerarquía y los mecanismos de control y manejo de personal.

#### *1.2.2.9. Cultura Organizacional*

Otro aspecto importante para tener una mejor perspectiva, es una comprensión extensiva sobre la **cultura organizacional**. Esta se compone de las ideas que definen cómo se comportarán los empleados de una compañía. Comprende valores y símbolos percibidos por los empleados a la vez que intenta predecir cómo reaccionarán ante determinadas situaciones. La cultura organizacional comprende las siguientes dimensiones, según Robbins y Couler:

- Atención a los detalles
- Orientación a los resultados
- Orientación a las personas
- Orientación a los equipos
- Energía
- Estabilidad
- Innovación y riesgos

#### *1.2.2.10. Evaluaciones de desempeño*

La totalidad de organizaciones tiene algunas dimensiones más desarrolladas que otras, lo cual dictará el estilo de la cultura organizacional; y en el caso de RATECSA servirá como marco para fomentar o reforzar prácticas internas que faciliten el quehacer diario de la empresa. De la misma forma se planteará la aplicación de **evaluaciones de desempeño** para comparar el desempeño real con el esperado a efecto de calificar cuánto aporta el empleado a la organización.

#### *1.2.2.11. Cuadro de mando integral*

El último concepto relacionado con el monitoreo de la actividad de la empresa es el de **Cuadro de Mando Integral (CMI)**. Este consiste en la principal metodología de relación entre los objetivos financieros y los objetivos estratégicos de las empresas. Permite que los empleados conozcan los

aspectos técnicos de los objetivos corporativos y ayuda a alcanzar un mejor homogeneidad entre los objetivos de los distintos departamentos (Thompson, 2012, pág. 31)

La elaboración de un CMI es fundamental para RATECSA en el mediano y largo plazo, ya que facilitará la medición del grado cumplimiento de los objetivos corporativos. Y si, actualmente, hay tareas que se hacen bien, se harán mejor en el futuro.

### 1.3. Estrategia de Mercadeo

En relación con la temática mercadológica, el principal elemento es la **estrategia de mercadeo**. Este engloba un conjunto de decisiones interrelacionadas en relación con los mercados potenciales, productividad, publicidad, proveedores, medios de comunicación y logística; que expresen la manera en que una empresa logrará establecer relaciones con los clientes (Mullins, Walker, Boyd, & Larréché, 2007, pág. 15). RATECSA no cuenta con estrategia de mercadeo ya que la gerencia no la ha considerado necesaria para el éxito de ventas. Sin embargo, el deseo de mantener el posicionamiento actual o la posibilidad del ingreso en nuevos mercados lleva a que la existencia de una estrategia de mercadeo sea requerida.

La estrategia de mercadeo abarcará conceptos relacionados con la rama operativa y logística de la empresa, tales como la **planeación de ventas y operaciones** y los **canales de distribución**. También se incluirán términos concernientes con las actividades de promoción como los son el **mercado meta** y la **creación de valor**.

#### 1.3.1. Planeación de ventas y operaciones

La planeación de ventas y operaciones es el proceso que ayuda a ofrecer un mejor servicio a los clientes y mejorar el manejo de inventarios. Engloba la participación de los departamentos de ventas, operaciones, finanzas y desarrollo de producto. El principal objetivo de dicha planeación es mantener equilibradas la oferta y la demanda de la empresa para su adecuado funcionamiento (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009, pág. 516).

### *1.3.2. Canales de distribución*

Los canales de distribución constituyen la línea en común compuesta por productores, mayoristas y detallistas con el mismo objetivo de hacer llegar un producto o servicio de la manera más eficiente. En un sistema de canales convencional, ninguno de los segmentos de participantes tiene control sobre el otro (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 317). La adecuada coordinación entre los canales de distribución y la planeación de ventas y operaciones es lo que ayudará a la empresa a evaluar si podrá abastecer o no adecuadamente a sus clientes, así como se podrá contar o no con el inventario requerido.

### *1.3.3. Mercado meta*

El mercado meta es el grupo de consumidores con necesidades y características comunes que los llevan a reaccionar de una manera similar ante actividades de mercadeo. Es previamente seleccionado por la empresa bajo el criterio de ser el segmento al cual se le puede satisfacer más sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2007, pág. 50). La empresa debe prestar especial cuidado a su mercado meta, ya que al enfocarse en clientes empresariales e institucionales existe un mayor riesgo de mercado ante la importancia de cada uno de los clientes. La salida eventual de un solo cliente puede impactar gravemente en los resultados.

### *1.3.4. Creación de valor*

Es por esto que la creación de valor para los clientes debe ser una tarea constante para la fuerza de ventas. Este es el enfoque con el que la compañía desea llenar las expectativas de los clientes a través de un aumento en el valor percibido de los productos por parte de los clientes y una disminución paulatina de los precios de los bienes o servicios comercializados (Thompson, 2012, pág. 11).

## *1.4. Alianzas estratégicas*

En el largo plazo, RATECSA llegará a plantearse el intentar nuevas estrategias con el fin de cumplir los objetivos planteados en el presente. Por lo que tendrá que considerar ampliar sus **alianzas estratégicas**. Dichas alianzas son un acuerdo de entre dos o más empresas donde hay colaboración de algún tipo

para alcanzar un objetivo en común. Dicho acuerdo suele incluir “contribución conjunta de recursos, riesgos y control compartidos, y dependencia mutua; con frecuencia implican marketing conjunto, ventas, distribución o producción conjuntas, colaboración en diseños, investigación conjunta o proyectos para el desarrollo en cooperación de nuevas tecnologías o productos” (Thompson, 2012, pág. 187).

Análisis FODA.

Por último, se tiene una de las herramientas más efectivas para la contemplación del estado actual de una empresa: el **análisis FODA**. Esta herramienta de amplio y fácil uso muestra las principales fortalezas, la mayor cantidad de debilidades, sus oportunidades de mercado y comerciales, así como cualquier externalidad que pueda representar una amenaza para los intereses de la empresa (Thompson, 2012, pág. 101).

#### 1.5. Análisis vertical

Muestra la composición en un determinado punto en el tiempo de la estructura de los estados financieros (Saltas, 2005, pág. 42). La utilidad del análisis vertical radica en poder elaborar las razones financieras que se emplean para evaluar la eficiencia de las empresas, así como para señalarlas áreas que representan los mayores impactos positivos y negativos en las finanzas.

#### 1.6. Análisis horizontal

Este análisis nace de la comparación de al menos dos o más períodos de estados financieros (Saltas, 2005, pág. 31). Este método analiza los cambios entre los períodos para poder identificar las tendencias que impactan la rentabilidad de una organización. Para el propósito del trabajo, el análisis a lo largo del tiempo permitirá reconocer las áreas en las cuales deberá ejercerse una mayor vigilancia en relación con el aumento de los costos.

#### 1.7. Estado de resultados

Consiste en un informe sobre los ingresos y gastos en un determinado período basado en el principio de conciliación (Warren, Reeve&Duchac, 2009, pág. 16). Mediante este principio se determina si durante ese período los ingresos fueron

mayores a los gastos, y así saber si hubo utilidad neta o pérdida neta durante el período de estudio.

#### 1.8. Razón de liquidez

Esta razón mide la capacidad de endeudamiento de las empresas en el instante. Emplea la cantidad de activos líquidos y el pasivo circulante para su cálculo (Warren, Reeve&Duchac, 2009, pág. 507). Para RATECSA, esta razón resultade vital importancia conocerla ya que existe una alta posibilidad de necesitar hacer pedidos extraordinarios en cualquier momento.

#### 1.9. Ingrediente activo

El ingrediente activo es un químico presente en los plaguicidas y en herbicidas, para eliminar, controlar o repeler Plagas o malezas, respectivamente. El ingrediente activo generalmente representa el menor porcentaje de ingredientes de todo el producto. Los plaguicidas y herbicidas, pueden contener más de un ingrediente activo en cada producto (Centro Nacional de Información de Pesticidas, 2009).

RATECSA cuenta con una amplia gama de plaguicidas que contienen distintos ingredientes activos, algunos de los cuales contienen hasta dos ingredientes activos.

#### 1.10. Coadyuvante

En la industria de herbicidas los coadyuvantes consisten en productos químicos que se aplican junto con dichos herbicidas para aumentar la eficacia de los mismos en funciones como adherentes, dispersantes y penetrantes (Alfaro, 2003).

Los coadyuvantes no son productos que tengan relación con los plaguicidas que comercializa RATECSA, sin embargo, se describen para facilitar su comprensión en los reglamentos que debe cumplir la compañía por ser distribuidor de agroquímicos.

#### 1.11. Plaguicidas sintéticos

Los plaguicidas sintéticos consisten en sustancias químicas que se utilizan para matar, controlar o repeler Plagas presentes en áreas del sector agropecuario, o bien en zonas urbanas (Plagas y Desinfección, s.f.).

En su mayoría, los plaguicidas distribuidos por RATECSA son sintéticos, aunque también cuenta con algunos equipos y dispositivos para el control de Plagas que no requieren de sustancias químicas para cumplir su función.

## Capítulo II. Situación actual de RATECSA

### 2.1. Reseña histórica de RATECSA

#### 2.1.1. Historia

RATECSA es una organización de capital costarricense, que se dedica a la distribución de productos para el control integral de Plagas en áreas no agrícolas. Fue inscrita en el año 1995 bajo la razón social de “Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica Sociedad Anónima”, por el Ing. Reynier Ramírez Arroyo (actual propietario) y el Ing. Fernando Ocampo Aguilar (q.e.p.d). Ambos socios iniciaron el proyecto planteándose el siguiente objetivo general:

Poder satisfacer la necesidad de plaguicidas especiales para áreas no agrícolas en el mercado de Centroamérica.

Para alcanzar dicho objetivo se plantearon, a su vez, los siguientes objetivos específicos:

- Tener un amplio portafolio de productos de casas comerciales reconocidas a nivel mundial y que operen bajo normas de calidad.
- Determinar todos los requisitos regulatorios para poder registrar todas las moléculas y los productos que se comercializarían en el mercado nacional.
- Realizar un análisis del mercado nacional de productos para el control de Plagas, para determinar la estrategia para ingresar, mantenerse y crecer en dicho mercado.

Para la consecución del primer objetivo, era necesario realizar un diagnóstico del mercado para saber cuáles eran los proveedores más reconocidos de estos productos en el mundo.

Los objetivos del proyecto se fijaron en 1995 y dos años después se tenían debidamente registrados todos los productos con los que se ingresó al mercado. Esto fue posible lograrlo en período corto de tiempo gracias al conocimiento del señor Reynier Ramírez Arroyo sobre los procedimientos internos del departamento de plaguicidas del MAG, del cual era director en ese

momento. El tiempo promedio para el registro de los productos oscilaba entre 3 y 5 años.

Para iniciar se hizo uso de una inversión inicial de \$250000, los cuales fueron aportados por ambos socios de su capital propio.

En el año 1996, la reconocida empresa estadounidense de agroquímicos FMC otorgó a RATECSA la representación de algunos de sus productos para áreas no agrícolas, y posteriormente en ese mismo año la empresa estadounidense Dow Chemical Company también hizo lo mismo con algunos de sus productos. Durante los años 1996 y 1997 lograron registrar dichos productos para la comercialización en Costa Rica, la cual inició en 1998.

Uno de los retos más grandes fue la importante inversión inicial para la compra de los primeros productos, debido a que los proveedores solamente los vendían al contado a aquellas empresas que recién iniciaban operaciones y que, por ende carecían de estados financieros.

En sus inicios, la compañía estaba conformada únicamente por tres colaboradores: una persona que tenía a su cargo todas las tareas administrativas y financieras, y dos agentes de ventas, quienes eran los encargados de introducir los productos al mercado nacional.

Las oficinas administrativas fueron acondicionadas en un pequeño local ubicado en el Centro de Alajuela y la bodega de almacenamiento estaba situada en las cercanías del Estadio Alejandro Morera Soto. Desde allí se despachaban los productos por medio de los agentes ventas, quienes con sus vehículos propios se encargaban de comercializarlos en todo el país.

Para el año 2000, luego de un largo proceso de negociación, la empresa consigue concretar la representación de algunos productos de la prestigiosa compañía alemana BASF Chemicals.

Cinco años más tarde, en el 2005, se formalizó el contrato mediante el cual RATECSA adquirió la representación de unas líneas seleccionadas de productos de la empresa BEQUISA. De esta forma, en menos de siete años de operación la empresa logra ofrecer una amplia gama de soluciones para el



control integrado de Plagas para posicionarse como un importante proveedor para distintas instituciones en Costa Rica.

En el año 2007, RATECSA continúa ampliando su oferta y consigue la representación de otro prestigioso socio comercial, la estadounidense MGK. Un año más tarde, diversifica su oferta con la adquisición de derechos comerciales de equipos y dispositivos no tóxicos de la también estadounidense BellLabs.

Debido al rápido y continuo crecimiento de RATECSA, se inició con un nuevo proyecto: la construcción de un edificio administrativo y bodegas de almacenamiento en El Coyol de Alajuela que se convertirían después en la Casa Matriz de la compañía. En febrero del 2013, se concluyó el proyecto de construcción, y en este mismo año se adquirió una flotilla de once vehículos, los cuales servirían a la nueva fuerza de ventas y al departamento de logística, cobro y mensajería.

RATECSA se ha posicionado como líder en venta de plaguicidas no agrícolas del mercado costarricense. Hoy cuenta con 22 colaboradores y distribuye sus productos en todo el territorio nacional.

### 2.1.2. Misión, Visión y Valores

A continuación se citan la misión, visión y valores actuales de la compañía:

#### Misión

“Nuestra misión es ayudar a lograr el beneficio económico en el manejo integral del control de plagas protegiendo la salud y el ambiente en los diferentes sectores económicos del país. El objetivo es brindar insumos de alta tecnología con el soporte técnico y profesional a cada empresa en particular”.

## Visión

“Nuestra visión se fundamenta en conseguir la representación de los mejores productos originales para el control de plagas y ser la empresa líder de distribución de estos insumos en la región de Centroamérica, brindando el mejor servicio, desde todos aspectos profesionales, éticos, salud y amigables al ambiente”.

## Valores

- Compromiso
- Responsabilidad
- Honestidad
- Disciplina
- Respeto

### 2.1.3. Objetivos corporativos actuales

RATECSA no ha contado con objetivos definidos por escrito desde sus inicios. Por lo tanto, todos los planes y objetivos de RATECSA están en la mente del gerente general.

### 2.1.4. Estrategia Genérica de RATECSA

La base de la estrategia genérica de RATECSA consiste en vender únicamente productos originales, de calidad, con los más estrictos estándares internacionales de formulación fisicoquímica. Esta estrategia se apoya en la diferenciación de la calidad de los productos así como en el asesoramiento personalizado que les brinda la empresa a sus clientes, según sus distintas necesidades.

Por otro lado, los competidores se enfocan en ofrecer los precios más bajos y no en la asesoría técnica. Sin embargo, a criterio de la gerencia los clientes han mostrado preferencia hacia RATECSA porque están convencidos de que ofrecen los productos de mayor calidad, la mejor tecnología y un adecuado

asesoramiento técnico. Esto propiciará que en el largo plazo, la inversión total en plaguicidas realizada por los clientes sea menor.

#### 2.1.5. Plan Operativo actual de RATECSA

La operación de RATECSA puede describirse de la siguiente manera:

En los últimos meses del año, el gerente general y la gerente administrativa y financiera se reúnen con los representantes de los principales proveedores (BASF, FMC, y MGK) con el objetivo de negociar las compras para satisfacer la necesidad de inventario para todo el año siguiente.

Una vez que se llega a un acuerdo con respecto a los productos y las cantidades de cada producto que va a comprarse, se firma un documento en el que quedan por escrito todos los acuerdos a los que se llegaron en dicha reunión y las condiciones comerciales bajo las que se van a realizar dichas compras (fechas de llegada, precios, premios en caso de que se compre más de lo acordado, incentivos para impulsar las ventas de sus productos, entre otros).

El paso siguiente a la firma de los documentos con los acuerdos comerciales, es reunirse con los representantes de la planta empacadora de agroquímicos Formuquisa, para informarles sobre la necesidad de material de reempaque y reenvase para el año siguiente y, de esta manera, se establece un plan de reempaque y reenvase para todo el año, porque la mayor parte del producto que se importa, viene en presentaciones a granel (200 litros, 200 libras, etc.).

Los productos se reenvasan o reempacan en presentaciones de litros y 100 mililitros, en el caso de la mayoría de los líquidos, y en presentaciones de kilos, libras, y sobres de 20 y 10 gramos, en el caso de los sólidos. Los representantes de Formuquisa se basan en el plan de reempaque y reenvase para coordinar con sus proveedores las cantidades necesarias de material de empaque y las fechas en las que van a necesitar dicho material.

Posteriormente, cuando van llegando las importaciones, el jefe de logística e inventarios de RATECSA emite órdenes de producción según las necesidades de inventario en la bodega central de la empresa y el alcance proyectado para

cada presentación de productos según un análisis mensual de las ventas promedio de los últimos seis meses.

La gerente administrativa y financiera se encarga de estructurar en un documento todas las compras que se negociaron con los socios comerciales para el año siguiente. A esas cantidades se les suma el inventario que hay en ese momento en la empresa, se distribuye entre los siete agentes de ventas, y se les pide llevar a cabo la planificación o pronóstico de las cantidades de cada producto que van a vender por mes a cada uno de sus clientes activos y a nuevos clientes potenciales para vender todo lo que necesita la empresa en ese año. Con base en ese pronóstico, se establecen las metas de venta para cada agente de ventas y, de esta manera, se les estará midiendo el grado de cumplimiento de dicho pronóstico de manera mensual hasta diciembre de ese año.

Un aspecto importante por resaltar es que la compañía cuenta con siete agentes de ventas, como se mencionó anteriormente, de los cuales seis son ingenieros agrónomos que se encargan de cubrir todo el país. Estos están distribuidos en seis regiones que atienden principalmente clientes del sector industrial agropecuario. El sétimo vendedor, que no es ingeniero agrónomo, se encarga de atender clientes de consumo masivo en el Gran Área Metropolitana.

Los agentes tienen un planificador mensual de visitas que está basado en las ventas pronosticadas a sus principales clientes en las primeras dos semanas del mes y en la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar según las fechas de vencimiento. Su trabajo se lleva a cabo principalmente en los establecimientos de los clientes a quienes visitan en un vehículo empresarial, en el que transportan la mercancía que se venderá cada semana.

En promedio, cada vendedor debe visitar entre diez y doce clientes al día, por lo que su planificación debe ser muy eficiente para lograr visitar a todos los clientes cada mes y, además, dedicar algunos días a conseguir nuevos clientes. Los clientes, en su mayoría, forman parte de los siguientes segmentos: agroservicios, agroveterinarias, veterinarias, empresas de granos almacenados, granjas de producción animal, restaurantes, hoteles,

fumigadoras, ferreterías, distribuidores de consumo masivo, supermercados, entre otros.

La gerencia de ventas de la compañía está conformada por los agentes de ventas que son llamados líderes de ventas, por la ejecutiva comercial, la ejecutiva de desarrollo de mercado, la regente veterinaria, el regente agrícola y el gerente de ventas.

La ejecutiva comercial se encarga de la facturación de todos los pedidos que se entregan desde la bodega central, es responsable de enviar cotizaciones, hojas de seguridad, fichas técnicas de los productos, apoya en todo lo relacionado a ventas a clientes activos, se encarga de velar por el control de calidad de la facturación de toda la empresa, está al tanto de licitaciones con instituciones públicas y se encarga de enviar los documentos necesarios para ganar dichas licitaciones, entre otras funciones. La ejecutiva de desarrollo de mercado se encarga de darle seguimiento a las estrategias para el desarrollo de clientes potenciales en los distintos segmentos del mercado y de coordinar todo lo relacionado a material de mercadeo.

La regente veterinaria se encarga de velar por que todos los productos regulados por SENASA y por el Ministerio de Salud cumplan con dichas regulaciones, así como la bodega central y todos los que interactúan con dichos productos. El regente agrícola tiene funciones similares a las de la regente veterinaria, solamente que para los productos regulados por el Departamento Fitosanitario del Estado. Finalmente, el área de ventas es liderada por el gerente de ventas, este cargo estuvo como recargo del gerente general hasta el 1º de agosto del 2015, fecha en que se nombró al actual gerente de ventas.

Por otro lado, se encuentra la gerencia administrativa y financiera liderada por la gerente administrativa y financiera, quien tiene a su cargo al coordinador administrativo y financiero, que, a la vez, es el responsable de dos departamentos: el departamento financiero, conformado por crédito y cobro, tesorería y cuentas por pagar, y contabilidad; y el departamento administrativo, conformado por logística e inventarios, sistemas de información, recepción aprovisionamiento y recursos humano, y servicios generales.

El coordinador administrativo y financiero también es el responsable de velar por todo el control interno de la compañía, se encarga de todo lo relacionado con la gestión del recurso humano, análisis de información financiera, apoya y da seguimiento al trabajo de cada uno de los colaboradores que tiene a cargo.

Los líderes de ventas cuentan con el apoyo de la ejecutiva administrativa y el departamento de logística e inventarios para la recuperación de cuentas por cobrar y la entrega de pedidos a algunos clientes. La ejecutiva administrativa se encarga de gestionar la recuperación del dinero de todas las facturas con plazos vencidos de la cartera de cuentas por cobrar que se pueden recuperar por medio de llamada telefónica o correo electrónico, ya que son clientes que pagan por medio de transferencia bancaria.

El departamento de logística e inventarios se encarga de recuperar todas las cuentas vencidas de clientes que pagan en efectivo o cheques y que los agentes de venta no pueden visitar, porque les quedan fuera de la ruta de visitas en sus respectivos planificadores, además este departamento le brinda apoyo a los agentes mediante la entrega de los pedidos que no puedan concretarse por las razones descritas y que ocupan producto de inmediato, o bien, porque los agentes no cuentan con la cantidad de producto que requiere el cliente. Este departamento también se encarga de manejo del inventario y vela, porque la empresa cuente con existencias de todos los productos en todo momento.

La contadora general se encarga de llevar los registros actualizados de la contabilidad de RATECSA y las sociedades relacionadas. El encargado de sistemas de información es responsable de dar soporte a todos los demás departamentos de la compañía en la elaboración de reportes automáticos y en velar por el buen funcionamiento de todos los sistemas de información. La encargada de recepción es la responsable de recibir y atender a todas las personas que visitan la empresa (clientes, proveedores, representantes de entes reguladores, entre otros) además de atender la central telefónica y asistir a los demás departamentos en tareas específicas. La miscelánea es la responsable de mantener el edificio en condiciones óptimas de orden y aseo en

todo momento, además se encarga de atender al personal y a terceras personas en reuniones, ofreciendo bebidas y bocadillos.

Finalmente, el gerente general es el responsable de dirigir la compañía hacia el cumplimiento de los objetivos de la misma mediante la toma de decisiones estratégicas y la negociación con socios comerciales y clientes clave para el negocio.

#### 2.1.6. Situación financiera actual:

La compañía goza de una situación financiera privilegiada, por la disciplina que ha tenido desde sus inicios. Una de las políticas iniciales de la compañía ha sido ahorrar mensualmente un monto fijo que se aumenta cada año en relación con el crecimiento de la empresa. Esta política de ahorro le permitió a RATECSA acumular suficiente capital para poder empezar a invertir en la bolsa de valores de Costa Rica. Para esto se creó una razón social denominada REYVA, S.A., a la cual RATECSA le transfiere el dinero ahorrado cada mes para utilizarlo en la compra de bonos en dólares.

La compañía también ha tenido que hacer uso de fuentes de financiamiento cuando su flujo de caja no es suficiente para hacerle frente a las obligaciones financieras con sus socios comerciales o proveedores. Por lo que en dichas situaciones la compañía solicita préstamos al Puesto de Bolsa que maneja sus inversiones utilizando como garantía los bonos que posee. De esta manera, logra obtenerse financiamiento a tasas de interés muy inferiores a las que podrían obtenerse con otras opciones de financiamiento.

Existe una tercera sociedad llamada FIVAR, S.A., bajo la cual está registrado el terreno, edificio y bodega de RATECSA. Esto con el fin de proteger los activos de mayor valor de la compañía. Los vehículos se tienen bajo la modalidad de Leasing, algunos con CAFSA de TOYOTA y otros con el BAC SAN JOSÉ.

Es importante tener claro para que se utiliza cada una de las tres sociedades mencionadas. En resumen, la actividad de cada sociedad puede describirse de la siguiente manera:

- RATECSA, se utiliza para la comercialización de todos los productos Sin embargo, solo tiene los activos que están dentro de la oficina y la bodega bajo su razón social. Es la que genera las ganancias de la empresa.
- REYVA, se utiliza para invertir el dinero que genera RATECSA en títulos valores, específicamente bonos en dólares. Esta sociedad actúa también cuando se necesita solicitar un crédito al puesto de bolsa que administra su portafolio de inversiones.



- FIVAR se utiliza para registrar los activos fijos de mayor valor para la compañía (terreno, edificio y bodega).

Con el fin de conocer la realidad financiera actual de RATECSA se presenta el estado de resultados y el balance de situación financiera de los periodos fiscales 2012, 2013 y 2014. Sin embargo, es importante hacer las siguientes aclaraciones para comprender el contexto de la información presente en dichos estados financieros:

- Los estados financieros solamente incluyen la información contable de RATECSA. No incluye la información contable de REYVA ni de FIVAR. Por lo que no logra observarse en su totalidad la situación financiera real de la compañía. Dado que tanto los activos fijos como las inversiones en títulos valores no se verán reflejados en los estados financieros de RATECSA.
- Existe un alto porcentaje del total de cuentas por cobrar y por pagar que es de transacciones realizadas entre estas tres sociedades, cuya relación porcentual con el total de cuentas por cobrar es de carácter confidencial.

A continuación se presentan los estados financieros de los periodos fiscales 2012, 2013 y 2014:

**RATECSA**  
**Estado de resultados**  
**Del 01 de Octubre del 2011 al 30 de Setiembre del 2012**  
**(En colones costarricenses)**

Detalle	Monto
41-Ventas netas	69.572.058,43
<b>Menos:</b>	
51-Costo de ventas	<u>29.831.430,03</u>

**RATECSA**  
**Estado de resultados**  
**Del 01 de Octubre del 2012 al 30 de Setiembre del 2013**  
**(En colones costarricenses)**

Detalle	Monto
41-Ventas netas	74.227.476,39
<b>Menos:</b>	
51-Costo de ventas	<u>30.159.176,53</u>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>44.068.299,86</b>
<b>Margen de utilidad bruta</b>	<b>59%</b>

<b>Menos:</b>	
<b>61-Gastos de operación</b>	
61101-Sueldos y Prestaciones	9.238.489,06
61102-Cargas Sociales Patronales	2.015.096,22
61103-Beneficios del Personal	533.199,33
61104-Honorarios Profesionales	8.722.084,93
61106- Servicios de Seguridad	555.680,95
61107-Servicios Varios	171.516,68
61108-Fletes y Acarreos	197.966,22
611010-Suministros	1.102.351,13
61111-Lubricantes y Combustible	1.242.704,56
61112-Servicios Públicos	334.972,01
61113-Alquileres	7.461.386,15
61114-Mantenimiento	928.394,45
61115-Gastos de Depreciación	47.904,10
61116-Gastos de Seguros	113.332,66
61117-Impuestos y otros	297.456,13
61118-Donaciones y Contribuciones	-
61119-Membresías, Especies Fiscales y Permisos	250.748,59
61120-Gastos de Representación	<u>162.470,56</u>
<b>61-Gastos de operación</b>	<b>33.375.753,73</b>
<b>62-Gastos de ventas</b>	
621-Viáticos	1.087.258,04
622-Publicidad y Promoción	<u>662.690,69</u>
<b>62-Gastos de ventas</b>	<b>1.749.948,73</b>
<b>62-Gastos de producción</b>	
631-Material de Empaque y Maquila	<u>1.046.234,59</u>
<b>62-Gastos de producción</b>	<b>1.046.234,59</b>

**IMAGEN N°1: ESTADO DE RESULTADOS RATECSA 2011 AL 2012**

<b>Margen de utilidad operativa</b>	<b>11%</b>
<b>Más:</b>	
71-Otros ingresos	1.110.975,65
<b>Menos:</b>	
81-Otros gastos	358.767,98
<b>Utilidad neta</b>	<b>8.648.570,49</b>
<b>Margen de utilidad neta</b>	<b>12%</b>

**RATECSA**  
**Estado de resultados**  
**Del 01 de Octubre del 2013 al 30 de Setiembre del 2014**  
**(En colones costarricenses)**

Detalle	Monto
<b>41-Ventas netas</b>	<b>94.561.907,14</b>
<b>Menos:</b>	
<b>51-Costo de ventas</b>	<b>48.598.571,22</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>45.963.335,93</b>
<b>Margen de utilidad bruta</b>	<b>49%</b>
<b>Menos:</b>	
<b>61-Gastos de operación</b>	
61101-Sueldos y Prestaciones	9.846.197,79
61102-Cargas Sociales Patronales	2.566.954,67
61103-Beneficios del Personal	634.997,29
61104-Honorarios Profesionales	1.648.074,13
61106- Servicios de Seguridad	779.523,17
61107-Servicios Varios	32.322,88
61108-Fletes y Acarreos	43.993,38
611010-Suministros	437.504,33
61111-Lubricantes y Combustible	1.205.855,43
61112-Servicios Públicos	365.417,38
61113-Alquileres	10.087.540,08
61114-Mantenimiento	1.112.272,80
61115-Gastos de Depreciación	91.342,87
61116-Gastos de Seguros	319.999,71
61117-Impuestos y otros	328.389,53
61118-Donaciones y Contribuciones	20.829,33
61119-Membresías, Especies Fiscales y Permisos	155.075,70
61120-Gastos de Representación	165.258,00
<b>61-Gastos de operación</b>	<b>29.841.548,46</b>
<b>62-Gastos de ventas</b>	
621-Viáticos	1.106.382,37
622-Publicidad v Promoción	608.521,73
<b>IMAGEN N°2: ESTADO DE RESULTADOS RATECSA 2012AL 2013</b>	
<b>62-Gastos de producción</b>	
631-Material de Empaque y Maquila	3.779.314,00
<b>62-Gastos de producción</b>	<b>3.779.314,00</b>
<b>Total gastos de operación, ventas y producción</b>	<b>35.335.766,56</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>10.627.569,37</b>
<b>Margen de utilidad operativa</b>	<b>11%</b>
<b>Más:</b>	
71-Otros ingresos	4.140.944,37
<b>Menos:</b>	
81-Otros gastos	8.596.479,49
<b>Utilidad neta</b>	<b>6.172.034,25</b>
<b>Margen de utilidad neta</b>	<b>7%</b>

**RATECSA**  
**Balance de Situación Financiera**  
**Al 30 de Setiembre del 2012**  
**(En colones costarricenses)**

Detalle	Saldo
<b>Activos</b>	
<b>11-Activo corriente</b>	
111-Caja	8.925,38
112-Bancos	240.057,72
113-Inversiones	-
114-Cuentas por cobrar	35.205.857,93
115-Documentos por cobrar	-
Reserva para Incobrables	-
116-Inventarios	2.515.010,38
117-Gastos prepagados	998.482,96
<b>Total Activo corriente</b>	<b>38.968.334,36</b>
<b>12-Activo no corriente</b>	
121-Propiedad, planta y equipo	-
122-Otros activos	147.135,42
<b>Total activo no corriente</b>	<b>147.135,42</b>
<b>Total de activos</b>	<b>39.115.469,78</b>
<b>Pasivos</b>	
<b>21-Pasivo a corto plazo</b>	
211-Cuentas por pagar	23.028.045,94
212-Impuestos por pagar	(34.202,81)
213-Retenciones	115.344,17
214-Gastos acumulados por pagar	353.021,23
215-Porción circulante de la deuda a largo plazo	-
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>23.462.208,52</b>
<b>22-Pasivo a largo plazo</b>	
221-Documentos por pagar a largo plazo	-
222-Deudas por pagar a largo plazo	-
223-Otros pasivos	-
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>-</b>
<b>Total de pasivo</b>	<b>23.462.208,52</b>
<b>Patrimonio</b>	
31-Capital social	416,67
32-Utilidades no distribuidas	15.650.761,26
33-Aportes de capital	-
34-Reservas legales	2.083,33
Ganancias del período	-
<b>Total patrimonio</b>	<b>15.653.261,26</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>39.115.469,78</b>

IMAGEN N°4: BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA 2012

**RATECSA**  
**Balance de Situación Financiera**  
**Al 30 de Setiembre del 2013**  
**(En colones costarricenses)**

Detalle	Saldo
<b>Activos</b>	
<b>11-Activo corriente</b>	
111-Caja	231.385,49
112-Bancos	2.320.868,05
113-Inversiones	-
114-Cuentas por cobrar	44.277.428,25
115-Documentos por cobrar	133.794,88
116-Inventarios	7.669.548,70
117-Gastos prepagados	-
<b>Total Activo corriente</b>	<b>54.633.025,36</b>
<b>12-Activo no corriente</b>	
121-Propiedad, planta y equipo	704.414,93
122-Otros activos	1.610.618,89
<b>Total activo no corriente</b>	<b>2.315.033,82</b>
<b>Total de activos</b>	<b>56.948.059,17</b>
<b>Pasivos</b>	
<b>21-Pasivo a corto plazo</b>	
211-Cuentas por pagar	
212-Impuestos por pagar	34.020.691,63
213-Retenciones	571.399,13
214-Gastos acumulados por pagar	258.283,08
215-Porción circulante de la deuda a largo plazo	485.602,70
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>35.335.976,54</b>
<b>22-Pasivo a largo plazo</b>	
221-Documentos por pagar a largo plazo	-
222-Deudas por pagar a largo plazo	-
223-Otros pasivos	(8.648.570,49)
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>(8.648.570,49)</b>
<b>Total de pasivo</b>	<b>26.687.406,05</b>
<b>Patrimonio</b>	
31-Capital social	416,67
32-Utilidades no distribuidas	21.609.582,63
33-Aportes de capital	-
34-Reservas legales	2.083,33
Ganancias acumuladas del período	8.648.570,49
<b>Total patrimonio</b>	<b>30.260.653,12</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>56.948.059,17</b>

IMAGEN N°5: BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA 2013

**RATECSA**  
**Balance de Situación Financiera**  
**Al 30 de Setiembre del 2014**  
**(En colones costarricenses)**

Detalle	Saldo
<b>Activos</b>	
<b>11-Activo corriente</b>	
111-Caja	161.374,84
112-Bancos	(9.457.326,96)
113-Inversiones	2.453.739,64
114-Cuentas por cobrar	50.552.608,68
115-Documentos por cobrar	169.166,98
Reserva para Incobrables	-
116-Inventarios	15.987.872,88
117-Gastos prepagados	-
<b>Total Activo corriente</b>	<b>59.867.436,05</b>
<b>12-Activo no corriente</b>	
121-Propiedad, planta y equipo	891.860,46
122-Otros activos	843.310,81
<b>Total activo no corriente</b>	<b>1.735.171,26</b>
<b>Total de activos</b>	<b>61.602.607,32</b>
<b>Pasivos</b>	
<b>21-Pasivo a corto plazo</b>	
211-Cuentas por pagar	
212-Impuestos por pagar	33.521.738,23
213-Retenciones	31.471,33
214-Gastos acumulados por pagar	265.280,88
215-Porción circulante de la deuda a largo plazo	-
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>33.818.490,44</b>
<b>22-Pasivo a largo plazo</b>	
221-Documentos por pagar a largo plazo	-
222-Deudas por pagar a largo plazo	-
223-Otros pasivos	-
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>-</b>
<b>Total de pasivo</b>	<b>33.818.490,44</b>
<b>Patrimonio</b>	
31-Capital social	416,67
32-Utilidades no distribuidas	21.609.582,63
33-Aportes de capital	-
34-Reservas legales	2.083,33
Ganancias acumuladas del período	6.172.034,25
<b>Total patrimonio</b>	<b>27.784.116,88</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>61.602.607,32</b>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE RATECSA

IMAGEN N°6: BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA 2014

### 2.1.7. Productos que ofrece RATECSA

#### *Catálogo de productos de RATECSA*

RATECSA cuenta actualmente con 45 productos que se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Plaguicidas:** Productos químicos en estado líquido o sólido, que se utilizan para el control de Plagas en general, excepto para roedores. Cada producto ha sido formulado por sus casas comerciales con el fin de controlar alguna o algunas Plagas específicas. Algunos de estos productos se utilizan para controlar Plagas durante una etapa de la vida de dichas Plagas mientras que otros se utilizan para controlar a las mismas Plagas pero en otra etapa de su vida.
- **Rodenticidas:** Productos químicos en estado sólido, que se utilizan para el control de roedores, generalmente ratas y ratones.
- **Equipos:** Son aparatos que utilizan alguna fuente de energía para el control de Plagas (electricidad, combustible, presión de aire, entre otros). Algunos se utilizan para aplicar los plaguicidas en áreas abiertas o cerradas, mientras que otros permiten realizar el control de dichas Plagas sin el uso de químicos.
- **Dispositivos:** Son aparatos que se utilizan para aplicar los plaguicidas, como trampas en las que se colocan los rodenticidas, como trampas de goma u otros tipos en las que se colocan alimentos para atraer a las Plagas y repuestos para algunos de los equipos que distribuye la compañía.

La mayoría de productos químicos que distribuye RATECSA, están regulados, entre otras entidades, por el Ministerio de Salud (MINSAL) y el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Por lo tanto, muchos de estos productos se deben importar y etiquetar según el tipo de registro sanitario bajo el que se planean vender. Esto porque los productos con registro de SENASA solamente pueden venderse a clientes que cuenten con un regente veterinario porque que serán utilizados con fines agropecuarios, además estos productos están exentos del pago del impuesto de ventas.

Por otro lado, los productos químicos que se planean vender para uso en zonas urbanas como casas de habitación, jardines, hoteles, edificios en los que trabajan persona, entre otros; deben estar etiquetados con registro sanitario del Ministerio de Salud, estos productos no están exentos del pago del impuesto de ventas.

A continuación se brinda una breve descripción de los productos que comercializa RATECSA con el respectivo proveedor al que se le compran los mismos:

Plaguicidas			
Nombre	Imagen	Proveedor	Características
<b>ADDITIF T</b>		CONEI	Es un producto muy concentrado para eliminar hongos, mohos, algas y líquenes. Presentación: 1 litro.
<b>BACTY AQUALTARVE</b>		CONEI	Es una formulación especial de microorganismos que destruye definitivamente el ciclo de vida de algunos insectos, al ser ingerida por las larvas que mueren inmediatamente. Se recomienda para zonas urbanas, agricultura, ganadería, lagos, litorales y ríos. Especial para: larvas del mosquito del dengue (Aedes)






			Aegypti), paludismo y culex, las moscas de establos o de la piña y la mosca blanca. Presentación: 100 gramos.
<b>BACTY OLOR</b>		<b>CONEI</b>	Produce desodorización bioquímica activa por oxidación-reducción sobre las moléculas y gases maltolientes. Esta acción permite la desaparición de los malos olores durante varios días. Presentaciones: 1 galón, 1 litro.
<b>BIFLEX 1.8% ULV</b>		<b>FMC</b>	Agota la energía, mediante la hiper excitación y produce parálisis hasta la muerte del insecto. Especial para: mosquitos, cucarachas, moscas, pulgas, avispa, altacranes, chinches y piojos. Presentación: 1 litro.
<b>BIFLEX 7.9% SC</b>		<b>FMC</b>	Agota la energía, mediante la hiper excitación y produce parálisis hasta la muerte del insecto. Especial para: ácaros, fumigación interna, dengue, termitas, comején, gorgojos, cucarachas. Presentaciones: 946 mililitros, 100 mililitros.

<p><b>CEPTIVA DUO 24% SC</b></p>		<p>BASF</p>	<p>Es un insecticida en el que se mezclan dos ingredientes activos, fipronil y alfa-cipermetrina. La combinación de estos dos ingredientes ofrece un fuerte poder de derribe y el control de Plagas por largos periodos, utilizando bajas dosis. Especial para: cucarachas, hormigas, mosquitos, moscas y pulgas en aplicaciones al aire libre. Presentaciones: 250 mililitros, 100 mililitros.</p>
<p><b>CITREX PRO 24% SC</b></p>		<p>BASF</p>	<p>Es un PRO-INSECTICIDA de la familia de los pyrroles, ya que su actividad biológica depende de su activación orgánica en otro componente químico, o sea que se convierte en un insecticida activo luego de haber entrado al insecto. Especial para: pulgas, cucarachas, hormigas, termitas-comején y otras Plagas. Presentaciones: 920 mililitros, 100 mililitros.</p>
<p><b>CYNOFF 25% EC</b></p>		<p>FMC</p>	<p>Piretroide que actúa por ingestión y contacto con los insectos. Interrumpe la transmisión normal de los impulsos nerviosos, provocando hiper excitación, lo que agota la energía y produce parálisis hasta la muerte del insecto. Especial para: el mosquito transmisor del dengue (Aedes Aegypti), cucarachas y moscas. Presentaciones: 946 mililitros, 100 mililitros.</p>

<p><b>CYNOFF 40% WP</b></p>		<p>FMC</p>	<p>Piretroide que actúa por ingestión y contacto con los insectos. Interrumpe la transmisión normal de los impulsos nerviosos, provocando hiper excitación, lo que agota la energía y produce parálisis hasta la muerte del insecto. Especial para: cucarachas, alacranes, arañas y hormigas. Presentaciones: 454 gramos, 10 gramos.</p>
<p><b>DRAGNET 36.8% EC</b></p>		<p>FMC</p>	<p>Piretroide que actúa por ingestión y contacto con los insectos. Interrumpe la transmisión normal de los impulsos nerviosos, provocando hiperexcitación, lo que agota la energía y produce parálisis hasta la muerte del insecto. Especial para: termitas, comején, gorgojos. Presentaciones: 946 mililitros, 100 mililitros.</p>
<p><b>FENDONA 6% SC</b></p>		<p>BASF</p>	<p>Es un insecticida de contacto e ingestión eficaz para gran variedad de Plagas. Con su ingrediente activo garantiza un máximo desempeño. Algunas de sus ventajas son una acción inmediata con gran efecto de choque y eficacia (más de 12 semanas), tiene un grado de toxicidad mínimo para las personas y animales. Especial para: garrapatas, pulgas, gusanos, Plagas de jardín, cucarachas, mosquitos (Aedes Aegypti). Presentaciones: 1 litro, 100 mililitros.</p>

<p><b>FENDONA DRY 15% WG</b></p>		<p><b>BASF</b></p>	<p>Insecticida, granulado dispersable en agua. Tiene una gran actividad insecticida, abarcando muchos insectos y las tasas de aplicación son bajas debido a que es muy activo biológicamente. Especial para: garrapatas, pulgas, gusanos, Plagas de jardín, cucarachas, mosquitos (Aedes Aegypti). Presentaciones: 1 kilogramo, 10 gramos.</p>
<p><b>FUMIGAS 57% FT</b></p>		<p><b>AGROTICO</b></p>	<p>Es un producto utilizado para proteger los granos en cilos de almacenamiento de los daños causados por insectos. Se usa para fumigar arroz, café, frijol, algodón, maíz, trigo, tabaco, concentrado para animales, entre otros. Especial para: carcoma achatada, carcoma dentada, carcoma del tabaco, carcoma grande de los granos, escarabajo de los granos, gorgojo de la harina, gorgojo de los porotos, gorgojo del arroz ,gorgojo de los granos, lagarta rosada elalgodonero, paltomita de los cereales, polilla de la fruta seca, ácaro de la semilla, ácaro doméstico, ácaro de la harina. Presentaciones: Sachet (340 gramos), tabletas redondeadas (1 kilogramo), comprimidos (1 kilogramo).</p>
<p><b>NATULAR DT</b></p>		<p><b>CLARKE NATULAR</b></p>	<p>Insecticida granulado que se utiliza en agua de mar, ciénagas, aguas con alto contenido de materia orgánica, aguas impuras, desagües, sumideros, tratamientos en recipientes con agua potable; para control de Aedes Aegypti y otros mosquitos. Presentación: 100 gramos.</p>

<p><b>NYGUARD IGR 10% EC</b></p>		<p>MGK</p>	<p>Regulador de crecimiento (IGR) a base de Pyriproxifen. Es un análogo de la hormona juvenil que interfiere sobre la fisiología de la muda del insecto, previniendo la madurez del mismo. Afecta el desarrollo de los órganos sexuales por lo que los insectos se vuelven incapaces de reproducirse. Especial para: moscas, pulgas, avispas, chinches, ácaros, arañas, hormigas y tijerillas. Presentaciones: 140 mililitros, 12 mililitros.</p>
<p><b>PATRON ULTRA</b></p>		<p>FMC</p>	<p>Es un insecticida granulado que posee un cebo atractivo para las hormigas Zompopas, el cual se llevan al interior del hormiguero para alimentar a la reina, provocándole la muerte y evitando la reproducción. Presentaciones: 300 gramos, 100 gramos.</p>
<p><b>PLURESTO PRO</b></p>		<p>BASF</p>	<p>Insecticida en aerosol a base de piretrinas, con alto poder de derribe, de acción inmediata. Especial para mosquitos, cucarachas, hormigas, chinches, moscas, altacranes, pulgas y arañas. Presentación: 679 mililitros.</p>

<p><b>PYGANIC PRO 5% EC</b></p>		<p>MGK</p>	<p>Es un insecticida a base de piretrinas naturales para uso industrial, pecuario, en hotelería y doméstico. Es un insecticida botánico extraído de la flor de crisantemo. Especial para: cucarachas, moscas, mosquitos, pulgas, avispas, pescadito de plata, milpiés, chinche de la cama, ácaros, arañas, hormigas, tijerillas y polillas. Presentación: 473 mililitros.</p>
<p><b>RIPTIDE UBV 5% UBV</b></p>		<p>MGK</p>	<p>Piretrina natural que actúa por ingestión y contacto con los insectos. Interrumpe la transmisión normal de los impulsos nerviosos, provocando hiperexcitación, lo que agota la energía y produce parálisis hasta la muerte del insecto. Especial para: cucarachas, moscas, mosquitos, pulgas, avispas, pescadito de plata, milpiés, chinche de la cama, ácaros, arañas, hormigas, tijerillas y polillas. Presentaciones: 946 mililitros, 100 mililitros.</p>
<p><b>SIEGE PRO</b></p>		<p>BASF</p>	<p>En un insecticida a base de amidinohidrazona. Termina con los nidos de varias especies de hormigas, pues tiene forma de cebo que las mismas hormigas transportan hasta sus nidos como si fuera alimento y logra acabar incluso con la reina. Especial para: hormiga de fuego y trozadora cabezona. Presentaciones: 11,34 kilogramos, 100 gramos.</p>

<p><b>TENOPA 6% SC</b></p>		<p>BASF</p>	<p>Actúa inhibiendo los estímulos nerviosos y como regulador de crecimiento (actúa contra la síntesis de quitina de la cutícula). Especial para: Larvas e insectos adultos. Presentación: 1 litro.</p>
<p><b>VENDETTA</b></p>		<p>MGK</p>	<p>Es un sistema de defensa avanzado contra cucarachas, especialmente en áreas comerciales, industriales y residenciales. Especial para: Cucaracha americana, cucaracha germánica y otras especies de cucarachas. Presentación: 30 gramos.</p>
<p>Rodenticidas</p>			
Nombre	Imagen	Proveedor	Características
<p><b>SOREXA SECURE</b></p>		<p>BASF</p>	<p>Rodenticida de acción por ingestión para uso en exteriores, resistente a la humedad y los rayos del sol. Especial para ratones y ratas. Presentación: 5 kilogramos.</p>
<p><b>STORM 0.05% BB</b></p>		<p>BASF</p>	<p>Rodenticida con anticoagulante listo para aplicar en forma de cebos. Especial para: ratones y ratas. Presentaciones: 10 kilogramos, 1 kilogramo, 20 gramos.</p>


<b>STORM SECURE</b> <b>0.05% BB</b>		BASF	Rodenticida con anticoagulante para uso en interiores. Especial para: Especies muy resistentes de ratones y para ratas. Presentación: 10 kilogramos.
----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Equipos			
---------	--	--	--



Nombre	Imagen	Proveedor	Características
--------	--------	-----------	-----------------




<b>PULVERIZADOR GIBER</b>		MARUCO	Es un pulverizador de espalda, ambidiestro, apropiado para trabajar desde huertas a cultivos extensivos e industriales.
---------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	--------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>TERMATRAC T3I</b>		TERMATRA C AUSTRALIA	Termatrac es un equipo, que utiliza una tecnología similar a la del radar, para la detección de termitas a través de madera, ladrillo, yeso, cemento o mampostería. Funciona mediante la emisión de señales que atraviesan el material en el que se está buscando, si estas señales son interrumpidas por la actividad de termitas el equipo envía otras señales a un teléfono celular para describir el tipo de termita que detectó y otros datos sobre la misma.
----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------




<b>TERMONEBULIZADO RA TF34</b>		MARUCO	Este equipo está diseñado para trabajar con insecticidas, acaricidas y fungicidas solubles en agua o aceite. Su peso es muy bajo para la conveniencia de uso difícil de acceder y es una unidad producida masivamente con válvula de aire cubierta, produciendo un efecto silenciador y protección contra partículas de polvo y
--------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	--------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



			solución. Se recomienda su uso especialmente en interiores.
<b>TERMONEBULIZADORA TF35</b>		MARUCO	Este equipo está diseñado para trabajar con insecticidas, acaricidas y fungicidas solubles en agua o aceite. Su peso es muy bajo para la conveniencia de uso difícil de acceder y es una unidad producida masivamente con válvula de aire cubierta, produciendo un efecto silenciador y protección contra partículas de polvo y solución. Es una versión más potente que la TERMONEBULIZADORA TF34.
<b>TERMONEBULIZADORA PULSFOG K-10-SP</b>		PULSFOG	Los modelos pulsFOG K-10-SP son apropiados para la nebulización de plaguicidas a base de agua, inflamables y no inflamables, y para desinfectantes. Además, son adecuados para el control de plagas, protección de plantas y grandes invernaderos, protección de almacenamiento en recintos cerrados del exterior hacia el interior, y desinfección de establos vacíos.
<b>VECTOR GRILLED PLASMA</b>		BASF	Es una lámpara que se utiliza para el control de moscas en áreas de producción, instalaciones comerciales, restaurantes y cocinas comerciales. Plasma Vector es de peso ligero, rápida, elegante, y ofrece 72 vatios de la atracción de insectos y se puede realizar un mantenimiento muy sencillo.

<p><b>VECTOR PLASMA ONE SCREENED</b></p>		<p>BASF</p>	<p>Es una lámpara para el control de moscas e insectos voladores. Es rápida, limpia, liviana y ofrece 72 vatios de atracción de insectos la cubierta Lift&amp;Service que permite un servicio y mantenimiento más rápido y simple. Especial para: moscas e insectos voladores en áreas de producción y almacenamiento.</p>
<p><b>VECTOR PLASMA SCREENED</b></p>		<p>BASF</p>	<p>Es una lámpara que permite tener un adecuado control moscas rápidamente en áreas de producción, instalaciones comerciales, áreas de restaurantes y cocinas comerciales. Es de peso ligero, rápida, elegante y ofrece 72 vatios de la atracción de insecto y mantenimiento muy sencillo. La diferencia con la VECTOR PLASMA GRILLED es la rejilla que tiene dicha lámpara.</p>
<p><b>Dispositivos</b></p>			
<p><b>Nombre</b></p>	<p><b>Imagen</b></p>	<p><b>Proveedor</b></p>	<p><b>Características</b></p>
<p><b>AEGIS RP</b></p>		<p>AEGIS</p>	<p>AEGIS RP es una estación de alto rendimiento, resistente a la manipulación de los cebos, posee un mecanismo de cierre seguro, fácil de abrir con una llave universal. Impide el acceso de mascotas y personas que no deben verse afectadas. Las varas de cebos verticales y horizontales sujetan firmemente los rodenticidas, los agujeros de drenaje mantienen el cebo más seco y más apetitoso. Los puntos de anclaje desprendibles ofrecen opciones flexibles para sujetarlos.</p>

<p><b>BULBS VECTOR PLASMA 36 W</b></p>		<p>BASF</p>	<p>Son bombillas fluorescentes que se utilizan para reemplazar las bombillas dañadas en las lámparas VECTOR PLASMA.</p>
<p><b>FLY GLUE TRAP</b></p>		<p>UNIVAR</p>	<p>Es una trampa con pegamento no tóxico para ratones e insectos. El pegamento utilizado posee exclusivas formulaciones que garantizan altas tasas de captura, con la facilidad de poder usarlo en cualquier área.</p>
<p><b>GEKO TRAPPER</b></p>		<p>UNIVAR</p>	<p>Trampas con pegamento no tóxico para los gekos y los insectos. El pegamento utilizado posee exclusivas formulaciones que son totalmente probadas para garantizar altas tasas de captura. Esta trampa tiene muchos usos versátiles. La formulación del pegamento es eficaz contra los gekos o insectos.</p>
<p><b>PROTECTA SIDEKIK</b></p>		<p>BELLABS</p>	<p>El compacto ProtectaSidekick es una versión económica y actualizada de las estaciones de cebo. Funciona como una estación de cebo y como estación de monitoreo. Viene con una barra de seguridad para mantener los cebos de carnada en su lugar. Las barras de seguridad reducen la posibilidad de que el cebo pueda ser retirado de la estación, lo que reduce el riesgo de exposición accidental del cebo a niños, mascotas y</p>

			animales no-objetivo.
<b>REPUESTO DE LAMINA ADHESIVA VECTOR</b>		BASF	Es una lámina de papel con pegamento no tóxico para insectos. El pegamento utilizado posee exclusivas formulaciones para garantizar altas tasas de captura de insectos. Es el repuesto para las lámparas VECTOR PLASMA.
<b>SISTEMA III</b>		BASF	Es SISTEMA III es una herramienta para la aplicación de aerosoles de la marca BASF. Está diseñado para facilitar y maximizar la aplicación de insecticida por lata. Brinda un ahorro aproximado de un 60% del producto.
<b>TERMITEST</b>		DR. JORGE RODRIGUEZ	El TermiTest es ideal para captar Termitas subterráneas en su hábitat natural, el subsuelo, donde la temperatura y humedad son las más apropiadas para este insecto. Se utiliza junto con una pieza de madera en su interior.

<p><b>TRAPPER MAX</b></p>		<p>BELLABS</p>	<p>Es una trampa con pegamento (o tablillas engomadas) no tóxicas para ratones e insectos.</p>
<p><b>TRAPPER RAT</b></p>		<p>Dispositivo</p>	<p>TrapperRatGlueBoards posee pegamento no tóxico, para la captura de ratas y ratones. Son ideales para su utilización en plantas de alimentos, cocinas, restaurantes, plantas procesadoras de alimentos, hospitales, residencias, parques, zoológicos y otros lugares donde hay un alto tránsito de personas y otros animales. Especial para: ratas y ratones.</p>
<p><b>TRAPPER T-REX</b></p>		<p>BELLABS</p>	<p>TRAPPER T-REX combina la sensibilidad de activación con la velocidad exacta que se necesita para capturar y retener a las ratas. Sus dientes de enclavamiento patentado hacen prácticamente imposible que la rata escape.</p>
<p><b>TRAPPER TUNNEL</b></p>		<p>BELLABS</p>	<p>Para proteger el pegamento del polvo y desechos, se puede utilizar las bandejas con el túnel, que es una cobertura sanitaria, de aspecto profesional que prolonga la eficacia del pegamento, además mantiene fuera de la vista a los roedores capturados. Los túneles son de plástico resistente.</p>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON INFORMACIÓN BRINDADA POR LA GERENCIA DE VENTAS DE

CUADRO N°1: CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE RATECSA

#### 2.1.8. Mercados en los que opera actualmente

RATECSA es una empresa especializada en ofrecer productos y soluciones de asesoría técnica para el control integral de plagas, el cual consiste en un método eficaz que minimiza el daño al medio ambiente y que combina una serie de prácticas motivadas en el bienestar común mediante la información sobre los ciclos de vida de las plagas y las interacciones con el medio ambiente. De esta manera, se busca reducir el daño provocado por las Plagas con el menor riesgo posible para las personas y el medio ambiente.

La empresa participa en tres grandes industrias:

1. Alimentaria: Compuesta por productos de origen animal y vegetal.
2. Residencial y jardinería: Casas, hoteles, hospitales y los distintos lugares donde se concentran personas.
3. Industria Pecuaria: Producción animal (avícola, porcina, bovina, acuícola, etc.).

#### 2.1.9. Canales de distribución actuales

RATECSA utiliza primordialmente un canal de distribución directo. Hasta el 2014 no se consideraba necesario explotar el canal de los detallistas, porque a estos buscan vender productos que les propicien altos márgenes de ganancia, lo cual representaría un elevado precio para el consumidor final.

Al tratarse de productos con formulaciones químicas de última tecnología es necesario que el personal de ventas se encuentre en capacidad de explicar dicha tecnología, así como los beneficios que brinda el producto. La razón de esto consiste en que el conocimiento del personal de ventas sobre el producto mejora la percepción de la calidad.

#### 2.1.10. Posicionamiento en la industria

RATECSA posee la exclusividad de distribución de la mayoría de sus productos en Costa Rica. Aunado a esto, no existe ninguna empresa en el país que ofrezca una gama de productos similar a la de RATECSA para el control integral de Plagas en el sector industrial y de zonas urbanas.

Además, los proveedores de RATECSA son empresas reconocidas mundialmente. Entre ellas, las empresas alemanas BASF y PULSFOG Dr. Stahl&SohnGmbH; las estadounidenses FMC, MGK, BELLABS y AEGIS GLOBAL; la brasileña BEQUISA; la australiana TERMATRAC; las costarricenses AGROTICO, MARUCO; la franco costarricense CONEI, entre otras.

Anualmente el gerente general y la gerente administrativa y financiera asisten a una convención internacional de control de Plagas en los Estados Unidos, llamada Pest World, en la cual las principales empresas de control de Plagas a nivel mundial exponen los últimos avances tecnológicos de la industria. Esto con el objetivo de adquirir la representación de las empresas con la tecnología más avanzada de la industria.

Por otro lado, RATECSA compete en un mercado poco desarrollado, por lo que la información más sólida es la referencial por parte de los mismos clientes e incluso de los competidores.

Por lo tanto, es posible afirmar que RATECSA posee una posición privilegiada para competir en el mercado del control integral de Plagas en el sector industrial y urbano de Costa Rica.

#### 2.1.11. Alianzas estratégicas

RATECSA no acostumbra establecer alianzas estratégicas con otras empresas fuera del grupo conformado por RATECSA, REYVA y FIVAR. La empresa se ha enfocado en mantener relaciones comerciales a largo plazo con sus proveedores, debido a que sus productos son la base del negocio.

Además, la compañía busca mantener una relación redituable con todos sus clientes, ofreciendo calidad en sus productos y en el servicio de asesoría técnica.

## 2.2. Estructura organizacional actual de RATECSA

### 2.2.1. Organigrama actual

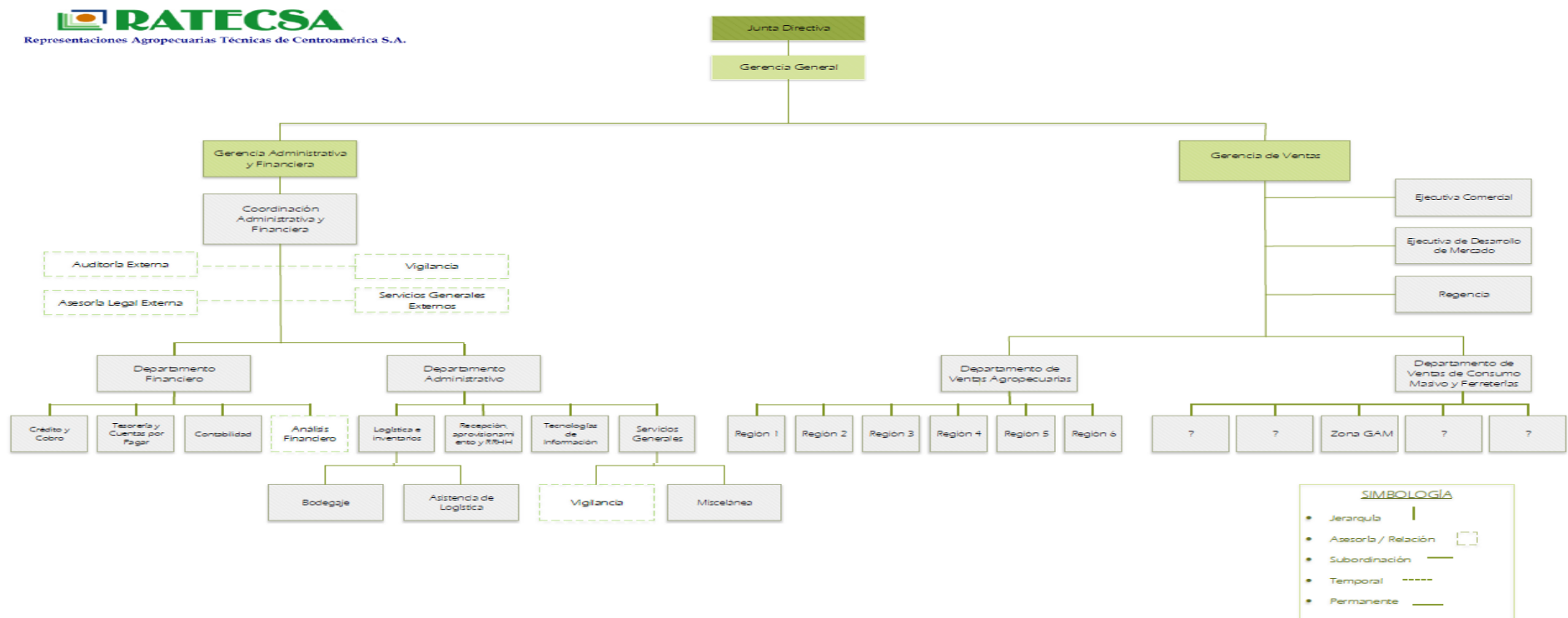


IMAGEN N°7: ORGANIGRAMA ACTUAL DE RATECSA



En lo más alto de la escala jerárquica de RATECSA se encuentra la Junta Directiva que está conformada únicamente por el dueño de la empresa, actual gerente general y su hija, quien es la representante legal de la compañía.

RATECSA se encuentra conformada por tres gerencias; la gerencia general que tiene a su cargo tanto a la gerencia administrativa y financiera como a la gerencia de ventas.

Por un lado se encuentra la gerencia administrativa y financiera, que tiene a su cargo a la coordinación administrativa y financiera, que, a la vez, tiene a su cargo a los siguientes departamentos:

- Departamento financiero: Conformado crédito y cobro, tesorería y cuentas por pagar, contabilidad y un servicio externo de análisis financiero.
- Departamento administrativo: Conformado por logística e inventarios, recepción aprovisionamiento y recursos humanos, tecnologías de información y servicios generales.
- Servicios externos: Coordinación Administrativa y financiera se encarga de gestionar la relación con todos los consultores, auditores y otras empresas que se encargan de ofrecer productos y brindar servicios a la compañía como la vigilancia y el mantenimiento de las instalaciones.

Por otro lado, se encuentra la gerencia de ventas, que tiene a su cargo los siguientes departamentos de la compañía:

- Departamento de ventas agropecuarias: Conformado por seis regiones de ventas, cada una a cargo de un agente de ventas.
- Departamento ventas de consumo masivo y ferreterías: Conformado únicamente por un vendedor en la zona del GAM.
- A la ejecutiva comercial, la ejecutiva de desarrollo de mercado y a la regente.

### 2.3. Principales competidores

El mercado de insumos para el control integral de Plagas en el sector industrial y urbano, es un mercado en el que hay pocos participantes que compiten en los mismos nichos de mercado, con productos similares a los de la paleta de productos que maneja RATECSA. De hecho, la competencia se puede clasificar en dos ramas: las empresas que distribuyen productos de la marca BAYER y las empresas que distribuyen productos genéricos.

A continuación una descripción de los competidores más importantes:

Agroinsumos del Trópico:



IMAGEN N°8: PRINCIPALES COMPETIDORES AGROINSUMOS DEL TRÓPICO S.A.

Agroinsumos del Trópico es una empresa dedicada a la distribución de productos para el control de Plagas, especialmente de la casa comercial Bayer. Posee canales de distribución en Costa Rica y en Nicaragua. A continuación se presenta la información más relevante con respecto a esta compañía.

Misión de Agroinsumos del Trópico:

*“Ofrecer productos y servicios altamente diferenciados a los clientes de los diferentes segmentos atendidos a fin de que reciban respuestas rápidas y efectivas acordes a los estándares actuales que exigen el mercado actual en el área de la salud ambiental”*

Visión de Agroinsumos del Trópico:

*“Dar un servicio al cliente basado en valores y principios que generen ventajas competitivas para consolidar un liderazgo en el área de la salud ambiental, industrial y profesional. Asegurando la fidelidad de nuestros clientes a largo plazo y que garanticen la sostenibilidad de ambos negocios.”*

Catálogo de productos que ofrece Agroinsumos del Trópico:

- AquaReslin Súper:
  - Ingrediente activo: Permetrina + S-bioaletrina + PBO – FFAST
  - Plagas que controla: Moscas, zancudos, jejenes, avispas y otros.
- Starycide 480 SC:
  - Ingrediente activo: Triflumuron (Benzoylurea) 480 g/l.
  - Plagas que controla: Larvas de moscas y escarabajos de cama.
- Blatenex Gel:
  - Ingrediente activo: Sulfuramida (Fluorados) 0.20%
  - Plagas que controla: Hormigas y zompopas.
- BlatanexUltra Gel:
  - Ingrediente activo: Imidacloprid (Cloronicotinilo) 21.5 g/kg.
  - Plagas que controla: Todas las especies de cucarachas.
- K-Obiol 2.5EC:
  - Ingrediente activo: Deltametrina + Butóxido de Piperolino (Piretroide) 25 + 250 g/l.
  - Plagas que controla: Insectos plaga de granos almacenados.
- Aqua K-othrine:
  - Ingrediente activo: Deltametrina (Piretroide) 2 g/l.No
  - Plagas que controla: Paltomilitas, Moscas y zancudos.
- K- Othrine 2.5 EC:
  - Ingrediente activo: Deltametrina (Piretroide) 25 g/l
  - Plagas que controla: Cucarachas, pulgas, zancudos, hormigas, termitas en madera seca.
- K- Othrine 250 WG:
  - Ingrediente activo: Deltametrina (Piretroide)
  - Plagas que controla: Arañas, cucarachas, zancudos, chinches, escarabajos de la cama, tijeretas, ciempiés, grillos y hormigas.
- Pibutrin 33
  - Ingrediente activo: Piretrina Natural + Butóxido de Piperonilo (Piretroide) 3 + 30 g.l
  - Plagas que controla: Moscas, zancudos, jejenes, avispas, Escarabajo del Tabaco y otros.
- Premise 20 SC:

- Imidacloprid (Cloronicotilto) 200 g/l.
- Plagas que controla: Comejenes, escarabajos, barrenadores, hormiga carpintera y abeja carpintera.
- Resposar 1.25 SC:
  - Ingrediente activo: Beta-Ciflutrina (Piretroide) 1.25 g/l
  - Plagas que controla: Cucarachas, pulgas, zancudos, hormigas, escarabajos de Ita cama, jejenes y chinches.
- Quick Bayt:
  - Ingrediente activo: Imidacloprid (Cloronicotinilo) 5 g/kg
  - Plagas que controla: moscas domésticas.
- Racumin Cebo:
  - Ingrediente Activo: Coumatetralyl (Cumarina) 0,3—7,5 g/l.
  - Plagas que controla: roedores en general.
- Racumin Polvo:
  - Ingrediente activo: Coumatetralylt (Cumarina) concentrado para preparar cebo (0,75%)
  - Plagas que controla: roedores en general.
- Rodilton Bloque y Mini Bloque:
  - Ingrediente activo: Difethialtone (Benzothiopyranona) 0,025 g/kg
  - Plagas que controla: roedores en general.
- Rodilton Pellets Parafinados:
  - Ingrediente activo: Difethialtone (Benzothiopyranona) 0,025 g/kg
  - Plagas que controla: ratas de campo y ratón bodeguero

### Agro Comercial Cartago

Esta compañía corresponde a la categoría de agro servicio y se encuentra ubicada en la provincia de Cartago. Posee una amplia gama de productos especializados en el sector agrícola y pecuario. Pero para el caso de estudio, posee los siguientes productos que compiten directamente en el mercado del control de plagas en industria y zonas urbanas:

- IOCN 10 WP 10g:
  - Plagas que controla: Hormigas, cucarachas, altacranes y arañas.
- OPTIGARD 25 WG 500g:
  - Plagas que controla: garrapatas, pulgas, gusanos, Plagas de jardín, cucarachas, mosquitos.
- KLERAT 2,5k:
  - Plagas que controla: ratones y ratas.

Ecocompany, S.A



**IMAGEN N°9: PRINCIPALES COMPETIDORES ECOCOMPANY S.A**

Eco Company es una pequeña compañía ubicada en San Ramón, su fundador es el antiguo gerente comercial de RATECSA. Fue establecida en el año 2014, se dedica a la comercialización de productos para el control de Plagas en ambientes domésticos, industriales, salud pública y hotelería.

Entre sus principales productos se encuentran los siguientes:

- Radilon: control de roedores
- Quick Bayt: control de moscas
- Blatanex Gel: control de cucarachas
- Trompa: control de hormigas
- Cybor: control de cucarachas, alacranes, hormigas y arañas
- K-Othrine: control de moscas y otros insectos voladores
- Ratolí: control de roedores
- Antex: control de hormigas
- Premiese 20 SC: control de termitas y plagas en madera
- Sangha gel: control de cucarachas

## Monteco



IMAGEN N°10: PRINCIPALES COMPETIDORES MONTECO

Inversiones Monteco de Cartago, S.A., es una compañía costarricense dedicada a la importación y distribución de productos farmacéuticos e instrumental de uso veterinario. Inicia operaciones en junio de 1997. Han logrado posicionar sus productos en el mercado nacional; colocándolos como “líderes en salud animal”.

Posee una amplia variedad de productos especializados en el sector veterinario, sin embargo, para efectos del estudio en el control integral de Plagas, destacan los siguientes:

- Antex:
  - Plaga que controla: Hormigas.
- Cybor 10EA:
  - Plaga que controla: termitas.
- Dagger:
  - Plaga que controla: moscas y larvas.
- Sangha Gel:
  - Plaga que controla: cucarachas.
- Trompa:
  - Plaga que controla: Hormigas.

## Tecniverde

Tecniverde es una compañía de capital costarricense, por medio de una investigación realizada en mayo del año 2014 por la fuerza de ventas de RATECSA, se sabe que esta empresa comercializa algunos productos para el control de Plagas, sin embargo esta no posee presencia en internet. A continuación se presentan algunos de sus productos:

- CYPERMIX 40 WP 10g: controla principalmente termitas.
- TERMETRIN: controla termitas y otros insectos
- IMIDAFEN EW 1L: controla moscas, hormigas y demás Plagas domésticas
- IMIDAFEN EW 1L: cucarachas, moscas, escarabajos, termitas y otros.
- INIDAFEN EW: pulgas, cucarachas, arañas y otros.
- QUICKPHOS 1,5k: Plagas en granos almacenados.



## Grupo Seracsa



IMAGEN N°11: PRINCIPALES COMPETIDORES GRUPO SERACSA

Seracsa es una empresa costarricense, fundada en 1975. “Empresa líder en la importación, formulación y comercialización de productos agroquímicos, fertilizantes foliares, semillas híbridas, surfactantes y equipo agrícola.”

Esta compañía se caracteriza por comercializar productos de alta toxicidad, por lo que no compite de manera directa con los productos de baja toxicidad que ofrece RATECSA. Entre sus principales insecticidas destacan:

- Sunxamyl 24SL: controla insectos en plantaciones agrícolas, posee etiqueta roja “Extremadamente Peligroso”.
- Rogor 5gr: controla plagas como babosas, caracoles y otros artrópodos
- Akito 10 EC: se emplea directamente sobre plantaciones y controla principalmente gusanos.
- Azote 48 EC: se emplea en cultivos de granos y controla gusanos, sogotos, mosquitos y polillas. Posee etiqueta amarilla “Moderadamente Peligroso”
- SeracsaDiazinon 60 EC: se emplea en cultivos y controla todo tipo de plagas. Posee etiqueta amarilla “Moderadamente Peligroso”

DAC



**IMAGEN N°12: PRINCIPALES COMPETIDORES DAC**

Distribuidora Agro Comercial (DAC) S.A, es una compañía de capital costarricense fundada en 1967, como una cadena distribuidora de productos agrícolas, siendo BASF la marca más importante. Está ubicada en el cantón de Grecia con el propósito de atender las necesidades de fertilizantes en las zonas cafetaleras.

DAC ofrece una gran gama de productos, especializados principalmente en la industria agrícola, sin embargo, entre los productos de control de plagas destacan:

- Storm 0,005BB: implementado en cultivos, controla roedores en general
- Actelic 50 EC: controla moscas y arañas.
- Delrin: controla moscas, mosquitos, avispas, abejorros, escorpiones, polillas, gusanos y otros.
- Focorat: controla ratas y ratones.
- ICON 10 CS: controla mosquitos, cucarachas, pulgas y otros.
- ICON 10 WP: para uso doméstico principalmente, controla tijeretas, arañas y otros.
- KLERAT: para uso doméstico, bodegas e industria, controla roedores.
- MICROSIN: contra cucarachas, hormigas, arañas, pulgas, mosquitos y otros.
- SWIFT GEL: controla hormigas y cucarachas.

## Capítulo III. Análisis de la situación actual de RATECSA

### 3.1 Ambiente Externo

Desde una perspectiva global, la demanda por plaguicidas o productos relacionados es creciente a lo largo del tiempo. Este factor se encuentra relacionado en proporción con la producción alimenticia y el crecimiento del sector inmobiliario. Y, ambos sectores de la economía no han dejado de crecer durante ningún período, ya que la demanda por inmuebles y alimentos aumenta en proporción directa con el crecimiento demográfico.

En el mundo, el uso de plaguicidas se presenta en todas las regiones. Esto se debe a que todas las regiones presentan organismos o microorganismos que se alimentan también de los cultivos para consumo humano que allí crecen. Junto con esto hay que considerar el efecto que la globalización ha tenido sobre la producción agrícola mundial<sup>4</sup>. Ejemplo de esto es el de muchas empresas chinas que han adquirido corporaciones de otros países dedicadas a la producción de alimentos para satisfacer las necesidades de una población de más de 1.300 millones de habitantes<sup>5</sup>.

Este panorama en el que varios países se convierten en proveedores alimentarios de otras naciones, ha llevado a que los encargados de la industria analicen con mayor cautela los riesgos relacionados con la seguridad de su producción. Es decir, en un mundo donde cada vez más se depende de la producción extranjera para alimentar a la población, resulta importante garantizar una buena calidad de las cosechas, además de mantener alejados a los peligros que representan las plagas.

#### 3.1.1.1. Situación política actual de Costa Rica

El país atraviesa un momento muy peculiar en su vida política, ya que, por primera vez, en más de dos décadas, llega al poder un partido político distinto de los tradicionales: Partido Liberación Nacional (PLN) y Partido Unidad Social Cristiana (PUSC). Ambos partidos poseen un historial de miembros y líderes

---

<sup>4</sup>Food and Agricultural Organization, Oficina de Dirección General (2000).

<sup>5</sup>Jie, Yiang (2015)

acusados de corrupción durante ese tiempo, lo cual fue uno de los factores determinantes en la aparición de partidos opositores y su mayor protagonismo desde la década de los años 90.

Para las elecciones del 2014, eran un total de 5 candidatos presidenciales que se perfilaban como los más fuertes en las urnas electorales, entre los cuales se encontraban los candidatos del PUSC y el PLN. Sin embargo, quien resultaría ganador en la primera ronda electoral sería un candidato que no se perfilaba tan siquiera como uno de los tres candidatos favoritos de acuerdo con las encuestas previas<sup>6</sup>: Luis Guillermo Solís Rivera del Partido Acción Ciudadana (PAC). No obstante, como los votos de la primera ronda no fueron suficientes para adjudicarse la victoria, fue necesaria una segunda ronda, en la cual logró alcanzar el 77,81% <sup>7</sup> de los votos.

A pesar de la victoria obtenida por el PAC en las elecciones presidenciales, en las elecciones legislativas tuvieron un resultado muy distinto<sup>8</sup>. De los 57 miembros que componen la Asamblea Legislativa, tan solo 13 son miembros del PAC. Entre los miembros restantes destacan 18 del PLN, 9 del Frente Amplio, 8 del PUSC y 4 del Movimiento Libertario. Esto representaba no solo que el principal partido político opositor controlaba la mayor cantidad de escaños legislativos, sino que el Congreso dependería de alianzas y negociaciones para promover cualquier proyecto de ley.

Este evento político generó reacciones encontradas en el ámbito empresarial costarricense<sup>9</sup>, por una parte hubo una reacción de optimismo al llegar al poder una agrupación política que no arrastraba casos de corrupción como los de las anteriores administraciones<sup>10</sup>. Pero, por otra parte, el sector industrial se mostró cauteloso al no haberse presentado un cambio en la denominación

---

3 Agüero R., Mercedes & Sequeira, Aarón.

7 Tribunal Supremo de Elecciones (2014).

8 Tribunal Supremo de Elecciones (2014).

9 González Sandoval, Hilda (2014).

10 Hernández, Wilbert (2013).

política de centro-izquierda conocida como “socialdemocracia”. Este hecho por sí solo no representó un factor para generar incertidumbre <sup>11</sup> entre los empresarios, pero sí fue el caso del anuncio por parte del gobierno central para aumentar el presupuesto del sector público en aproximadamente un 19% para el año 2015 en momentos en que el déficit fiscal supera el 5% del PIB.

---

<sup>11</sup>González Sandoval, Hilda (2014).

### 3.1.1.2. Situación económica actual de Costa Rica

El país ha enfrentado una situación económica constante durante la última década caracterizada por un aumento del gasto público que derivó en un creciente déficit fiscal, tal y como se describe en el gráfico adjunto:



FUENTE: DIARIO EL FINANCIERO CON DATOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA

IMAGEN N°13: COMPORTAMIENTO DEL DÉFICIT FISCAL

Este panorama de incapacidad para controlar el déficit ha generado mucha incertidumbre en los sectores financiero y empresarial. Por una parte, el sector financiero teme el impacto inminente en las tasas de interés provocado por una eventual degradación de la calificación crediticia del país, lo que aumentaría en el mediano plazo los costos de captación para fondeo de gastos corrientes y no corrientes.

Por otra parte, los empresarios muestran cautela respecto con el déficit debido a lo que el exceso del gasto corriente representa en relación con el gasto para inversión en infraestructura. Otro aspecto que contemplan con precaución es el aumento del aparato estatal como medida para contrarrestar el desempleo durante la crisis financiera del 2008. Si bien se logró contener parte del impacto sobre el desempleo, el aumento poco planificado de la planilla estatal puede derivar en un incremento en la cantidad de trámites que debe realizar una empresa para llevar a cabo sus operaciones, así como la entrada o establecimiento de empresas nuevas.

Para el segundo semestre del 2015 la economía nacional muestra una inflación muy por debajo de la meta establecida por el Banco Central<sup>12</sup> de 4% +/- 1 pp, colocándose apenas sobre 1%. Este escaso aumento inflacionario es un reflejo de las perspectivas de crecimiento económico mundial, propiciado por la desaceleración de China<sup>13</sup> y los problemas de crédito originados en la Eurozona, ambos importantes consumidores de productos costarricenses.

Sin embargo, existen otros factores importados que han mantenido a los indicadores inflacionarios por debajo de la meta. El principal de estos elementos ha sido la disminución en el precio del petróleo<sup>14</sup> impulsada por el exceso de producción de EEUU y Arabia Saudita. Esto ha dado como resultado que de manera general los precios de materias primas se hayan mantenido estables o con tendencia a la baja como causa de la disminución de costos de producción y transporte.

### 3.1.1.3. Situación ambiental actual de Costa Rica

Costa Rica es un país lleno de contrastes en su esfera ambiental, ya que, dependiendo de la perspectiva con la que se mire, el país gozaría de una posición privilegiada o de una cuestionable. Ejemplo de esto ha sido la notable baja en Índice de Desempeño Ambiental elaborado por la Universidad de Yale,<sup>15</sup> en el cual Costa Rica pasó de la posición 3 en el 2010 a la 54 en el 2014. Este drástico cambio fue ocasionado por la inclusión en la metodología del tratamiento de aguas residuales.

Este aspecto de la ponderación posicionó a Costa Rica en el lugar 125 de 137 países evaluados, con un puntaje de 0,90 puntos de 100 posibles. Esto deja manifestado que, en términos generales, el país no cuenta, en la actualidad, con un sistema de tratamiento de aguas residuales. No obstante dicha situación

---

9 Banco Central de Costa Rica, Principales Indicadores

10 Riley, Charles (2015)

11 Europa Press (2015)

12 El Financiero (2014)

cambiará en el próximo lustro<sup>16</sup>, ya que gracias a una inversión de \$348 millones se concluirá para el año 2020 la construcción de la planta de tratamiento más grande de Centroamérica llamada “Los Tajos”, ubicada en La Uruca.

En relación con los otros componentes del índice<sup>17</sup>, el país obtuvo los siguientes puntajes descritos a continuación:

Indicador	Puntaje / 100	Posición Global
Impacto sobre la salud	90.39	50
Calidad del aire	97.88	27
Agua potable	59.57	69
Recurso Hídrico	0.9	125
Agricultura	90	43
Bosques	19.87	94
Pesca	37.51	19
Hábitat y biodiversidad	89.55	33
Clima y energía	38.46	98

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE EPI

CUADRO N°2: ÍNDICE DE DESEMPEÑO AMBIENTAL

Para el caso de estudio, el indicador de Agricultura es el que guarda la mayor relación. Es posible observar que el país obtiene una muy buena calificación en este ámbito, lo cual a la vez aporta indicios sobre los estrictos estándares de calidad y seguridad medio ambiental en la industria agrícola costarricense.

13 Fornaguera, Irela (2015)

14 Environmental Performance Index (2015)



#### 3.1.1.4. Desarrollo tecnológico costarricense

En relación con el mejoramiento en el uso de tecnologías el país ha mostrado varios contrastes, que van desde un importante salto tecnológico hasta un notable estancamiento. De manera análoga, las tecnologías que han mostrado mayores avances se encuentran relacionadas con el área de la información, mientras que la tecnología vinculada con la infraestructura nacional se encuentra seriamente rezagada.

De acuerdo con el Índice Global de Tecnologías de Información (TIs) del Foro Económico Mundial<sup>18</sup>, Costa Rica se sitúa en el puesto 49 de 143 países evaluados en el uso de tecnologías de la información. A su vez, las áreas en las cuales destacó fueron:

- Costo accesible: Evalúa el costo promedio para el acceso a las TIs, así como la competencia en el mercado local de banda ancha. Puesto 16 de 143.
- Habilidad para el acceso: Mide el nivel de capacidad de la sociedad en general para acceder a las diversas herramientas de TIs, así como la calidad del sistema educativo. Puesto 26 de 144.
- Uso en negocios: Contempla el uso generalizado de las TIs en los negocios, así como los esfuerzos de las empresas por integrar sus actividades en un solo sistema. Puesto 39 de 143.
- Impacto social: Intenta contabilizar el efecto de las TIs en el progreso social, económico, ambiental, educativo y sanitario de una nación. Puesto 41 de 143.
- Impacto económico: Este aspecto se enfoca en la creación de nuevas patentes, nuevos productos o procesos derivados de las TIs. Puesto 47 de 143.

---

<sup>15</sup> World Economic Forum (2015)

### 3.1.1.5. Entorno social

Costa Rica posee un entorno con características de un país en vías de desarrollo de ingreso medio de acuerdo con la Organización Mundial del Comercio<sup>19</sup>. El país ha mostrado mejorías a lo largo de los años en el acceso a servicios básicos, calidad y acceso a la educación. De la misma forma, se han elaborado muchos esfuerzos por aumentar el empleo en zonas rurales o que tradicionalmente no han sido vistas como focos de inversión.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo<sup>20</sup>, el país mostró un aumento en el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual pasó de 0,761 a 0,763 del año 2012 al año 2013, respectivamente. Sin embargo, a pesar del aumento en el indicador, el país descendió una casilla en ese mismo período. Esto quiere decir que las condiciones sociales del país han mejorado constantemente, pero a un ritmo menor que el de otros países que poseen una calificación similar.

El IDH se ha mantenido por más de 3 décadas como el indicador más fiable para determinar de forma aproximada los avances de un país en temas clave.<sup>21</sup> Estos temas se resumen en la esperanza de vida al nacer, años de escolaridad esperados y distribución del ingreso en el país respecto con su PIB.

### 3.1.1.6. Legislaciones vigentes del ámbito

Existen varios reglamentos, regulaciones y leyes que giran en torno al adecuado manejo de los recursos de la industria agraria. Los reglamentos que RATECSA debe observar para su correcto funcionamiento son los siguientes:

- I. Reglamento sobre registro, uso y control de plaguicidas sintéticos formulados, ingrediente activo grado técnico coadyuvante y sustancias afines de uso agrícola (2007).
- II. Reglamento técnico centroamericano: Plaguicidas, plaguicidas de uso doméstico y de uso profesional y requisitos de registro (2011).

---

<sup>16</sup> World Trade Organization (2015)

<sup>17</sup> United Nations Developments Programme (2014)

<sup>18</sup> United Nations Developments Programme (2014)

- III. Reglamento técnico centroamericano: Medicamentos veterinarios y productos afines, requisitos, registro, control y acuerdos conexos (2011).
- IV. Reglamento general para el otorgamiento de permisos de funcionamiento del Ministerio de Salud (2008).
- V. Reglamento de regencias agropecuarias del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica (1999).
- VI. Reglamento de expendios y bodegas de agroquímicos (2000).

Estas regulaciones abarcan desde la conformación de la empresa, el registro de los productos ante las autoridades correspondientes, el debido almacenamiento de productos agroquímicos, así como su distribución, comercialización y etiquetado.

*I. Reglamento sobre registro, uso y control de plaguicidas sintéticos formulados, ingrediente activo grado técnico coadyuvante y sustancias afines de uso agrícola*

Este reglamento creó el *Registro de Plaguicidas Sintéticos Formulados, Ingrediente Activo Grado Técnico, Coadyuvantes y Sustancias Afines de uso agrícola del Servicio Fitosanitario del Estado del Ministerio de Agricultura y Ganadería*, de la misma forma se establecieron los procedimientos para evaluar los datos científicos del producto según su funcionalidad y su impacto en el medio ambiente.

Se explica de manera clara y puntual cada uno de los requisitos para el ingreso, almacenamiento, venta y distribución de los productos que posean ingredientes activos. De igual manera detalla los parámetros que definen qué son los componentes activos, y a la vez indica cómo deben mostrarse y qué información deben incluir las precauciones y medidas de seguridad en caso de darse una inadecuada manipulación del mismo.

*II. Reglamento técnico centroamericano: Plaguicidas, plaguicidas de uso doméstico y de uso profesional y requisitos de registro*

El principal objetivo de este reglamento consiste en la estandarización de los requisitos de etiquetado para plaguicidas que se comercializarán en la región

de Centroamérica. La entidad que participó en la elaboración y aprobación del reglamento en representación de Costa Rica fue el Ministerio de Salud.

Entre los temas que aborda se incluye las indicaciones de uso de los plaguicidas así como el detalle de los ingredientes, las precauciones previas al uso, las medidas de seguridad que se deben tomar al momento de la aplicación del producto y los procedimientos a seguir en caso de una incorrecta aplicación, así como los primeros auxilios que deben ejecutarse de ser necesarios.

### *III. Reglamento técnico centroamericano: Medicamentos veterinarios y productos afines, requisitos, registro, control y acuerdos conexos*

Con este reglamento se procura que los productos de uso veterinario o afines cumplan con una serie de requisitos para poder ser comercializados en Centroamérica. Estos requisitos incluyen el registro sanitario en el país correspondiente, el nivel de toxicidad de los productos, las indicaciones de aplicación que minimicen el riesgo de daños a otros animales y la totalidad de los efectos adversos documentados en la aplicación de los mismos.

También se incluye una lista de los componentes cuyo uso se encuentra prohibido en la región, el ámbito de aplicación del reglamento y las especificaciones técnicas de etiquetado, envasado y modo de empleo del producto. En vista de que el ámbito de aplicación del reglamento abarca los productos de uso veterinario y afines, la entidad costarricense que participó en la confección de este fue el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

### *IV. Reglamento general para el otorgamiento de permisos de funcionamiento del Ministerio de Salud*

Aquí se explican los requisitos genéricos que deben cumplir la totalidad de empresas en Costa Rica para su funcionamiento. Dada la naturaleza de RATECSA, existen varios apartados a los cuales debe prestar atención, como por ejemplo:

- Artículo 5

*“Para efecto de la obtención del Permiso Sanitario de Funcionamiento, los establecimientos o actividades agrícolas, industriales, comerciales o de servicios, definidas en este Reglamento se clasifican según su riesgo sanitario y ambiental en tres categorías:*

**Grupo A (RIESGO ALTO):** *Establecimientos o actividades de riesgo alto: aquellas actividades o establecimientos que por sus características representan o pueden representar un riesgo potencial en forma permanente a la salud de las personas o al ambiente.*

**Grupo B (RIESGO MODERADO):** *Establecimientos o actividades de riesgo moderado: aquellas actividades o establecimientos que por sus características representan un peligro potencial moderado para la salud de las personas o el ambiente.*

**Grupo C (RIESGO BAJO):** *Establecimientos o actividades de riesgo bajo: aquellas actividades o establecimientos que por sus características, no representan una amenaza significativa a la salud de las personas y presentan bajo impacto al ambiente.*

- Guía para la elaboración: Plan de Emergencias

*“Tal y como lo define la Comisión Nacional de Emergencias, el Plan de Emergencias, es el producto de una serie de análisis, observaciones y evaluaciones planificadas, dirigidas y calendarizadas en un documento, que tiene como fin servir de guía para las fases de prevención, mitigación, preparación, respuesta y rehabilitación, acciones que deben llevarse a cabo frente a situaciones de emergencia, o de inminente desastre, provocadas por la vulnerabilidad que presentan las personas, las edificaciones o los sistemas frente a las amenazas propias de la naturaleza, como pueden ser los sismos, las inundaciones, los huracanes, actividad volcánica, deslizamientos, o bien provocados por actividades realizadas por el hombre como son los incendios, los derrames de productos peligrosos y las explosiones”.*

- V. *Reglamento de regencias agropecuarias del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Costa Rica*

En el artículo 1 se explica que el contenido de este reglamento se basará en el establecimiento de las relaciones y obligaciones entre el Colegio de Ingenieros Agrónomos y los miembros que ejerzan la regencia en cualquiera de las actividades mostradas en el reglamento. También establece las relaciones y obligaciones entre las autoridades estatales y las entidades privadas o estatales que deban contar con un profesional de ciencias agropecuarias ya sea como regente o asesor técnico.

Se expresa con mayor detalle las categorías en las cuales se clasifican los regentes de acuerdo con sus funciones dentro de las organizaciones, así como en los procedimientos para presentación de informes, protocolos, honorarios y sanciones.

#### *VI. Reglamento de expendios y bodegas de agroquímicos*

Esta normativa, elaborada por el Ministerio de Salud, especifica los requerimientos de seguridad necesarios para poder operar una bodega de productos agroquímicos. Entre las principales contemplaciones del reglamento se encuentran:

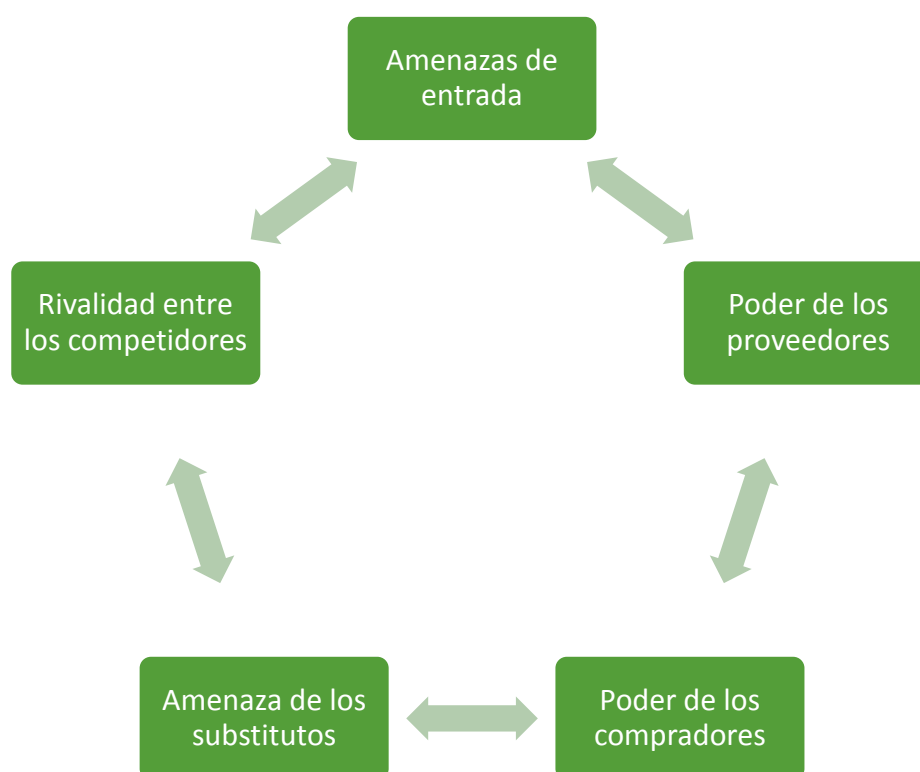
- Ubicación del almacén respecto con la vía pública y otras edificaciones.
- Condiciones físico-sanitarias de las instalaciones, como las dimensiones de los almacenes y los materiales con los que fueron construidos.
- Particularidades para el almacenamiento de los productos y la distribución de estos en el almacén.

### 3.1.2. Análisis de industria

#### 3.1.2.1. Las cinco fuerzas competitivas según Michael E. Porter

Michael E. Porter, durante la década de los años 80 publica el artículo denominado “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, en el cual explica que existen cinco fuerzas en el entorno que pueden ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete. El análisis apropiado de esas fuerzas permite formular una estrategia para ser más rentable y menos vulnerable a los ataques de la competencia.

En este apartado se explicará cómo las cinco fuerzas interactúan en el entorno en el que se desenvuelve RATECSA.



CUADRO N°3: FUERZAS DE PORTER

#### Amenaza de entrada

Esta fuerza determina el potencial de rentabilidad del sector y con ello ayuda a delinear la estrategia de mercados a seguir por las empresas. Las barreras de entrada muestran la capacidad de una industria para que nuevos competidores ingresen y obtengan participación de mercado, ejerciendo control sobre los precios, costos y la rentabilidad necesaria para ser competitivos.

Además se definen quienes entran y quienes no al sector; si las barreras de entrada son altas, será más difícil que nuevos competidores ingresen, caso contrario de ser bajas. De la misma forma, si la amenaza de nuevos competidores es alta, la rentabilidad del sector se vuelve moderada.

Desde la perspectiva que involucra a RATECSA, las barreras de entrada de la industria del control integral de Plagas son las siguientes:

- **Diferenciación de producto:** Los productos que comercializa RATECSA son agroquímicos de baja toxicidad, los cuales son especializados para ser aplicados en lugares de almacenamiento y estancias con el propósito de controlar plagas de insectos rastreros como cucarachas, hormigas, moscas, gusanos y otros similares mientras se minimiza el impacto sobre los seres humanos. Gracias a que estos productos son fabricados por casas farmacéuticas reconocidas mundialmente como FMC, BASF, MGK y BEQUISA, la concentración de sus ingredientes es mayor en comparación con productos genéricos similares, por lo que una sola aplicación puede combatir por un largo periodo las Plagas.
- Actualmente el contrato de comercialización de estos productos en Costa Rica es exclusivo para RATECSA. Dada la calidad y complejidad de los productos, es necesario contar con un servicio de pre y posventa, ya que requieren cierto grado de conocimiento en las dosis de aplicación dependiendo de las distintas necesidades de los usuarios.
- **Desventajas independientes del tamaño:** La licencia para distribuir los productos especializados en el control integral de plagas es muy limitada, por lo que impide a las empresas que se dedican a comercializar estos productos ofrecer la amplia gama disponible, esencialmente porque son empresas pequeñas.
- **Política oficial:** Por la naturaleza de los productos para el control integral de plagas, es necesario para las compañías cumplir con una serie de legislaciones ligadas a la salud pública, el medio ambiente, el sector agropecuario, reglamentos sobre plaguicidas, usos veterinarios, legislaciones tributarias, reglamentos de expendio y bodegas. Además de estas legislaciones, es necesario considerar el entorno económico y sus expectativas.



- **Costos para los clientes por cambiar de proveedor:** Para las empresas involucradas en el mercado de distribución de insumos para el control integral de plagas, los proveedores de productos originales son limitados, ya que pocos grandes conglomerados dominan el mercado, y además deben obtener licencias para su distribución. Sin embargo, en el mercado también existe abundancia de versiones genéricas menos efectivas, las cuales se distribuyen con estándares de calidad menos estrictos.
- Por esto, para RATECSA es de suma importancia elegir cuál fabricante es el que desean comercializar, ya que los costos monetarios y de recurso humano para cambiar de fabricante son sumamente altos, y conllevarían también a replantear los esquemas estratégicos de las distintas áreas de la empresa.
- **Requisitos de capital:** Los productos comercializados requieren de ciertas necesidades especiales de almacenamiento, por lo que las empresas que los venden deben invertir considerables cantidades de capital en bodegas de almacenamiento adecuadas. Otro aspecto que requiere fuertes inversiones de capital es la obtención propiamente del inventario, ya que es necesario importar los productos desde el exterior en contenedores especiales para ese propósito. También, la demanda obliga a mantener un margen de seguridad para posibles eventualidades como que las pérdidas de producto durante la entrega o, en su efecto que el inventario expire.

### Poder de los proveedores

Cuando los proveedores cobran precios elevados, cuentan con amplio margen de acción para modificar los precios de sus productos de acuerdo con las tendencias de la demanda. Esta capacidad es mayor cuando son pocos participantes dentro de una industria determinada, sobre todo si se desarrollan cárteles en los que las empresas acuerdan no competir de forma agresiva con los precios. Un ejemplo típico de este tipo de industria es la industria petrolera, y por lo general, la mayoría de las materias primas. Sin embargo, la industria de agroquímicos es más dinámica, ya que algún cambio en la tecnología de producción puede modificar los costos, y así modificar los precios.

Cuando los proveedores no dependen en gran manera del sector al cuál venden, el poder de negociación es muy alto para estos. Tal es el caso de los proveedores de productos agroquímicos para la industria del control integral de Plagas, ya que estos son farmacéuticas y laboratorios con reconocimiento mundial, los cuales además de productos agroquímicos de baja toxicidad, desarrollan productos agroquímicos de mayor toxicidad, medicamentos para animales e inclusive, algunos tienen presencia en la industria de medicamentos para personas, como es el caso de Bayer. En síntesis, entre mayor sea la diversificación de una empresa dentro de una o varias industrias, mayor poder de negociación tendrá debido a los riesgos asumidos. De igual forma, entre más clientes tenga un proveedor dentro de una determinada industria, mayor será el poder de negociación.

Para todos los casos de proveedores, RATECSA representa únicamente una fracción de las ventas, por lo que el poder de negociación con los proveedores es muy bajo. Dado esto, la empresa debe contemplar con suma cautela si desea adquirir productos de ciertos proveedores, ya que se debe capacitar al personal sobre las características de los productos.

### Poder de los compradores (clientes)

El caso opuesto al poder de los proveedores corresponde al poder de los compradores. Cuando se presentan coyunturas en las que los compradores pueden ejercer presión para manipular las variables del mercado, es posible

afirmar que los compradores tienen poder sobre los proveedores. En este caso, los compradores suelen ser revendedores y no consumidores finales de los productos. El caso más notable de compradores con influencia sobre los proveedores es el de las grandes cadenas de supermercados.

En estos casos, los compradores pueden ir más allá de simplemente pedir condiciones de precios más favorables. También pueden solicitarles a los proveedores condiciones de empaque específicas, cantidades y plazos determinados. Los proveedores, con el fin de no perder valiosos contratos, deciden asumir mayores costos o implementar procedimientos adicionales para ajustarse a las demandas del comprador.

A pesar de que existe la amenaza de grandes compradores con exigentes demandas, la empresa puede trasladar gran parte de su “know-how” acumulado con los clientes previos hacia el mercado de consumo masivo. El amplio conocimiento técnico de personal y el servicio post-venta es un valor agregado que le otorga a RATECSA una mayor fuerza para las negociaciones con los próximos grandes compradores.

#### Amenaza de los sustitutos (otros productos)

Un producto sustituto cumple la misma función (o de manera similar) que el producto de un sector mediante formas distintas. Los sustitutos están presentes en casi todas las industrias, sin embargo es difícil percatarse porque son muy diferentes a los productos de la industria. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre, ya que limitan el potencial de la rentabilidad y colocan techos sobre los precios.

Si el desempeño de un sector es muy atractivo, más participantes ingresarán al mismo. En el sector del control integral de Plagas existe una gama de productos sustitutos que pueden competir sin necesidad de cumplir con todas las legislaciones que deben acoger las compañías, por ejemplo, los productos de eliminación de Plagas con base en ingredientes naturales que pueden encontrarse fácilmente en jardines. También, hay muchos tutoriales en línea que enseñan cómo fabricar infusiones para matar insectos, o aerosoles que pueden encontrarse en los supermercados.

Otro caso que se mencionó anteriormente es la existencia de una gran gama de agroquímicos genéricos y poco especializados que, de igual manera ofrecen soluciones de control de Plagas, pero no de manera integral. Estos productos controlan las plagas, pero no protegen de la misma forma el medio ambiente y pueden causar lesiones a otros animales y a las personas. También tienen un precio más bajo y pueden conseguirse en casi en cualquier comercio.

El costo para clientes de cambiar al producto sustituto, es sumamente bajo; sin embargo, es bajo únicamente para clientes que consumen volúmenes bajos, como los clientes residenciales, ya que en otras industrias como hotelería, podría afectar la imagen y sus huéspedes se podrían rehusar a volver.

Si bien es cierto, hay oportunidades para los productos sustitutos, pero no representan una amenaza alta en comparación con el beneficio que ofrecen los productos especializados, por lo tanto el poder de los productos sustitutos no es alto.

#### Rivalidad entre los competidores existentes

Los competidores adoptan muchas estrategias para participar por más cuota de mercado, algunas de las tácticas consisten en descuentos en precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento de los servicios. Cuando existe un alto grado de rivalidad se limita la rentabilidad de la industria, ya que el sector depende en primer lugar de la intensidad con la que las compañías compiten y en segundo de la base sobre la cual compiten.

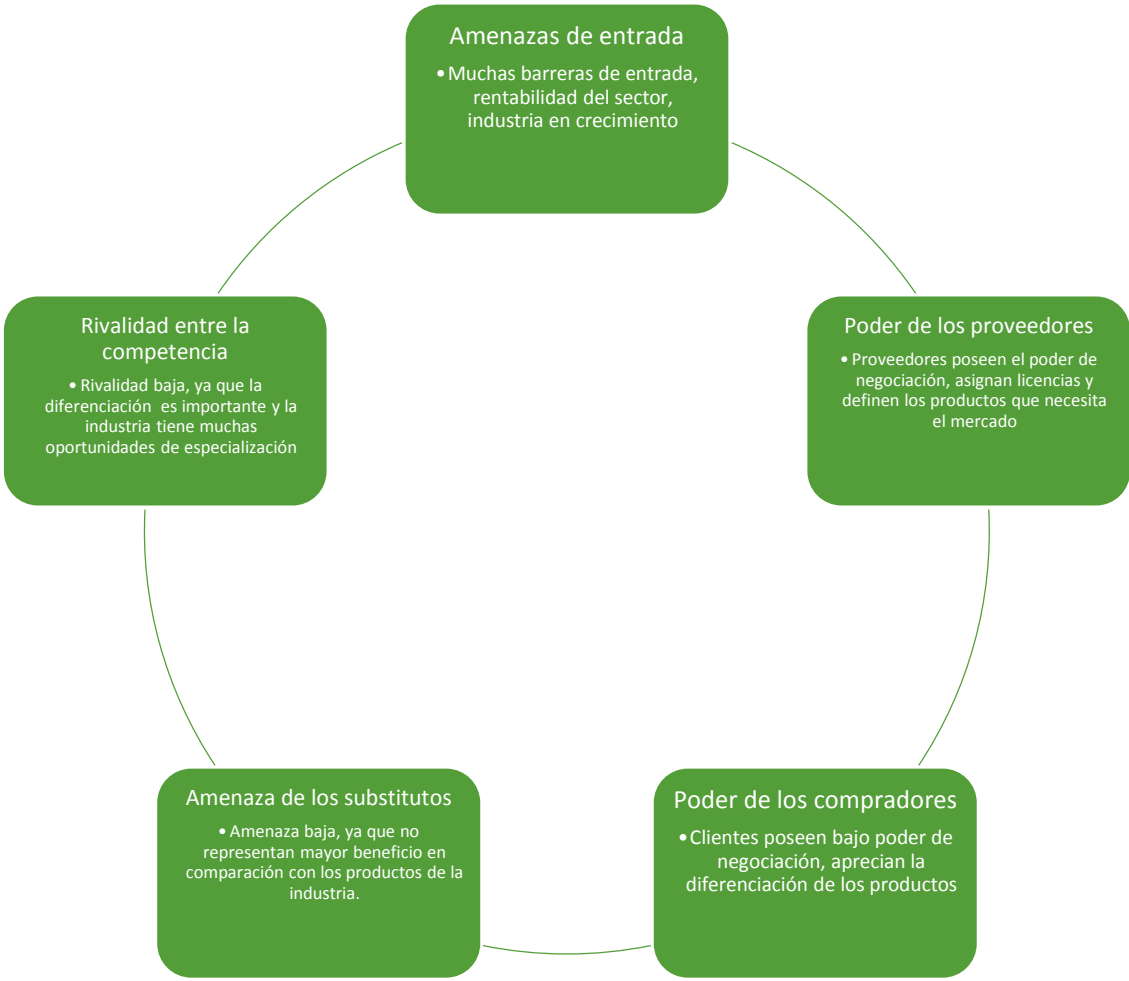
Para el caso de la empresa RATECSA, la cual participa en una industria denominada control integral de Plagas, un mercado joven y emergente; las empresas de la competencia son aproximadamente trece que ofrecen productos similares. Como se ha comentado anteriormente, para comercializar los productos de casas comerciales reconocidas es necesario adquirir una licencia por cada uno; por ello, estas trece empresas no son competencia directa, ya que pueden comercializar diferentes gamas de productos, pero ninguna tiene la amplia gama de productos que ofrece RATECSA. Además, estas compañías no ofrecen el servicio especializado y técnico para el uso correcto del producto y asesoría posventa.

Sin embargo, el sector de control integral de Plagas está en crecimiento, y las empresas están tratando de conseguir las licencias necesarias para aumentar su paleta de productos, ya que este tipo de productos es cada vez más atractivo para grandes clientes como instituciones públicas, hoteles, restaurantes y es necesario abarcar más a profundidad los hogares. Por lo que uno de los segmentos de mercado que no ha sido explotado es el mercado de consumo masivo.

Otro factor importante sobre la competencia es la falta de enfoque que poseen la empresas del sector, ya que cada una de ellas se ha especializado en ciertos productos de una misma casa comercial, y no poseen variedad; como es el caso de RATECSA que ofrece los mejores productos de diferentes laboratorios y además capacita a sus vendedores para que puedan acompañar al cliente en la experiencia de uso de dichos productos. Si las demás empresas apostaran por esa especialización y variedad de gama podrían competir de manera más agresiva.

La rentabilidad del sector del control integral de Plagas, está en la diferenciación de los productos, que si bien no son fabricados en el país, son importados y distribuidos por las empresas que se han mencionado. Lo que crea una competencia sostenida en precio, y aboga por una especialización del servicio pre y post venta. La rivalidad entre los competidores de esta industria, es baja, ya que aún tiene muchas oportunidades de crecimiento y posee varias alternativas de especialización.

Resumen de las fuerzas competitivas de la industria



CUADRO N°4: RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### 3.1.3. Análisis situacional externo

El análisis de la situación externa se realiza para conocer el mercado en el cuál compite la compañía, en dicho análisis se consideran aspectos circunstanciales positivos denominados Oportunidades y aspectos adversos a los cuales las empresas deben hacerle frente denominado Amenazas. También, se consideran condiciones sociales, macroeconómicas, políticas, culturales o hasta meteorológicas que puedan afectar la operación de una empresa.

La correcta comprensión de todos estos factores propicia una rápida y efectiva capacidad de respuesta ante externalidades, también ayuda a los encargados de tomar decisiones a ser más proactivos en relación con las tendencias del mercado, evolución de hábitos de consumo y las necesidades que los consumidores van forjando con el paso del tiempo. Para poder sobrevivir con éxito en mercados progresivamente competitivos, las empresas deben reconocer que los ciclos de vida del producto cada vez son más cortos<sup>22</sup>, de igual manera que cada producto requiere de más y más notables atributos que le destaque.

A continuación se detalla la situación externa que afecta a RATECSA:

#### Oportunidades

El aumento de la demanda de plaguicidas y productos relacionados a lo largo del tiempo es un factor relacionado con la producción alimentaria y el crecimiento del sector inmobiliario. Dichos sectores económicos no han dejado de crecer durante ningún periodo, ya que la demanda de los inmuebles y los alimentos crece en proporción directa con el crecimiento demográfico.

El uso de plaguicidas es un fenómeno global, ya que en todas las regiones existen organismos y microorganismos que representan una amenaza para los cultivos de consumo humano. Así mismo, es necesario asegurar su correcto almacenamiento para las épocas con niveles productivos bajos, condiciones climatológicas anómalas y transporte.

---

<sup>22</sup> Robert S. Kaplan & David P. Norton; Cuadro de Mando Integral, 2da Edición; Pág. 17

El efecto de la globalización sobre la producción agrícola mundial ha generado que varios países quieran garantizar su seguridad alimentaria en el mediano y largo plazo, ejemplo de esto es apreciable en el hecho de que varias corporaciones de este gremio han sido compradas por industrias Chinas para satisfacer la alimentación para más de 1300 millones de habitantes.

Costa Rica es un país con una posición ambiental privilegiada, ya que a pesar de ser cuestionada por situaciones de tratamiento de aguas residuales, se espera que para el año 2020 se concluya una planta de tratamiento en La Uruca, con una inversión de más de \$348 millones, siendo así la más grande de Centroamérica. Además en el sector agrícola, el país cuenta controles estrictos en cuanto a estándares de calidad y seguridad para el medio ambiente.

La situación del desarrollo tecnológico en el país es un tanto alarmante en relación con otros países en vías de desarrollo. No obstante se pueden resaltar aspectos positivos como costo de las Tecnologías de Información, la habilidad de acceso a las herramientas TIs y la calidad de las mismas en el sistema educativo y el uso de las TIs en el ámbito de los negocios.

La implementación del programa de Banca para el Desarrollo y el fácil acceso a créditos comerciales y corporativos auguran una mayor demanda en sectores claves tanto para la economía local como para la industria de agroservicios, tales como el sector turismo, vivienda y alimentación. No obstante, además de las facilidades bancarias para acceder a crédito, RATECSA cuenta con fuentes alternativas de financiamiento mediante la Bolsa Nacional de Valores.

En el continente americano con frecuencia se presentan brotes de los virus transmitidos por los mosquitos, entre los cuales se encuentran el dengue, elchikungunya y elzica. Dada la peligrosidad de los virus y las facilidades ambientales para su propagación, el principal método para evitar el contagio es mediante la prevención. Es por esto que existe una oportunidad generalizada de ventas originada en la mayor demanda de insecticidas.



## Amenazas

A causa de la globalización de la industria alimentaria, la mayor parte de la producción agrícola mundial ha recaído sobre grandes potencias, por lo que muchos países se ven en la obligación de importar los alimentos para abastecer a su población. Esto ha provocado que el proceso de producción agrícola esté controlado por las grandes corporaciones, y los países sin esta capacidad deben ajustarse a lo que estos ofrecen.

El déficit fiscal gubernamental no ha mostrado señales de mejora, lo cual aumenta el riesgo de mayores tasas de interés en los créditos comerciales o corporativos. Una eventual subida en las tasas de interés generaría presión sobre los resultados de la empresa con el fin de cubrir los crecientes costos de los financiamientos requeridos.

En el ámbito legislativo, la Asamblea Legislativa se compone tan solo de 13 miembros de la fracción del PAC (actual partido en presidencia), 18 del PLN, 9 del Frente Amplio, 8 del PUSC y 4 del Movimiento Libertario. Esta situación genera que ante la necesidad de aprobar proyectos de ley que influyan de manera directa sobre las empresas, sea necesario que el Congreso dependa de alianzas y largas negociaciones. Este panorama de incertidumbre política no favorece el proceso de toma de decisiones estratégicas de una compañía.

Otra situación preocupante es el aumento del aparato estatal como medida para contrarrestar el desempleo, ya que desde el 2008 se ha logrado contener parte del impacto del desempleo por empelo público, pero con un aumento poco planificado de la planilla estatal, lo que deriva en un incremento en la tramitología que debe cumplir una empresa para llevar a cabo sus operaciones, así como la entrada o establecimiento de nuevas compañías que eventualmente pueden convertirse en socios estratégicos de RATECSA.

Para el segundo semestre del 2015 la economía costarricense mostró una inflación muy baja, por debajo de la meta establecida por el Banco Central, colocándose inclusive por debajo del 0%. Esto sucede por reflejo de la situación del crecimiento económico mundial, principalmente por la desaceleración económica de China y los problemas crediticios de la Eurozona; los cuales se encuentra entre los principales consumidores de

productos costarricenses. Además de la disminución en los precios del petróleo impulsada por la sobreproducción de EEUU y Arabia Saudita, la estabilidad de los precios de las materias primas por la tendencia a la baja de los costos de producción y transporte.

Las tecnologías de información relacionadas con la infraestructura nacional se encuentran seriamente rezagadas en comparación con los demás países de la región. En años recientes, una infraestructura informática robusta y segura es uno de los principales pilares de una estrategia corporativa al representar el principal medio de comunicación con los clientes y proveedores.

El clima mundial ha cambiado drásticamente durante el último siglo por combinación del accionar humano y factores naturales. Estos cambios han ocasionado que cada vez sea más difícil predecir las condiciones atmosféricas de las distintas regiones en el corto plazo, razón por la cual los productores agrícolas deben contar con los recursos necesarios para enfrentar cambios drásticos que puedan afectar su producción. Entre estos recursos destacan los productos agroquímicos y pesticidas, ya que las bruscas variaciones climatológicas suelen desencadenar masivas plagas en varias regiones.

Dada la naturaleza de la industria y sus específicas y abundantes regulaciones, el riesgo por cambios normativos que perjudiquen la eficiencia o rentabilidad de las empresas siempre se encuentra latente.

### 3.1.3.1. Resumen del análisis situacionalexterno

	Oportunidades				Amenazas			
	Mercadeo y Clientes	Recursos Humanos	Procesos	Finanzas	Mercadeo y Clientes	Recursos Humanos	Procesos	Finanzas
<b>Económicos</b>	El aumento de la demanda de plaguicidas, esta relacionado con el crecimiento de la producción alimentaria y nuevos asentamientos en el sector inmobiliario.		El efecto de la globalización y el aumento del comercio internacional, representan una oportunidad para la industria agropecuaria mundial.	Existen en el mercado gran variedad de instrumentos bursátiles que permiten diversificar las carteras de inversión.		El incremento de la inversión extranjera directa que se refleja con la llegada de nuevas empresas transnacionales representa un aumento en la competencia por reclutar y mantener al personal.	El proceso de producción agrícola está controlado por grandes corporaciones, por lo que los países sin esta capacidad de producción deben ajustarse a las condiciones de dichas corporaciones.	- El déficit fiscal ha aumentado el riesgo sobre las tasas de lo que aumentaría el costo de financiamiento para gastos corrientes y no corrientes en El mediano y largo plazo. - La baja inflación de la economía costarricense se debe a una baja en las exportaciones a países como China y algunos de la Eurozona, debido a la desaceleración económica mundial.
<b>Sociales</b>	La aparición de nuevas plagas como el Dengue, Chikungunya y Zika representa una oportunidad de crecimiento en ventas institucionales y en consumo masivo.	El incremento en la cantidad de profesionales y técnicos en el país permite tener una mayor oferta de personal calificado para reforzar la empresa cuando sea necesario.						
<b>Tecnológicos</b>		La nueva tendencia del teletrabajo representa una oportunidad para incentivar a los trabajadores y reducir costos operativos.		El bajo costo que tienen las Tecnologías de Información en Costa Rica respecto con los demás países en vía de desarrollo; así como también la facilidad en el acceso a las herramientas TI's, la calidad en el sistema educativo y el uso de las TI's para facilitar los negocios.			Las tecnologías de información relacionadas con la infraestructura nacional se encuentran seriamente rezagadas en comparación con los demás países de la región.	
<b>Legislaciones</b>						Los cambios en la legislación laboral con la Reforma Procesal Laboral implicará ajustes necesarios en la gestión de los Recursos Humanos de la empresa.		- El alto pluralismo político genera incertidumbre en el sector empresarial debido a la poca agilidad para discutir nuevos proyectos y emitir nuevas leyes. - Los productos con registro del MAG cuentan con el beneficio de exoneración de impuesto de ventas. Sin embargo, esta normativa puede cambiar y dicho beneficio podría perderse.
<b>Ambientales</b>			La posición ambiental privilegiada de Costa Rica, ha generado que los sectores industriales cuenten con estrictos controles respecto con estándares de calidad y seguridad en el medio ambiente.		- Ingreso de nuevos competidores de gran renombre al mercado de insumos para el control de plagas en áreas no agrícolas - Prácticas alternativas para el control de plagas, como por ejemplo plaguicidas orgánicos.			

CUADRO N°5: RESUMEN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

### 3.2. Ambiente Interno

El análisis del entorno interno en una compañía permite contemplar el estado en que esta se encuentra. Además, es posible reconocer los puntos fuertes y los aspectos por mejorar.

Dicho análisis considera aspectos del ámbito administrativo, gerencial, financiero y operativo de la empresa; ya que se analizan los procesos de todas las partes involucradas para evaluar si los resultados son los esperados de acuerdo con los planes de la gerencia. Otro beneficio de este análisis es que permite reconocer procesos que no aportan valor a la compañía y pasos que son necesarios implementar.

El análisis interno de RATECSA arrojó la siguiente información:

#### 3.2.1.1. Estrategia operativa

La empresa cuenta con un equipo de trabajo interdisciplinario que incluye ingenieros agrónomos, administradores de empresas, contadoras y un ingeniero informático. Esto ha permitido mejorar muchos procedimientos en el departamento administrativo y financiero mediante la profesionalización de sus distintas secciones. También en el departamento de ventas hubo mejoras en los resultados por medio de explicaciones y recomendaciones de uso del producto con argumentos técnicos de profesionales en el manejo integral de Plagas.

Además, no es suficiente contar con colaboradores profesionales, sino que es necesario que participen constantemente en capacitaciones con el fin de implementar mejoras desde sus puestos de trabajo para toda la empresa. Por otro lado, los ingenieros agrónomos transmiten a los clientes sus conocimientos técnicos sobre las Plagas y los productos que comercializan, así como los procedimientos correctos para su aplicación. Todo esto, lo hacen por medio de capacitaciones en las oficinas de los propios clientes.

El propietario de la compañía tiene más de 25 años de experiencia en la industria del control de Plagas a nivel nacional, fungiendo como director del departamento de plaguicidas del Ministerio de Agricultura y Ganadería durante los años 90; y a nivel internacional ha brindado asesorías sobre el control de

Plagas en el sector agropecuario de varias regiones. Durante su trayectoria nacional e internacional, el dueño de la compañía conoció a muchos expertos en distintas áreas del manejo de Plagas, con quienes mantiene una comunicación constante, e incluso son invitados para brindar charlas a los agentes de ventas y clientes importantes. Esta red de contactos con amplia experiencia en la industria en la que compete RATECSA ha sido muy útil en la introducción de nuevos productos y en la promoción de productos más antiguos.

La mayoría de productos que distribuye la compañía están exonerados del pago del impuesto de ventas debido a que han sido debidamente registrados y autorizados en el sistema de registro de la Dirección del Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Una vez cumplido dicho requisito, se planteó la solicitud ante el Departamento de Gestión de Exenciones de la Dirección General de Hacienda para que este organismo autorizara la exención del impuesto de ventas a la importación. Dicha solicitud fue valorada y aprobada por ese departamento.

Por otro lado, como resultado del análisis de la estrategia operativa en el capítulo anterior y después una reunión con el gerente general para conocer más a fondo la misma, se detectaron algunos aspectos en los que se debe trabajar para fortalecer la empresa:

- La compañía carece de un plan estratégico que le permita a los colaboradores tener claros los objetivos y los medios por los que van a cumplirlos.
- Las decisiones estratégicas sobre el rumbo a seguir recaen únicamente en el propietario, por lo que en algunas ocasiones pueden darse cambios importantes en los objetivos estratégicos del negocio sin previa consulta. En ocasiones esto genera que las inversiones se conviertan en gastos por el cambio de alguna decisión sobre algún proyecto específico.
- Los productos que distribuye la compañía generalmente tienen un precio superior al ofrecido por sus competidores, porque estos provienen de casas comerciales con mucho prestigio en los mercados europeos y norteamericanos.

- Al ser productos con formulaciones muy complejas requieren de una explicación técnica con el fin de que los clientes comprendan los beneficios de hacer una inversión inicial mayor, la cual en el largo plazo representará un ahorro gracias al alto grado de eficiencia de los productos. Esto ha sido una gran barrera de entrada para posicionar los productos en puntos de venta de consumo masivo, porque en la mayoría de los supermercados no hay un colaborador capacitado en los tecnicismos de los productos que pueda explicar todos los beneficios y los valores agregados que estos ofrecen, a diferencia de las agro veterinarias y agro servicios que si lo poseen.
- Los agentes de ventas son ingenieros agrónomos expertos en el manejo integral de Plagas técnicamente muy preparados. Sin embargo, no poseen formación en servicio y atención al cliente, por lo que en ocasiones se han perdido clientes activos y potenciales.
- El pronóstico de ventas anual se hace con base en los resultados del año anterior, a estos montos se les agrega un porcentaje de crecimiento mínimo esperado por la compañía y exigido por los proveedores. Dicho pronóstico es elaborado por cada agente de ventas para su respectiva región. El monto total de ventas pronosticadas para cada cliente se divide entre los doce meses del año, esto sin tomar en cuenta estacionalidades de ventas de años anteriores.
- Existe la necesidad de implementar distintas estrategias de ventas que permitan introducir algunos productos nuevos al mercado. Esto porque los agentes se enfocan en vender los productos que ya se encuentran posicionados en el mercado, lo cual resulta menos complejo, ya que requiere una inversión menor de tiempo y les ayuda a obtener mejores resultados en ventas en el corto plazo.
- Se cuenta con una cartera conformada por más de mil clientes en todo el país que son atendidos por siete agentes de ventas. Estos, a su vez, se ven obligados a permanecer el menor tiempo posible con cada cliente para cumplir con todas las visitas planificadas mensualmente. Esto afecta la relación con el cliente y también dificulta la introducción de nuevos productos por medio de demostraciones y pruebas de campo.

- Ocasionalmente se presentan atrasos con el re empaque o re envase de los productos en la planta empaedora ocasionados por desperfectos en máquinas o por faltante de material de empaque.
- Los agentes de ventas se han visto obligados a devolver muchos productos con envases derramados, empaques y etiquetas dañadas durante el transporte a los establecimientos de venta. Los daños potenciales durante la distribución van desde el daño por lluvias hasta robo de producto.
- Existen medidas de control interno para detectar falencias en los procedimientos, sin embargo, se carece de medidas correctivas o coercitivas que permitan disminuirlas. Un ejemplo de esto consiste en los faltantes y sobrantes de inventario que se detectan al momento de hacer conteos físicos del inventario que tienen a cargo los agentes de ventas. Estas diferencias de inventario se detectan pero no se aplica ninguna medida correctiva a los responsables de la custodia de dicho inventario, por lo que el problema persiste.

#### 3.2.1.2. Comunicación

El principal canal de comunicación que se utiliza en la compañía es el correo electrónico empresarial. Por este medio se envían informes a los gerentes y a los agentes de ventas, se hacen avisos sobre temas importantes para todo el personal o para algún grupo específico de colaboradores, se convoca a reuniones, se envían minutas de reuniones, se reciben pedidos de productos, se envían cotizaciones a los clientes y se comunican directrices y nuevas políticas.

El segundo canal de comunicación más utilizado es el de los mensajes de texto y llamadas por medio de los teléfonos celulares, los cuales en su mayoría son subvencionados por la empresa.

Por último, están las reuniones por departamento. En el caso del departamento de ventas, el gerente de esta área se reúne mensualmente con cada agente de ventas. En el departamento administrativo y financiero, su respectivo coordinador se reúne semanalmente con cada una de las personas que tiene a

cargo. Estas reuniones permiten que las jefaturas de cada departamento puedan dar un mejor seguimiento y apoyo en sus labores a todos los miembros de la compañía. Además, existe la opción de reuniones grupales e individuales para discutir temas específicos cuando se considera necesario.

Sin embargo, en ocasiones, la comunicación de los colaboradores hacia la gerencia se puede ver afectada, porque debe esperarse a que los gerentes tengan espacios en sus agendas para atenderlos, o bien, para poder responder sus correos.

### 3.2.1.3. Motivación

RATECSA ofrece las siguientes condiciones laborales a sus colaboradores:

- **Saltuarios competitivos:** Todos los colaboradores de la compañía reciben remuneraciones que están por encima del salario mínimo de Costa Rica para cada puesto según el nivel académico del trabajador. Además, se promueve que sus colaboradores se superen profesional y académicamente con aumentos salariales en puestos específicos, cuando avanzan en sus grados académicos. Por ejemplo, se realizan aumentos salariales cuando algún colaborador que tiene un título de bachiller universitario, logra obtener el título de licenciatura para un puesto que así lo exija.
- **Servicio y atención a las necesidades de los colaboradores:** Una de las premisas de la compañía es que los miembros tengan todo lo necesario para sentirse cómodos en el desarrollo de sus funciones. Por ejemplo, se han comprado sillas ergonómicas, computadoras nuevas, auriculares, y entre otros artículos que procuren la comodidad ante el desarrollo de las funciones. La compañía también brinda otros beneficios como meriendas y estacionamiento. En su mayoría, los trabajadores viven en las cercanías de la empresa por lo que no deben invertir mucho tiempo transportándose hacia el lugar de trabajo.
- **Actividades de construcción de equipo:** Consiste en realizar actividades que involucran a todo el personal de la compañía y promueven el trabajo en equipo. Por otro lado existen actividades de ocio para compartir con los compañeros fuera del ambiente de trabajo. Por ejemplo: almuerzos



en restaurantes con todo el personal para celebrar fechas importantes y logros del equipo e individuales (graduaciones, superar metas de ventas, cumpleaños, etc.), partidos de futbol mixtos, parrilladas, entre otras.

- Bonificación económica de final de año: Consiste en un incentivo monetario basado en los resultados de ventas, utilidades y cobro de la empresa al final del periodo. Esta bonificación se le entrega a los colaboradores del departamento administrativo y financiero que reciban una calificación promedio igual o superior a **95** en las evaluaciones del desempeño trimestrales que les realiza su jefe inmediato. En el caso de los agentes de ventas, dicho incentivo será alcanzado con base en el cumplimiento de la meta de ventas y de cobro de la compañía durante todo el año. Generalmente, el monto del incentivo es cercano a un aguinaldo y es proporcional al salario de cada colaborador.
- Cursos y capacitaciones: Cuando el jefe inmediato lo considera oportuno se envía a uno a varios colaboradores a cursos y/o capacitaciones, o bien se subvenciona un porcentaje de las mismas. En su mayoría, los cursos y capacitaciones son presenciales dentro del país. Sin embargo, en algunos casos, se ha enviado a colaboradores a capacitaciones a otros países.

Por otra parte, existen algunas situaciones que podrían ser motivo de desmotivación para los colaboradores:

- El departamento administrativo y financiero ha expresado su descontento en relación con el trato preferencial hacia los agentes de ventas en la toma de decisiones, y política de incentivos.
- Dentro de la empresa existen pocas oportunidades de crecimiento profesional, debido al tamaño de la empresa.

#### 3.2.1.4. Papel de la gerencia

**Gerencia General:** Este cargo, ocupado por Reynier Ramírez Arroyo ha cobrado mayor relevancia de la que le corresponde. Si bien el gerente general debe conocer a profundidad las funciones de los distintos departamentos, desde la formación de la empresa la toma de decisiones ha sido una tarea casi exclusiva de esta gerencia.

La concentración de la toma de decisiones por parte del gerente general provoca una falta de involucramiento de las demás gerencias en los resultados de la empresa. Así mismo, las gerencias pueden transmitir esta falta de involucramiento a los demás trabajadores, a raíz del poco peso que poseen en la toma de decisiones.

Otros de los motivos por los que el señor Ramírez mantiene un excesivo involucramiento en muchas áreas de RATECSA son: su gran conocimiento técnico especializado en plaguicidas respaldados por maestrías obtenidas en Alemania y México y su amplia experiencia profesional como director de plaguicidas del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (MAG) y en áreas comerciales de reconocidas empresas transnacionales relacionadas con el sector agropecuario.

Todas estas características han sido cruciales en el éxito de RATECSA, puesto a que tanto clientes como proveedores han expresado su confianza en el criterio experto de la gerencia general. De manera análoga la eventual ausencia del señor Ramírez provocaría un deterioro en muchas de las relaciones.

**Gerencia Administrativa y Financiera:** La actual gerente de este departamento, Adriana Umaña Trigueros, es contadora de profesión. Toda su experiencia profesional se ha desarrollado en RATECSA. Desde que ingresó a la empresa se convirtió en la persona de más confianza para el dueño y demostró tener la capacidad para convertirse en la gerente administrativa y financiera de RATECSA.

La gerente administrativa y financiera es directa a la hora de dar instrucciones o abarcar cualquier tema laboral. Ella participa en la toma de decisiones

importantes de la empresa junto con el gerente general, quien confía en su criterio y capacidad de análisis para luego tomar una decisión final.

Hace algunos años la rotación del personal en el departamento administrativo y financiero era alta. Esto porque si una persona cometía muchos errores, o bien, mantenía una actitud negativa hacia el trabajo, otros compañeros o hacia los gerentes, se acostumbraba despedir a la persona sin darle oportunidad de cambiar su actitud o de mejorar su desempeño. Sin embargo, esta situación ha cambiado en los últimos años debido a que se implementó la herramienta de la evaluación del desempeño trimestral a todos los colaboradores del departamento administrativo y financiero, al mismo tiempo se implementó una evaluación trimestral del clima organizacional y de las jefaturas. Ambas herramientas mencionadas anteriormente han sido de gran utilidad para que los colaboradores de este departamento estén enterados de los puntos en los que deben mejorar en sus respectivos puestos de trabajo. Igualmente los jefes tomaron la realimentación para mejorar algunos aspectos de su gestión.

**Gerencia de Ventas:** El gerente de ventas, René Barrientos Barrios, es ingeniero agrónomo de profesión con una Maestría en Administración de Negocios del INCAE.

René Barrientos cuenta con más de diez años de experiencia como gerente de ventas en una empresa que se dedica a la comercialización de sistemas y equipos para mantenimiento de zonas verdes, equipos y sistemas de bombeo de agua, y sistemas generadores eléctricos. Anteriormente, trabajó como ingeniero agrónomo en una finca agrícola familiar en El Salvador.

El señor Barrientos asumió el cargo de gerente de ventas de RATECSA en agosto del 2015. Cabe resaltar que las funciones de la gerencia de ventas fueron asumidas por el gerente general desde enero del 2014, mes en que se destituyó al anterior gerente comercial, hasta julio del 2015.

El gerente de ventas se ha enfrentado al reto de que los agentes de ventas lo vean como su jefe directo, a quien le deben solicitar autorizaciones y rendirle cuentas sobre su trabajo. Esto se considera un reto, porque, por un periodo de un año y seis meses, el gerente general de la compañía era el jefe directo de

los agentes de ventas, y este autorizaba todo lo que solicitaban los agentes de ventas sin analizar detenidamente el impacto en la rentabilidad que podían tener dichas autorizaciones.

Este gerente le da seguimiento al cumplimiento de la meta de ventas y de cobro por medio de reuniones individuales en las que se analizan distintos informes relacionados con ambos puntos.

#### 3.2.1.5. Participación de mercado

Al analizar la situación respecto con la participación de mercado de RATECSA se observó que la empresa carece de estrategias de mercadeo debidamente estructuradas para posicionar sus productos en segmentos que aún no han sido desarrollados y que tienen un gran potencial de crecimiento. Esto ha provocado que las inversiones que se realizan en materiales publicitarios como exhibidores, alfombras, gorras, camisetas, entre otros, se conviertan en gastos porque no se utilizan correctamente.

También existe una baja difusión de la imagen de RATECSA como empresa, debido a que en algunos segmentos del mercado reconocen los productos pero no saben qué es RATECSA.

Finalmente, se detectó la necesidad de la compañía de conocer su participación de mercado. A pesar de que dicha participación no se ha cuantificado, están convencidos de que son los líderes del mercado por indicadores cualitativos solamente. Y eso puede estar limitando su capacidad de crecimiento.

### 3.2.1.6. Ventajas competitivas

RATECSA es una empresa que lleva 17 años en el mercado nacional, cada año ha crecido de manera sostenida por encima de un 10%.

Actualmente se está trabajando en un proyecto que consiste en ingresar al mercado centroamericano, para lo cual, RATECSA cuenta con el respaldo y el compromiso de parte de sus proveedores para ser distribuidor exclusivo de muchas de las líneas de productos para el manejo integrado de Plagas que distribuye en Costa Rica.

En el año 2013 finalizó la construcción de un edificio con bodega propiedad de la empresa. Por dicho motivo, en ese mismo año trasladaron sus operaciones del Centro de Alajuela, en unas oficinas pequeñas que alquilaban en las cercanías del Parque Central de Alajuela, hacia ese moderno edificio, ubicado en El Coyol de Alajuela a un lado de la Carretera Interamericana.

La estrategia de la compañía está enfocada en ofrecer insumos y soluciones para el manejo integrado de Plagas, para lo cual han adquirido la distribución exclusiva de muchos productos de reconocidas empresas de agroquímicos, como los son BASF, FMC y MGK.

RATECSA cuenta con una amplia paleta de productos que le permite ofrecer soluciones integrales a sus clientes, debido a que dentro de su gama de productos también se pueden encontrar productos complementarios. Aunado a eso, los agentes de ventas pueden elaborar planes a la medida para un correcto manejo de varias Plagas según las necesidades de los respectivos clientes, quienes encuentran en la empresa la mayor parte de los insumos necesarios para la implementación de un plan integral para el control de Plagas.

El éxito de la compañía ha sido en gran parte propiciado por la decisión de enfocarse en el nicho de los insumos agrícolas después de ser cosechados, cuando son almacenados en bodegas o en silos. Esto debido a que comercializa productos de baja toxicidad mientras que los plaguicidas de uso agrícola son mucho más tóxicos y es un mercado muy desarrollado en el que participan muchos competidores grandes a nivel nacional e internacional.

Además, por la baja toxicidad que tienen los productos comercializados por RATECSA se pueden utilizar en zonas en las cuales existen altas concentraciones de personas y/o animales, como granjas avícolas, ganaderas, porcinas, hospitales, hoteles, centros comerciales, oficinas, jardines, hogares, entre otros.

#### 3.2.1.7. Análisis de las estrategias financieras a corto y largo plazo

La situación financiera de la compañía es muy estable e incluso privilegiada, gracias a la disciplina de ahorro mensual e inversiones en títulos valores que tienen desde el inicio de sus operaciones en 1998. Esto le permite a la empresa obtener fuentes de financiamiento con tasas de interés bajas, en comparación con las que ofrecen las entidades financieras, debido a que puede utilizar sus inversiones en títulos valores como garantía.

El análisis financiero resulta fundamental en la labor gerencial moderna, debido a que los estados financieros representan únicamente la materia prima de dicho análisis con el cual se pretende que surjan conclusiones valiosas para efectuar el control y la planificación financiera y estratégica del negocio.

Con base en los estados financieros de los períodos fiscales 2012, 2013 y 2014, se desarrolla el siguiente análisis financiero de RATECSA con el fin de evaluar la situación financiera de la compañía para detectar los puntos de mejora y mantener los puntos que se han estado desarrollando de manera correcta.

Inicialmente, se presenta el análisis horizontal y vertical tomando como referencia los periodos fiscales 2012 y 2013. Posteriormente, se presenta el análisis horizontal y vertical de los periodos fiscales 2013 y 2014. Finalmente, se presenta el análisis de las principales razones de liquidez, rotación, apalancamiento y rentabilidad. Esto con el fin de analizar de manera separada la gestión de la compañía durante los años tomados en cuenta para dicho análisis.

#### **Análisis horizontal**

El resultado obtenido al final de este análisis mostrará, aumentos o disminuciones que se producen de un año a otro en todas las partidas que componen los estados analizados. El presente análisis comprende los periodos fiscales 2012-2013 y 2013-2014. Las partidas principales que muestran las variaciones a través del tiempo, con la finalidad de identificar las tendencias de crecimiento, estabilidad o disminución, son: ventas (ingresos), costo de ventas, gastos, activos, pasivos y patrimonio.

Se tomará como año base el 2012 para los análisis 2012-2013 y el año 2013 para los análisis 2013-2014; explicando primeramente las variaciones en las cuentas correspondientes al estado de resultados y, posteriormente, las pertenecientes al balance de situación financiera.

## **Estado de resultados 2012-2013**

En el Anexo 1.2 es posible observar las variaciones en las cuentas de los estados de resultados del periodo fiscal 2012 al 2013. Las ventas crecieron un 6,69% de un año a otro; sin embargo, es necesario analizar la variación en la cuenta del costo de ventas y las cuentas de gastos para determinar si dicho incremento en ventas es suficiente para afirmar que la compañía ha creado valor en relación con la cantidad de dinero invertido en la compra, importación y re empaque de los productos, en la operación del negocio y en todos los gastos que están directamente relacionados con dichas ventas.

Para descubrir si la compañía ha creado valor para su propietario, se procede a evaluar la variación del costo de ventas del 2012 al 2013 y se observa que incrementa un 1,10%, lo que representa solamente un 16,44% del incremento observado en las ventas. Esto puede deberse a una disminución en el costo de los productos que comercializan, por un aumento en el volumen de ventas de toda la empresa, o bien a que se ha aumentado el volumen de ventas de productos con un margen de ganancia más alto en comparación con los volúmenes de dichos productos comercializados en 2012.

No es posible afirmar que se haya dado una disminución en los precios por parte de los proveedores, debido a que según el gerente general, los proveedores aumentan los precios en algún porcentaje cada año pero nunca disminuyen. El hecho de que se haya dado un incremento menor en el costo de ventas que el que se dio en las ventas da como resultado que la utilidad bruta incremente en 10,89%.

Por otro lado, los gastos de operación, ventas y producción aumentaron en 22,25% muy por encima del incremento en 6,69% de las ventas. Sin embargo, en enero del 2013 se trasladaron las operaciones de la empresa a El Coyol de Alajuela a un edificio de FIVAR, sociedad a la cual RATECSA le paga un alquiler mensual mucho mayor al que pagaba en el local del centro de Alajuela. Además, cuando se hizo el cambio de domicilio se adquirieron varios activos por medio de la modalidad de "leasing", como la mayoría de muebles del nuevo edificio, ocho vehículos marca Toyota, modelo Hilux, año 2013 y un vehículo marca Subaru, modelo Forester, año 2013, un nuevo sistema informático para



la operación de la empresa llamado SAP Business One, junto con un nuevo sistema informático de ruteo llamado Snowboard. Esta inversión en nuevos activos y en nuevo software es uno de los principales motivos por los que se aumentaron los gastos de operación, mientras que los gastos de ventas y de producción disminuyeron.

Finalmente, el rubro de otros gastos disminuyó en 93,44% por lo que el resultado al final de cada periodo se ve reflejado en la utilidad antes de impuestos que incrementó un 84,57% del año 2012 al 2013. Dicho incremento resulta interesante tomando en cuenta el incremento de los gastos de operación causado por el cambio de domicilio y la inversión en nuevos activos y software por medio de la modalidad de "leasing".

### **Balance de situación financiera 2012-2013**

En el Anexo 1.3 es posible observar las variaciones en las cuentas de los balances de situación financiera del periodo fiscal 2012 al 2013. Los activos incrementaron un 45,59%, dicho incremento se ve justificado principalmente por un aumento considerable en las cuentas por cobrar, las cuales pudieron incrementar por un aumento en ventas, por una disminución en la capacidad de recuperación de cuentas por cobrar con plazos vencidos, o bien por transacciones entre compañías relacionadas que aumentan las cuentas por cobrar de RATECSA. Otro rubro que provocó un importante aumento en los activos es el de los gastos pre pagados, los cuales son depósitos en garantía que solicitan las instituciones públicas a las empresas que participan en licitaciones por lo que una vez que se define a quien se le adjudica la misma se le devuelve el dinero a todos los participantes en esa licitación.

Por otro lado, el total de pasivos y patrimonio también tuvo un incremento de un 45,59% justificado principalmente por un aumento en los pasivos, específicamente en las cuentas por pagar a proveedores y entre compañías relacionadas. Además, del lado del patrimonio puede destacarse el aumento en las utilidades no distribuidas y las ganancias acumuladas del periodo.

## **Estado de resultados 2013-2014**

En el Anexo 1.5 es posible observar las variaciones en las cuentas de los estados de resultados del periodo fiscal 2013 al 2014. Las ventas crecieron en un 27,39% de un año a otro, el costo de ventas del 2013 al 2014 incrementa en 61,14% lo que significa que a pesar de que las ventas incrementaron significativamente de un año a otro, el costo de ventas lo hizo en mayor medida. Esto puede deberse a un aumento en el costo de los productos que comercializa, debido a una disminución en el volumen de ventas de toda la empresa, o bien a que se ha aumentado el volumen de ventas de productos con un margen de ganancia más bajo en comparación con los volúmenes de dichos productos comercializados en 2013.

El hecho de que se haya dado un incremento mayor en el costo de ventas que el que se dio en las ventas da como resultado que la utilidad bruta crezca solamente un 4,30%, lo cual es bajo si se compara con el incremento del 10,89% del 2012 al 2013.

Por otro lado, los gastos de operación, ventas y producción disminuyeron en 2,31%, principalmente por una disminución del 81,1% en la cuenta de honorarios profesionales, la cual fue alta en 2013 por la implementación de los nuevos sistemas informáticos, entre otros servicios profesionales que no fueron necesarios en 2014.

La disminución en los gastos de operación, ventas y producción tuvieron un impacto positivo en la utilidad operativa, la cual aumentó un 34,59% a pesar del aumento en el costo de ventas. Esto es bastante positivo tomando en cuenta de que las ventas aumentaron un 27,39%.

Finalmente, el rubro de otros ingresos aumentó un 272,73% lo cual es positivo. Sin embargo, la cuenta de otros gastos aumentó 2296,11%. Ambas cuentas mencionadas anteriormente, se vieron alteradas en cierta manera por la nueva distribución del catálogo de cuentas de SAP que incluye nuevas cuentas como la de diferencial cambiario, entre otras.

Por lo tanto, el resultado al final de cada periodo se ve reflejado en la utilidad antes de impuestos que disminuyó un considerable 28,64% del año 2013

al2014, causado principalmente por el exorbitante aumento en la cuenta de otros gastos. Por lo que al final de este periodo contable, a pesar de que se obtuvo utilidades antes de impuestos, estas fueron menores que las del 2013, lo que significa un decrecimiento en la utilidad neta antes de impuestos que se traduce como menos valor generado para el propietario.

### **Balance de situación financiera 2013-2014**

En el Anexo 1.6 es posible observar las variaciones en las cuentas de los balances de situación financiera del periodo fiscal 2012 al 2013. Los activos incrementaron un 8,17%, dicho incremento se ve justificado por un aumento importante en las cuentas de inversiones, cuentas por cobrar e inventarios; sin embargo, también se observa una disminución de 507,49% en la cuenta de bancos, el motivo de dicha disminución y de que esa importante cuenta de activos quedara en negativo no logró determinarse por falta de información al respecto.

Por otro lado, el total de pasivos y patrimonio también tuvo un incremento de un 8,17% justificado principalmente porque la cuenta de otros pasivos que en 2013 estaba negativa para el 2014 quedó en 0. Sin embargo, se puede observar que las demás cuentas más representativas de pasivos y patrimonio disminuyeron con respecto al año anterior.

### **Análisis vertical**

El resultado obtenido al final de este análisis mostrará, la relación porcentual de las cuentas del estado de resultados con respecto a las ventas, mientras que en el estado de situación financiera se muestra la relación porcentual de cada cuenta de activos con relación al total de activos, por otro lado la relación porcentual de cada cuenta de pasivos y de patrimonio con respecto al total de pasivos y patrimonio. Además, se presenta la variación que se da de un año a otro en dicha relación porcentual. El presente análisis comprende los periodos fiscales 2012-2013 y 2013-2014.

Se tomará como año base el 2012 para los análisis 2012-2013 y el año 2013 para los análisis 2013-2014; explicando primeramente las cuentas

correspondientes al estado de resultados y posteriormente las pertenecientes al balance de situación financiera.

### **Estado de resultados 2012-2013**

En el Anexo 1.1 es posible observar la participación porcentual de cada cuenta del estado de resultados con respecto a las ventas totales de los periodos fiscales 2012 y 2013, además de la variación de un año a otro de dicha participación porcentual. Las cuentas más representativas son: la del costo de ventas con un 42,88% en relación con las ventas en 2012 y un 40,63% en 2013, como se puede observar este rubro representa casi la mitad del total de las ventas pero no es algo sobre lo que se tenga mucho poder de disminuir debido a que está directamente relacionado con el volumen de ventas y con el precio al que se compran y se re empaquetan o re envasan los insumos para la venta de los productos en sus presentaciones finales.

La cuenta de salarios y prestaciones representa un 9,89% en 2012 contra un 12,45% en 2013, este incremento en la relación porcentual con las ventas no se justifica por la entrada de más personal sino que se puede descifrar el motivo al observar la cuenta de cargas sociales patronales que pasa de prácticamente 0% a en 2012 a 2,71% en 2013, esto junto con la cuenta de honorarios profesionales que pasa de 17,30% en 2012 a 11,75% en 2013. Por lo tanto, se observa que RATECSA en 2012 utilizaba la modalidad de pago por servicios profesionales con algunos de sus colaboradores; sin embargo, en 2013, se tomó la decisión de corregir esta práctica para pasar a pagar salarios a todos sus colaboradores.

Otra cuenta que vale la pena destacar es la de alquileres que pasó de representar un 0,37% en 2012 a un 10,05% en 2013. Esto debido al pago de alquiler a FIVAR del nuevo edificio aunado al pago mensual de leasing de los nuevos activos y software adquiridos en ese año por esa modalidad.

En resumen, los gastos de operación pasaron de 36,03%, con respecto a las ventas del 2012, a 44,96% en 2013, este cambio se justificó anteriormente en el análisis horizontal; sin embargo, la meta en el mediano plazo debería ser

buscar la manera de disminuir ese alto porcentaje de gastos de operación tanto mediante el aumento de la ventas como por medio de la disminución de gastos.

Finalmente, la cuenta de otros gastos pasó de representar un 7,86% en 2012 a un 0,48% en 2013, dicha cuenta es muy significativa en 2012 debido principalmente a la subcuenta de comisiones bancarias y otros. Esta significativa disminución de un año a otro, provocó que la utilidad antes de impuestos aumentara su participación porcentual de 6,74% a 11,65% de las ventas totales.

### **Balance de situación financiera 2012-2013**

En el Anexo 1.4 se visualiza que en el 2012 las cuentas por cobrar representaban el 90% del total de activos y el inventario representaba un 6,43%. Mientras que en 2013 las cuentas por cobrar representaban solamente el 77,75% de los activos totales, lo que representa una disminución de 12,25 puntos porcentuales de un año a otro en esa cuenta. Esto se debe en cierta forma a que en el 2013 el inventario representaba el 13,47% de los activos totales, lo que significó un aumento en la cantidad total de inventario para la empresa. Es importante recordar que estas cuentas por cobrar incluyen tanto las comerciales como las de las empresas relacionadas. Por lo tanto, en 2013 se empieza a notar un incremento significativo en la cantidad total de inventario que maneja la empresa, lo cual representa muchos riesgos para la compañía como que no rote con la velocidad esperada y que se incurra en altos costos de almacenaje, al pasar mucho tiempo el producto en la bodega de la empresa cuando finalmente llega al cliente, este va a notar que la fecha de vencimiento es muy cercana, por lo que va a querer cambiar el producto, por el riesgo de perder mucho dinero por un desastre natural, entre otros.

En las cuentas de pasivos y patrimonio se visualiza que las cuentas por pagar tuvieron una variación muy leve en su representación porcentual del total. Dicha cuenta pasó de representar un 58,87% en 2012 del total a un 59,74% en 2013. En esta cuenta, también, es válido hacer la observación de que las cuentas por pagar están conformadas en mayor parte por cuentas por pagar a compañías relacionadas y las comerciales con los proveedores.

Finalmente, la cuenta de patrimonio: utilidades no distribuidas, pasó de representar un 40,01% en 2012 a representar un 37,95% del total de pasivos y patrimonio en 2013.

#### **Estado de resultados 2013-2014**

En el Anexo 1.7 es posible observar la participación porcentual de cada cuenta del estado de resultados con respecto a las ventas totales de los periodos fiscales 2013 y 2014, además de la variación de un año a otro de dicha participación porcentual. Las cuentas más representativas son: la del costo de ventas con un 40,63% en relación con las ventas en 2013 y un 51,39% en 2014, como puede observar este rubro representa más de la mitad del total de ventas en 2014 lo que significa un incremento 10,76 puntos porcentuales de un año a otro.

La cuenta de salarios y prestaciones representa un 12,45% en 2013 contra un 10,451% en 2014, esta disminución en la relación porcentual con las ventas se justifica por la destitución del gerente comercial en enero del 2014, porque él percibía uno de los salarios más altos en la empresa.

Otra cuenta que vale la pena destacar es la de alquileres que pasó de representar un 10,05% en 2013 a un 10,67% en 2014. Esto por un aumento en el alquiler del edificio y la bodega y a los montos de leasing de los nuevos activos. Además, se incluye el pago del alquiler de la casa en la que vivía la representante legal de la empresa.

En resumen, los gastos de operación pasaron de 44,96%, con respecto a las ventas del 2013, a 31,56% en 2014, este cambio se justificó anteriormente en el análisis horizontal, sin embargo la meta en el mediano plazo debería ser buscar la manera de disminuir ese alto porcentaje de gastos de operación tanto mediante el aumento de la ventas como por medio de la disminución de gastos.

Finalmente, la cuenta de otros ingresos pasó de representar un 1,50% en 2013 a un 4,38% de las ventas totales en 2014, lo cual se justifica por incrementos en las nuevas subcuentas en la cuenta de otros ingresos, principalmente las subcuentas de diferencial cambiario, comisiones ganadas y devoluciones sobre ventas.

La cuenta de otros gastos pasó de representar un 0,48% en 2013 a un 9,09% en 2014. Esta cuenta aumentó en gran medida debido a un gasto por malta valorización de inventarios, que representa un 91% de la cuenta de otros gastos en 2014. Por lo que puede observarse que la rentabilidad de este año se vio afectada en gran medida por el aumento en el costo de ventas y por este importante aumento en la cuenta de otros gastos, debido a que juntos representan en 2014 un 60,48% de las ventas totales de ese año, mientras que estas dos cuentas en 2013 representaron únicamente un 41,11% de las ventas totales de ese año.

#### **Balance de situación financiera 2013-2014**

En el Anexo 1.8 se visualiza que en el 2013 las cuentas por cobrar representaban el 77,75% del total de activos y el inventario representaba un 13,47%. Mientras que en 2014 las cuentas por cobrar representaron el 82,06% de los activos totales y el inventario un 25,95%, lo que significa un aumento de 4,31 puntos porcentuales de un año a otro en las cuentas por cobrar y un aumento de 12,49 puntos porcentuales de lo que representan los inventarios del total de activos. Es importante recordar que estas cuentas por cobrar incluyen tanto las cuentas por cobrar comerciales como las de las empresas relacionadas. En 2013 se empezó a notar un incremento significativo en la cantidad total de inventario que maneja la empresa y en el 2014 se mantuvo esta tendencia, lo cual representa muchos riesgos para la compañía como los mencionados anteriormente.

En las cuentas de pasivos y patrimonio se visualiza que las cuentas por pagar disminuyeron levemente en su representación porcentual del total. Dicha cuenta pasó de representar un 59,74% del total en 2013 a un 54,42% en 2014. En esta cuenta, también es válido hacer la observación de que las cuentas por pagar están conformadas en mayor parte por cuentas por pagar a compañías relacionadas y las comerciales con los proveedores.

Finalmente, la cuenta de patrimonio: utilidades no distribuidas, pasó de representar un 37,95% en 2013 a representar un 35,08% del total de pasivos y patrimonio en 2015. La cuenta que se puede decir que influyó en gran medida a que se diera esta disminución en la representación porcentual de las

mencionadas anteriormente, fue la cuenta de otros pasivos que pasó de representar un -15,19% en 2013 a un 0% en 2014. A pesar de que no se logró obtener información sobre el motivo de que dicha cuenta esté en negativo se cree que puede tener alguna relación con el hecho de que la cuenta de bancos quedara en negativo en el 2014.

### **Análisis de razones financieras:**

El objetivo del presente análisis es dotar a RATECSA de una herramienta sistemática y práctica de evaluación financiera que facilite el seguimiento permanente de su desempeño integral para la toma de decisiones, aspecto que resulta fundamental en la labor gerencial moderna, ya que los estados financieros por sí solos no son suficiente para efectuar el control y la planificación financiera y estratégica del negocio.

En el Anexo 1.9 puede observarse un resumen de algunas razones financieras que permiten diagnosticar la situación financiera de la compañía en algunos de los rubros más importantes.

### **Liquidez**

La liquidez general de la empresa parece mostrar una tendencia razonablemente estable, que se ha mantenido a un nivel relativamente consistente año a año. RATECSA tiene la capacidad para realizar transacciones en efectivo en el corto plazo, porque la razón corriente es superior año con año, excepto en 2013. Teóricamente, mientras más alta es esta razón, mejor será la posición de liquidez de la organización; no obstante, si el resultado fuese bajo (que, en este caso, no lo es), quiere decir que la compañía tarda más días en convertir sus activos en efectivo para poder liquidar sus deudas. De acuerdo con la prueba de ácido realizada a la organización, puede observarse un leve decrecimiento anual en cuanto al número de veces que los activos más líquidos cubren a los pasivos en el corto plazo. Esto no representa una muy buena noticia, porque esta razón es una forma de medir la capacidad de la compañía para pagar sus deudas en el corto plazo excluyendo los inventarios. Se excluyen los inventarios, porque se parte



del supuesto de que RATECSA no debe estar supeditada a la venta de sus inventarios para poder pagar sus deudas.

En Costa Rica, no se cuenta con un promedio de industria para realizar la comparación entre empresas del mismo sector, pero es posible observar un crecimiento de la organización en los activos de corto plazo que se tienen para hacerle frente a cada colón de deuda a corto plazo. No obstante, en general la liquidez de la empresa parece ser buena pero puede mejorar.

### **Rotación**

El inventario de RATECSA está en buenas condiciones regulares. La administración de su inventario parece haber desmejorado del 2012 al 2013, año en que se trasladaron operaciones a El Coyol de Alajuela, porque, según lo manifestado por el gerente general se pensaba que por el hecho de trasladarse a nuevas instalaciones el volumen de ventas iba a ser mayor, lo cual no sucedió de esa manera. Dado este razonamiento erróneo, disminuyó considerablemente la rotación de los inventarios a partir del 2013, situación que se mantuvo para el año 2014. Actualmente, la empresa enfrenta una problemática por la gran cantidad de inventario que almacenan en su bodega, porque sus proveedores exigen que las compras sean más altas cada año.

Con respecto a la rotación de activo corriente, para el periodo 2012 se logró vender 1,79 colones por cada colón invertido en activos circulantes, para el periodo 2013 se vendió 1,36 colones por cada colón invertido en activos circulantes, y para el periodo 2014 se vendió 1,58 colones por cada colón invertido en activos circulantes. Lo que refleja nuevamente el impacto que significó el cambio de domicilio para la compañía por la adquisición de nuevos activos y un crecimiento en ventas mucho menor al esperado.

Tomando en cuenta la rotación del activo fijo, la del periodo 2014 es superior a la del periodo 2013, lo que significa que el grado de efectividad de los activos se está mejorando en relación con las ventas, situación que aumenta la rotación de los activos totales demostrando la importancia de los activos fijos con respecto a las ventas.

En general, la rotación de activos totales de RATECSA refleja un aumento en la eficiencia de la utilización de los activos totales, lo cual mide la velocidad a la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo.

### **Apalancamiento**

Los niveles de deuda tienen impacto directo en las utilidades. Los niveles de deuda generan niveles de riesgo por los cargos de intereses y amortización, pero tienen una correlación positiva con la rentabilidad: la razón de deuda mide el porcentaje de financiamiento aportado por los acreedores en la inversión de la empresa. En el período 2013 era de 41%, y en el período 2014 era de 55%, aumentando los niveles de deuda y, a su vez, los niveles de riesgo.

### **Rentabilidad**

En cuanto a las razones de rentabilidad podemos notar una disminución entre el margen de utilidad neto de utilidad del período 2013 al 2014, en el primero fue del 0,12% de las ventas netas y en el período 2014 fue del 0,07%, lo cual significa que se generaron menos utilidades en relación con las ventas del período.

La rentabilidad fue mayor en el año 2013, a pesar de diversas razones internas y externas que atentaron contra la rentabilidad de la empresa, entre las que destaca el cambio a un nuevo edificio y el impacto en las diferentes cuentas de la construcción de las nuevas instalaciones de RATECSA, no haber alcanzado la meta de ventas para ese año, entre otras razones. Por otro lado, la rentabilidad del 2014 se vio disminuida por un aumento en el costo de ventas y por un ajuste por una mala valorización de inventarios en el 2013. Esto a pesar de que hubo un crecimiento superior al 25% en ventas del 2013 al 2014.

Observando el entorno que rodea a la organización, una mirada al mercado es útil para evaluar la rentabilidad y el riesgo, en donde se observa que en Costa Rica el mercado agropecuario se ha mantenido en números rojos y apenas se está presentando una mejoría por la gran crisis nacional e internacional que se presentó en años anteriores.



### 3.2.2. Análisis situacional interno

El análisis de la situación interna permite obtener una radiografía de la compañía, como los puntos a favor que posee la compañía, así también las ventajas competitivas, valores agregados y puntos débiles. Para RATECSA, las fortalezas y debilidades son las siguientes.

#### Fortalezas

RATECSA es una compañía que opera hace 17 años en el mercado, y se mantiene creciendo constantemente gracias a la diversificación de los productos, exclusividad y calidad de marcas, y el servicio al cliente que ofrece. Lo que demuestra que su ciclo de crecimiento no concluye aún.

La compañía tiene a su disposición un moderno edificio y una amplia bodega que proyectan una imagen de profesionalismo y formalidad ante clientes actuales y clientes potenciales. Dichas instalaciones están ubicadas en una zona estratégica de gran desarrollo industrial como lo es El Coyoil de Alajuela; hogar de grandes e importantes zonas francas.

Un punto muy fuerte de motivación para los colaboradores de RATECSA es el beneficio de recibir un bono monetario al final del año adicional al aguinaldo. La gerencia también realiza actividades de esparcimiento y trabajo en equipo fuera de las instalaciones para promover el compartir entre los colaboradores.

Las casas comerciales a las cuales pertenecen los productos que ofrece RATECSA, representan una ventaja competitiva; ya que, son de renombre internacional, poseen la tecnología más avanzada y están a la vanguardia en las exigencias ambientales. Estas compañías son BASF, FMC y MGK.

Otra fortaleza de RATECSA es el personal, ya que cuenta con profesionales en diferentes ámbitos como ingenieros agrónomos, administradores de empresas, contadores e ingenieros informáticos. Además recibe apoyo de una regente veterinaria y abogados. Con este capital humano, las operaciones de la compañía han sido bastante eficientes y los clientes se han beneficiado gracias a la experiencia de cada uno de los miembros de la compañía.

Por otro lado, RATECSA se preocupa por el desarrollo profesional de sus colaboradores, por ello constantemente fomenta la participación

encapacitaciones especializadas en su área como seminarios de liderazgo y trabajo en equipo, desarrollo sostenible, control de plagas, entre otros. Gracias a esto, el personal logra transmitir todo este conocimiento a los clientes y estos, a su vez, pueden hacer uso más eficiente de los productos.

El dueño y fundador de RATECSA es un profesional en Ingeniería Agronómica con una trayectoria de más de 25 años, y durante este tiempo se desempeñó como director del Departamento de Plaguicidas del Ministerio de Agricultura y Ganadería y ha prestado servicios de asesoría a nivel internacional especializado en el ámbito del control de Plagas para el sector agropecuario.

Los productos agroquímicos pueden ser exonerados de pagar impuestos de importación, cuando cumplen una serie de requisitos sobre el registro y la autorización por parte del Sistema de Registro de la Dirección del Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería. RATECSA ha cumplido con todo este proceso de registro, por lo que presentó dicha solicitud al Departamento de Gestión de Exoneraciones de la Dirección General de Hacienda.

Respecto con su situación financiera, RATECSA posee una estructura bastante sólida, financiada con capital propio y capital invertido en la bolsa de valores de Costa Rica, por lo que puede acudir a un financiamiento por un costo muy bajo cuando así lo requiere.

RATECSA ofrece a sus clientes capacitaciones por medio de sus vendedores, para que aprendan a usar los productos de la manera correcta, para mitigar el daño ambiental y allargo plazo reducir el costo de la inversión en productos.

El canal de distribución directo, es una ventaja competitiva para muchas empresas, ya que permite llegar al cliente final sin intermediarios y por ende sin agregar un costo adicional por la distribución de los productos. RATECSA cuenta con su propia flotilla de vehículos, la cual permite distribuir por todo el país en las principales veterinarias, agroservicios y algunas cadenas de supermercados, entre otros.

## Debilidades

Durante los últimos 17 años, RATECSA ha operado sobre las decisiones que su dueño y fundador ha tomado; la visión de la compañía permanece en las ideas de él. Por lo tanto, RATECSA como compañía carece de un plan estratégico que permita a todos los colaboradores seguir los objetivos, cumplir la misión y llevar a la empresa hasta la visión. Además, cada gerente debe tomar decisiones con base en la opinión de su dueño, lo que imposibilita la toma de decisiones asertiva por medio del análisis de la información.

Como ya se ha mencionado, los precios de los productos que distribuye RATECSA son mayores en relación con los de la competencia, lo cual se justifica por las marcas que representa, la exclusividad de las mismas y la asesoría técnica por parte de sus agentes de ventas. Sin embargo, cuando los productos son vendidos en supermercados, ese valor agregado no es percibido fácilmente por los consumidores finales.

RATECSA carece de una estrategia de mercadeo, ya que su principal fuente de comunicación con los clientes actuales y potenciales es la visita que realizan los vendedores. La marca no posee un posicionamiento en la mente del consumidor, por lo tanto, los productos que se han colocado a la venta en supermercados no han tenido el movimiento esperado.

Por el bajo nivel de toxicidad de algunos de los productos que la compañía ofrece, se convierten en ideales para ser utilizados en casas de habitación, restaurantes, hoteles, comercios y en sitios donde se almacenen granos. Algunos de estos productos se han puesto a la venta en supermercados, sin embargo la presentación de los mismos y la falta de conocimiento del consumidor, causan la selección de insecticidas comerciales sobre los productos de RATECSA.

Los vendedores de RATECSA son profesionales en el campo de la Ingeniería Agronómica. Ellos están capacitados para ofrecer soluciones técnicas para los clientes; sin embargo, carecen de formación en atención y servicio al cliente, lo que ha provocado que algunos clientes dejen de adquirir los productos y en otros casos no puedan captar la atención de clientes potenciales.

La estrategia actual del pronóstico de ventas se ha calculado de manera lineal tomando como base el historial de ventas de la compañía y ajustando el monto establecido por los proveedores, dicho monto se divide entre los doce meses del año y se establece el mismo monto para cada mes. Este método de cálculo deja de lado la estacionalidad de ventas.

RATECSA cuenta con más de mil clientes a nivel nacional, los cuales son atendidos por 7 agentes de ventas distribuidos de manera regional. Cada agente de ventas debe visitar a un gran número de clientes, por lo cual deben realizar visitas rápidas, situación que, además, les impide presentar nuevos productos y en algunas ocasiones atender adecuadamente las dudas de los clientes.

La mayoría de los productos que comercializa RATECSA llegan al país en empaques industriales, específicamente en presentación de 200 litros o 200 kilos; posteriormente estos son enviados a otra compañía que se encarga de re-empacar en presentaciones adecuadas para el público, en general. En algunas ocasiones esta compañía no logra concluir con los pedidos en los tiempos establecidos, por lo que deja sin inventario en algunas líneas de productos a RATECSA; algunos de los motivos de esta situación han sido por exceso de trabajo para terminar de re-empacar pedidos de otros clientes, por problemas que se presentan con las máquinas o por falta de material para empacar.

A cada agente de ventas se le facilita un vehículo tipo pick up, en el cual deben transportar el inventario que se les asigne. Por falta de medidas de seguridad, algunos de los productos se ven deteriorados y estropeados por la manipulación inadecuada, las lluvias o el sol excesivo. Inclusive los agentes han sido víctimas de robo de producto.

El sistema de control interno de la compañía carece de medidas correctivas para las prácticas inadecuadas que se identifican.

RATECSA carece de un programa de incentivos, que se ajuste a los gustos y necesidades de cada colaborador de acuerdo con su área de trabajo.

RATECSA es una empresa pequeña, con puestos de trabajo muy definidos y algunos de ellos cubren varias funciones dentro de la compañía, por lo que las posibilidades de crecimiento profesional se perfilan muy reducidas. Situación que a largo plazo puede llegar a desmotivar a los colaboradores con visión de crecimiento.

Los canales formales de comunicación dentro de la compañía se ven interrumpidos por mensajes ruidosos (chismes), ya que no se transmite la información transparentemente. Por otro lado, las jefaturas procuran establecer reuniones individuales con cada colaborador, y esto se ve interferido por la poca disponibilidad en las agendas e inclusive que tardan mucho tiempo en responder correos o mensajes.



### 3.2.2.1. Resumen del análisis situacional interno

	Fortalezas	Debilidades
Mercadeo y Clientes	Los productos comercializados pertenecen a casas comerciales de gran prestigio a nivel mundial	El precio de los productos es superior respecto con otros productos similares de la competencia. Debido a la calidad que los respalda.
	RATECSA ofrece a sus clientes asesorías y capacitaciones para utilizar los productos de manera correcta.	RATECSA carece de una estrategia de mercadeo, ya que el principal medio de ventas es el que realizan los agentes .
	Para llegar a los clientes se utiliza el canal distribución directo; además se cuenta con una flotilla propia de vehículos que transitan por todo el país.	La marca RATECSA no tiene posicionamiento en la mente del consumidor.
		Algunos de los productos se han intentado colocar en supermercados, sin embargo, por desconocimiento del consumidor, estos productos no se han vendido con éxito.
		Los agentes de ventas son profesionales en el campo de la ingeniería agronómica, sin embargo, carecen de formación en atención y servicio al cliente.
		El calculo actual del pronóstico de ventas se ha realizado de manera lineal, utilizando como base el historial de ventas de la compañía y el monto al establecido por los proveedores. No se consideran estacionalidades en las ventas.
		Cada agente de ventas debe visitar un gran número de clientes, por lo cual realizan visitas rápidas. Esta situación impide presentar nuevos productos y atender dudas.
Recursos Humanos	El gerente general de la compañía cuenta con una amplia trayectoria en el campo de los agroquímicos.	La compañía carece de un programa de incentivos que se ajuste a las necesidades y preferencias de sus colaboradores.
	La gerencia cuenta con una amplia red de contactos establecida a lo largo de los años, tanto nacionales como internacionales.	RATECSA es una empresa pequeña, con puestos de trabajo definidos, los cuales cubren varias funciones a la vez; por lo que las posibilidades de crecimiento profesional son muy reducidas.
	Los colaboradores reciben al final de cada año un bono monetario, que corresponde al valor de un aguinaldo.	En diferentes situaciones, los canales de comunicación formales de la compañía se han visto interrumpidos por rumores, ya que la información no se trasmite de manera transparente.
		El sistema de control interno de la compañía carece de medidas correctivas para las prácticas inadecuadas que se identifican.
Procesos	La compañía, cuenta con un moderno edificio y una amplia bodega de producto terminado.	RATECSA carece de un plan estratégico que permita a los colaboradores seguir los objetivos, la misión y llegar a la empresa hasta la visión.
		Cada gerente toma decisiones con base en las opiniones del dueño, lo que dificulta la toma de decisiones asertiva por medio del análisis de la información que ellos procesan.
		La compañía que se encarga de re-empacar los productos, en ocasiones no logra concluir con los pedidos a tiempo, dejando sin inventario a RATECSA.
		No hay una adecuada administración de los inventarios de productos.
		Parte del inventario de productos que transportan los agentes, se ha estropeado por falta de medidas de seguridad, la manipulación inadecuada y agentes externos como sol y lluvia.
		Se han presentado errores en la valorización de los inventarios de productos terminados.
Finanzas	RATECSA cuenta con excelentes opciones de financiamiento, ya sea mediante capital propio o inversiones en la Bolsa Nacional de Valores de Costa Rica	Las decisiones en ocasiones no se toman con base en la información financiera disponible.
	La empresa posee una estable estructura financiera interna, la cual es apreciable gracias a sus razones financieras.	Los pagos a los principales proveedores se negocian en pocos tractos durante el año, esto significa que la empresa debe desembolsar grandes sumas de dinero, para las cuales debe acudir a financiamiento externo.
	Durante todos los periodos contables la empresa ha cerrado con utilidades.	La compañía no tiene definida una política para potenciar su productos de acuerdo con el margen de rentabilidad que estos representan.
		RATECSA carece de una adecuada gestión de las cuentas por cobrar con pagos atrasados de algunos clientes.

CUADRO N°6: RESUMEN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

### 3.3. Resumen de la situación actual de RATECSA

#### 3.3.1. General

##### *Estado actual*

RATECSA cuenta con los elementos básicos de una estrategia empresarial como lo son la misión, la visión y los valores, así como los objetivos. Cuenta con una estructura jerárquica en la que el gerente general es el propietario de la empresa y tiene a su cargo la gerencia administrativa y financiera, y a la gerencia de ventas.

La compañía ha procurado mantener desde sus inicios la relación comercial con sus proveedores, dado el éxito alcanzado en las ventas, así como por la trayectoria y prestigio de dichas empresas a nivel mundial.

La estrategia genérica de la compañía siempre se ha basado en distribuir productos de alta calidad acompañados de una asesoría técnica que les ha permitido diferenciarse del resto de sus competidores.

La mayor parte de los clientes de RATECSA han sido empresas como agro veterinarias, agro servicios y veterinarias. Desde hace menos de cinco años, se han hecho breves incursiones en el segmento de consumo masivo, sin obtener los resultados esperados. Sin embargo, uno de los objetivos estratégicos es introducir algunos de los productos de RATECSA en este mercado debido al potencial de crecimiento que puede representar este segmento para la organización.

#### **Observaciones**

De acuerdo con el diagnóstico del trabajo de la gerencia general, en la estrategia de mediano y largo plazo se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Los objetivos estratégicos de la empresa no son del conocimiento de todo el personal, además no están escritos en un documento oficial.

El dueño de la empresa es la principal fuente de conocimiento de información técnica de los productos y las plagas que se controlan con los mismos. Esto puede ser riesgoso debido a que se perdería una gran parte de la información técnica de la compañía con la ausencia de esta persona.

Actualmente, la empresa no cuenta con información cuantitativa sobre su participación en el mercado que compete.

Muchos de los principales clientes y socios comerciales proyectan la imagen de RATECSA exclusivamente en el gerente general. Por una parte, esto propicia que la presencia de Reynier Ramírez Arroyo facilite el proceso de negociación con proveedores y clientes, debido a la confianza establecida a lo largo de los años. De manera análoga, la no presencia del gerente general podría repercutir de manera negativa en las relaciones comerciales de la compañía.

La toma de decisiones en la empresa recae primordialmente en el gerente general, quien está acostumbrado a decidir sobre aspectos que van desde temas operativos básicos hasta temas más estratégicos sobre la dirección que debe seguir la compañía para seguir creciendo. Dado a lo mencionado anteriormente, en muchas ocasiones se dificulta delegar el proceso de la toma de decisiones a las demás gerencias y jefaturas.

El ingreso en el segmento de consumo masivo ha sido muy lento y se carece de una estrategia clara para posicionarse y crecer de manera más acelerada en este sector.

Las tácticas de la compañía son cambiadas de manera esporádica, sin dar un tiempo razonable para determinar si la implementación de las mismas contribuye con la consecución exitosa de las estrategias.

Según información facilitada por el departamento de ventas de RATECSA, de junio del 2014 a junio del 2015 las ventas de los productos de BASF representaron el 20% de las ventas totales. Mientras que en junio del 2015 el inventario de BASF, representó más del 50% del inventario total de la compañía. Esta situación repercute en deficiencia en el sistema de administración de inventarios.

La mayoría de sus clientes son pequeñas empresas que comercializan insumos para uso agropecuario y veterinario, las cuales adquieren cantidades poco representativas del total de ventas, si se analizan individualmente, pero que en conjunto representan el mayor volumen de ventas para RATECSA.

Se carece de un plan de sucesión o de continuidad de negocio, lo que genera incertidumbre sobre el futuro de la compañía una vez que el dueño de la empresa deje su puesto como gerente general. Especialmente, por el alto grado de dependencia que existe en todas las áreas de la compañía hacia esta persona.

### 3.3.2. Procesos

#### *Estado actual*

Desde su creación, RATECSA se ha caracterizado por poseer una serie de características positivas que han propiciado que la relación entre la administración y las demás áreas sea bastante fluida y dinámica. Un ejemplo de esas características es apreciable en que durante las actividades cotidianas predomina un sentimiento de cercanía y confianza tanto vertical como horizontal en la estructura jerárquica. El resultado de esto se refleja en la rapidez con la que se resuelven problemas tanto con clientes como proveedores, ya que es posible establecer una vía de comunicación rápida con la alta gerencia.

Este dinamismo no siempre estuvo presente en la organización, ya que con anterioridad la toma de decisiones sobre la permanencia de los colaboradores en la empresa era un proceso que carecía de consenso y premeditación. Esto, además de derivar en una alta rotación de personal, causaba que el clima organizacional fuera tenso, por el deterioro de los canales de comunicación a lo interno de RATECSA. A dicho fenómeno se le debe agregar que no existía una adecuada fiscalización o planificación en el reclutamiento del personal, lo que empeoraba la rotación del personal.

En recientes años, se han elaborado una serie de acciones que giraban en torno al mejoramiento del clima organizacional. Una de estas fue a creación de la Coordinación Administrativa y Financiera, que actúa como canal entre la gerencia general y los departamentos de logística e inventarios, contabilidad, crédito y cobro, tecnologías de información, recursos humanos y servicios misceláneos. Esto ayudó a disminuir la carga de toma de decisiones para la gerencia general, aunque aún existe un nivel alto de involucramiento en decisiones que deberían delegarse apropiadamente a otras instancias.

Otra medida que recientemente se tomó para agilizar las labores de la gerencia general fue la contratación de un gerente de ventas, ya que usualmente la mayoría de las ventas eran supervisadas por don Reynier personalmente, independientemente del volumen de estas. De la misma forma se daba un alto involucramiento con la creación de nuevas relaciones comerciales junto con los ejecutivos de ventas.

Durante varios años, la empresa ha incurrido en varias prácticas en el proceso de ventas y manejo del producto que han repercutido de forma negativa en la administración de los inventarios:

1. En ocasiones, algunos clientes han contado con la opción de poder comprar los productos y que estos a su vez sean almacenados en la propia bodega de RATECSA. De tal forma que, conforme el cliente lo requiera el producto se le entrega o despacha.
2. No existe una persona debidamente capacitada para el manejo adecuado de inventarios en la bodega de la empresa.
3. Las unidades de transporte dedicadas a la entrega de producto no cuentan con el equipamiento necesario para evitar que el producto e dañe o se derrame. Esto ha generado cuantiosas pérdidas de inventario por deterioro.

### **Observaciones**

A pesar de haber tomado acciones concretas para propiciar que la gerencia general se enfoque en tareas concernientes a su puesto, persiste dentro de la cultura organizacional una alta dependencia de la alta gerencia para la ejecución de funciones. Esta situación ocurre debido a la falta de rigurosidad en la cadena de mando y la carencia de procedimientos para la resolución de problemas en algunos de los departamentos.

De la misma forma, también han existido situaciones en las que la comunicación de la gerencia general con otras instancias no ha seguido adecuadamente la estructura jerárquica. Esto puede fácilmente confundir a los gerentes o coordinadores en ocasiones, dado que en dicho escenario no se encontrarían al tanto de eventuales tareas que los subalternos estén

desempeñando. La principal consecuencia de esta inconsistencia en la cadena de mando se refleja en que los encargados de área son responsables del desempeño de los colaboradores respectivos, por lo que en el caso de que la información requerida por la gerencia general no sea la correcta, el encargado será señalado como responsable indirecto por ese error; deteriorando así las relaciones con la gerencia general.

En síntesis, desde una perspectiva administrativa, la principal problemática radica en la comunicación interna de RATECSA. Si bien el proceso es fluido y cordial entre los colaboradores, los canales deben ser adecuadamente definidos en concordancia con los puestos desempeñado con el fin de evitar futuros entorpecimientos en las labores fácilmente evitables.

A pesar de que la opción de poder comprar producto y que este pueda ser almacenado dentro de la empresa podría representar una manera de mantener la lealtad de los clientes mediante un servicio diferenciado, es muy probable que el costo sea mayor que la ganancia si no se aplica correctamente.

Cuando la empresa decide almacenar el producto vendido en su bodega, no solo incurre en el costo de conservación, sino que también asume el riesgo por un eventual deterioro del mismo. Además de que ambos factores no han sido medidos o cuantificados por RATECSA, es necesario también apuntar que los envíos de producto cuando las empresas así lo requieren no se encuentran contemplados correctamente en la factura de la venta.

Otro aspecto perjudicial relacionado con el almacenamiento del producto ya vendido radica en la poca claridad y falta de condiciones que rigen esta modalidad de venta. Por ejemplo, en ocasiones varios clientes que apartaron una determinada cantidad de producto deciden con el tiempo que ya no desean adquirirlo. Esto implica que además de que la empresa incurrió en el costo de conservación del producto, este deba ser vendido con mayor rapidez o a un menor precio a causa de la fecha de expiración.

El no contar con un colaborador de tiempo completo debidamente capacitado en el manejo de inventarios es una situación que agrava la problemática de las ventas almacenadas en las bodegas. Tal ha sido el caso en el que en varias

ocasiones, el encargado de bodega despacha producto con una fecha de expiración más lejana en vez del que había sido previamente apartado por el cliente, con una fecha de expiración más cercana. En el largo plazo esto ocasiona que la empresa deba desechar producto con mayor frecuencia por vencimientos.

Por último, los daños ocasionados a los productos durante el proceso de transporte deben ser corregidos en el corto plazo mediante inversiones en el equipamiento requerido para el debido transporte de la mercadería, así como la capacitación de los colaboradores vinculados con dicha actividad.

### 3.3.3. Finanzas

#### *Estado actual*

RATECSA cuenta con una situación financiera favorable, esto debido a que la mayoría de productos que comercializa tiene un margen de ganancia muy alto y al hecho de que desde sus inicios, la empresa ha mantenido una disciplina de ahorro mensual impulsada por el gerente general. Esto ha permitido invertir el dinero ahorrado mensualmente en la bolsa de valores por medio de REYVA, e inclusive parte de estos ahorros se utilizaron para la compra del terreno y construcción del edificio y la bodega en que opera la empresa actualmente, los cuales están registrados a nombre de FIVAR.

La euforia por la apertura de un edificio nuevo para la empresa, aunado a la adquisición de una flotilla nueva de vehículos y a la adquisición de un software como SAP Business One, fueron factores determinantes a la hora de pronosticar las ventas para el año 2013, ya que se pensó que los factores mencionados anteriormente iban a provocar un aumento aproximado del 100% de las ventas del 2012 al 2013, situación que no sucedió.

Esto provocó que las compras a los proveedores aumentaran aproximadamente un 100% en varias líneas de productos con respecto al año anterior para lograr satisfacer la demanda esperada con el traslado al nuevo edificio. Como se mencionó anteriormente eso no sucedió como se pronosticó, por lo que a finales del 2013, se evidenciaron dos problemas: RATECSA tenía en su bodega mucho más inventario del que iba a poder vender, y los

proveedores ya estaban solicitando negociar las compras de la empresa para el año 2014, las cuales debían ser mayores a las del 2013. Por lo que el problema de acumulación de inventario en la bodega central no solo se mantuvo en el 2014 y en el 2015, sino que ha incrementado cada año.

La gran acumulación de inventario junto con la necesidad de aumentar el volumen de compras a un ritmo mucho mayor que el crecimiento del volumen de ventas se ha convertido en una situación apremiante para el departamento financiero de RATECSA. Esto porque no se ha obtenido el ingreso de efectivo requerido para poder cumplir con las obligaciones financieras que se tienen con los proveedores, por lo que la empresa se ha visto en la obligación de solicitar créditos al puesto de bolsa que administra sus inversiones. Situación que se ha repetido en los primeros trimestres del 2014 y 2015.

### **Observaciones**

Como consecuencia de la situación de la acumulación de inventario en bodega central el gerente general tomó la decisión de establecer una política de ventas flexible (descuentos, bonificaciones, aumento de plazos de créditos, ventas en consignación, almacenaje del productos de clientes en la bodega central, facturas con pagos fragmentados en cuotas, etc.) lo que repercute directamente en un aumento del riesgo de que un alto porcentaje de cuentas por cobrar se convierta en incobrables o que los clientes devuelvan producto por baja rotación o por vencimiento, lo cual disminuiría la cuenta por cobrar y por ende el flujo de caja proyectado.

Otra consecuencia de optar por una política de ventas flexible ha sido que se ha perdido el enfoque de hacer negocios rentables, por lo que ahora lo prioritario es que las ventas netas sean cada vez mayores sin darle la importancia que merece a la rentabilidad de las mismas. Esta situación responde a la necesidad de sacar de la bodega central de RATECSA la gran cantidad de inventario acumulado y a la obligatoriedad de comprar cada año productos poco rentables o con muy baja rotación.

La necesidad de solicitar créditos en los primeros meses del año se ha convertido en una tendencia en los últimos dos años (2014 y 2015), a pesar de



que se logran obtener tasas de interés muy inferiores a las que ofrecen otras entidades financieras, esto por el bajo volumen de ventas y de cobro para estos meses, causados por la época seca presente en los primeros meses del año, entre otros factores.

La mala valorización del inventario provocó que el costo de ventas de la empresa fuese menor de lo que realmente debía ser, esto provocó que en el 2013 la empresa aparentara ser más rentable de lo que realmente fue. Sin embargo, en el 2014 se detectó la mala valorización que se había hecho en el pasado y se corrigió mediante un ajuste contable, situación que provocó una importante disminución en el margen de utilidad antes de impuestos de ese periodo fiscal.

Además, el presupuesto anual de la compañía se elabora de manera muy plana para todos los meses (se contemplan los mismos gastos para todos los meses). En el cual los únicos gastos que varían son los pagos a los socios comerciales por los distintos vencimientos de las facturas.

Durante el 2014 se le presentaba un análisis financiero a la gerencia general y a la gerencia administrativa y financiera. En estas reuniones se identificaban puntos de mejora para la situación financiera de la compañía y servían para la toma de decisiones con base en datos cuantitativos reales. Sin embargo, estas reuniones se dejaron de lado por la falta de tiempo en la agenda del gerente general.

Actualmente, las inversiones que se tienen en la bolsa de valores de Costa Rica por medio de REYVA son en su totalidad títulos valores emitidos por instituciones del estado como Banco Central de Costa Rica, Ministerio de Hacienda, Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), entre otros.

#### 3.3.4. Mercadeo y clientes

##### *Estado actual*

El departamento de ventas está conformado por siete vendedores, uno de ellos especializado en el área de consumo masivo y los otros seis abarcan el área técnica agropecuaria; una ejecutiva comercial, la ejecutiva de desarrollo de mercado, una regente veterinaria y el gerente comercial. Este equipo

desempeña la función que permite a la compañía obtener ingresos y cumplir con su razón comercial.

La estrategia de la compañía consiste en ofrecer productos originales para el control integral de plagas, de marcas originales reconocidas a nivel mundial, de la mejor calidad, y además que cumplan con estrictos estándares internacionales en su formulación fisicoquímica; acompañados de asesoría técnica y personalizada por parte de expertos.

### **Observaciones**

Desde el pasado primero de agosto del 2015, ingresó a la compañía un nuevo gerente de ventas, quien encontró un departamento con un equipo sólido; sin embargo, tuvo que asumirla misión de recuperar una cuota importante de cuentas por cobrar morosas.

El papel de los vendedores es sin duda uno de los más representativos, ya que son el contacto directo entre RATECSA y los clientes, los cuales atienden una cartera de clientes delimitada geográficamente, entre los cuales se encuentran fincas pecuarias, granos almacenados, veterinarias, agroveterinarias y agroservicios.

Por otro lado, el vendedor que se concentra en el mercado de consumo masivo, visita clientes como supermercados y ferreterías únicamente en la Gran Área Metropolitana. Este vendedor cuenta con su inventario de productos y su vehículo, se encarga de visitar clientes, despachar productos y realizar cobros, al igual que los líderes de ventas técnicas y agropecuarias.

Año con año el volumen de ventas de la compañía ha aumentado de manera sostenida. En el periodo 2012 al 2013 las ventas netas aumentaron 6.69% y del 2013 al 2014 aumentaron 27.39%.

Actualmente los agentes de ventas deben visitar una gran cantidad de clientes diariamente, ofrecer productos y brindar un soporte en la utilización de los productos; esto limita la tarea de encontrar nuevos clientes y promover la rotación de los productos en los clientes actuales.

Los pronósticos de ventas, se realizan por método lineal, esto quiere decir que se realiza una valoración entre el historial de ventas y el pedido a proveedores, se acuerda una meta de crecimiento entre estas dos variables, para luego dividir esa meta entre los doce meses del año. Las deficiencias de este método reúnen la estacionalidad de los clientes y la necesidad de ajustar el pronóstico de ventas en ciertos periodos del año. Además por la carencia de un historial de ventas, queda por fuera el resultado de planificar la incorporación de nuevos productos y pronosticar el impacto en las ventas.

#### Capítulo IV. Desarrollo e implementación de un Plan Estratégico Corporativo para la empresa RATECSA

Una parte necesaria en la elaboración de una estrategia es la debida estructuración de la misma en un plan. Cuando una estrategia se puede detallar y ordenar es posible eliminar la incertidumbre sobre cuál es el orden a seguir por parte de los encargados, ya que la ruta crítica junto con sus factores queda expresada de una manera fácil de entender.

De la misma forma, al estar la estrategia expresada en un plan estructurado es más sencillo transmitir y mantener las metas en las distintas áreas de negocios. Esta sinergia entre la Gerencia y las distintas áreas de negocios es un factor determinante para poder mantener a todos los colaboradores de las organizaciones en la misma línea.

El plan estratégico debe incluir con amplio detalle un listado de los objetivos de cada área, así como todas las tareas requeridas para cumplir los mismos. Cada una de las áreas debe estar debidamente informada sobre los planes, acciones y recomendaciones que se incluyen en el plan estratégico.

A continuación se presenta la estructura de la propuesta que ha sido organizada de la siguiente manera:

- a. Misión
- b. Visión
- c. Valores
- d. Objetivos
  - Objetivo principal
  - Objetivos específicos
- e. Factores Críticos del éxito
- f. Estrategia genérica
- g. Ejes estratégicos
  - Mercadeo y cliente
  - Recursos humanos
  - Procesos
  - Finanzas

- h. Desarrollo de las estrategias
- i. Desarrollo del plan estratégico
- j. Cuadro de Mando Integral
- k. Presupuesto

#### 4.1. Desarrollo de la propuesta

##### a. Misión:

	Actual
<b>Misión</b>	Nuestra misión es ayudar a lograr el beneficio económico en el manejo integral del control de plagas protegiendo la salud y el ambiente en los diferentes sectores económicos del país. El objetivo es brindar insumos de alta tecnología con el soporte técnico y profesional a cada empresa en particular."



	Propuesta
<b>Misión</b>	"Brindar insumos de la más alta tecnología en el control integral de plagas que protejan la salud y el ambiente de los diferentes sectores económicos del país, acompañado de un especializado soporte técnico y profesional acorde con las necesidades particulares de cada sector"

**CUADRO N°7: PROPUESTA DE MISIÓN**

## b. Visión

	Actual
Visión	“Nuestra visión se fundamenta en conseguir la representación de los mejores productos originales para el control de plagas y ser la empresa líder de distribución de estos insumos en la región de Centroamérica, brindando el mejor servicio, desde todos aspectos profesionales, éticos, salud y amigables al ambiente.”



	Propuesta
Visión	Ser la compañía referente en la distribución de los mejores productos para el control integral de plagas en Centroamérica, tanto para empresas como áreas residenciales

**CUADRO N°8: PROPUESTA DE VISIÓN**

## c. Valores

	Actual
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Respeto</li> </ul>



	Propuesta
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Excelencia en el servicio:</b> ofrecer a los clientes y colaboradores un trato cálido y diferenciado de acuerdo con sus necesidades.</li> <li>• <b>Sentido de liderazgo:</b> fomentar las ideas y las tomas de decisiones acertivas entre nuestro equipo de trabajo</li> <li>• <b>Trabajo en equipo:</b> la integración de cada miembro de RATECSA, para obtener los mejores resultados gracias a un ambiente positivo.</li> <li>• <b>Compromiso con el bienestar:</b> RATECSA se compromete con la estabilidad y buenas condiciones laborales, así como también ofrecer a los clientes bienes de gran calidad.</li> <li>• <b>Búsqueda del beneficio mutuo con clientes, proveedores y colaboradores:</b> coherencia entre clientes, proveedores y colaboradores, cumplir todos los acuerdos entre las partes y buscar las situaciones más redituables para todos.</li> <li>• <b>Seguridad en las relaciones comerciales:</b> generar un vínculo de confianza para que todos estén satisfechos con sus necesidades y deseos.</li> </ul>

**CUADRO N°9: PROPUESTA DE VALORES**

d. *Objetivos generales del plan*

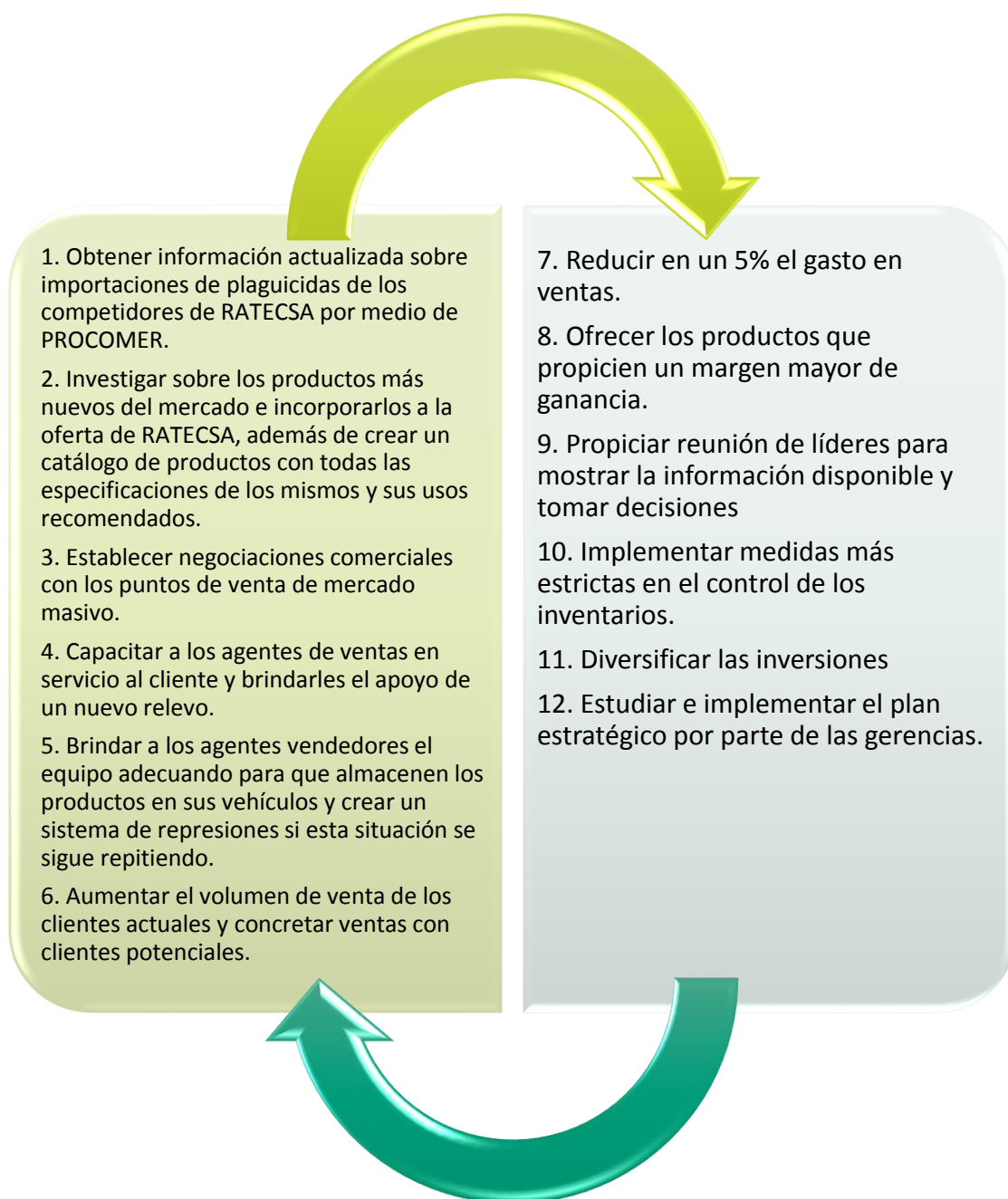
	Actual
<b>Objetivo general</b>	RATECSA no ha contado con objetivos definidos por escrito desde sus inicios. Por lo tanto, todos los planes y objetivos de RATECSA están en la mente del gerente general.
<b>Objetivos específicos</b>	



	Propuesta
<b>Objetivo general</b>	Mejorar la operación en Costa Rica para ser la empresa líder en el mercado de insumos para el control integral de plagas en áreas no agrícolas, desde una perspectiva sustentable con el medio ambiente.
<b>Objetivos específicos</b>	<p><b>Mercadeo y clientes:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuantificar la participación de mercado real de la compañía, con el fin de definir estrategias para lograr incrementar la misma en cada segmento de mercado en que participa RATECSA.</li> <li>2. Ofrecer la paleta de productos más completa y de mayor calidad del mercado en todos los segmentos de mercado en que compete RATECSA.</li> <li>3. Elaborar una propuesta para la introducción y desarrollo de CYNOFF PLUS 40% WP (insecticida en polvo de amplio espectro) en sobres de 10 gramos, CYNOFF PLUS 25% EC (insecticida líquido de amplio espectro) en envases de 100 mililitros, DRAGNET PLUS 36.8% EC (insecticida para plagas en madera) en envases de 100 mililitros, PATRON ULTRA (zompopicida) en envases de 100 y 300 gramos, STORM 0.05 BB en sobres de 20 gramos, VENDETTA (cucarachicida) en jeringas de 30 gramos, TRAPPER MAX (trampas de papel con goma para insectos y roedores), en el mercado de consumo masivo en Costa Rica.</li> <li>4. Mejorar la gestión del tiempo de los agentes de ventas para que puedan ofrecer un mejor servicio en las visitas que realizan a sus clientes.</li> <li>5. Mejorar la custodia, el control y la manipulación del inventario en los vehículos de los vendedores.</li> </ol> <p><b>Finanzas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcanzar para los próximos cinco años un 50% de los ingresos mensuales totales por medio de la venta de los productos de BASF, mientras se mantiene un crecimiento sostenido en las ventas de los productos de las otras marcas que comercializa la empresa.</li> <li>2. Clasificar los productos de la compañía por el porcentaje de rentabilidad que aporta cada uno, de mayor a menor según dicho porcentaje, con el fin de enfocar la estrategia de la empresa en potenciar las ventas de los productos más rentables.</li> <li>3. Distribuir las obligaciones financieras con los proveedores durante todo el año para evitar que las mismas se concentren en pocos períodos, provocando un desequilibrio financiero en algunos meses.</li> <li>4. Promover la toma de decisiones basadas en información técnica financiera que respalde las mismas.</li> <li>5. Mejorar la metodología de la valorización de inventario.</li> <li>6. Diversificar la cartera de inversiones por medio de REYVA, para obtener mayores ganancias por inversiones en instrumentos bursátiles de manera planificada, a la vez que se administra el riesgo por medio de dicha diversificación.</li> <li>7. Plantear una propuesta para la gestión de las cuentas incobrables con el fin de recuperar un porcentaje de las mismas.</li> </ol> <p><b>Procesos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la comunicación interna de la compañía mediante la creación e implementación de una política de comunicación.</li> <li>2. Mejorar la administración y manipulación de los inventarios de la compañía.</li> </ol> <p><b>Recursos Humanos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Propiciar la mejora continua del desempeño de los colaboradores de RATECSA.</li> </ol>

CUADRO N°10: PROPUESTA DE OBJETIVOS EMPRESARIALES

## 4.2. Factores Críticos del éxito



CUADRO N°11: FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO



### 4.3. Estrategia genérica

El propósito principal de la estrategia que se desea implementar es resaltar de una manera diferenciada la calidad de los productos y el servicio que ofrece RATECSA a sus clientes. Los aspectos relacionados con el precio y los costos operativos, si bien son elementos que deben estar bajo constante escrutinio y vigilancia, no son prioritarios para las metas relacionadas con mercadeo y clientes.

Ya que el enfoque de la estrategia se basa en la búsqueda constante de la excelencia en la prestación del servicio y el ofrecimiento de productos de calidad superior, es muy probable que a lo largo del período de implementación se tomen decisiones en detrimento de la estructura de costos. Es decir, la meta es la satisfacción de las exigencias del cliente y no la optimización de la estructura de costos en el plazo inmediato.

Al final del período de implementación del plan estratégico es preciso haber forjado un insight tanto en los clientes actuales como en los clientes potenciales que se base en la idea de que adquirir los productos y servicios de RATECSA sea la forma más efectiva y eficaz de dar una solución integral a un problema de naturaleza de agroindustrial y de salud humana. Para poder llegar a este punto es preciso potenciar y armonizar las distintas fuerzas que han sido responsables del éxito de la compañía hacia un horizonte definido.

#### 4.4. Ejes estratégicos

Los mercados que abarcarán el plan estratégico se muestran a continuación:

<b>SEGMENTOS DE MERCADO</b>
<b>Mercado Primario</b>
✓ Agro servicios
✓ Agro veterinarias
✓ Alimentos Balanceados
✓ Avícolas
✓ Fumigadoras
✓ Ganado
✓ Granos almacenados
✓ Hospitales y clínicas
✓ Hotelería
✓ Industria Alimentaria
✓ Institucional
✓ Lecherías
✓ Maderas y tarimas
✓ Plantas empacadoras de vegetales
✓ Porcinas
✓ Transporte
✓ Veterinaria
✓ Viveros comerciales
<b>MERCADO SECUNDARIO</b>
✓ Condominios
✓ Consumo masivo
✓ Ferreterías

**CUADRO N°12: SEGMENTOS DE MERCADO**

## EJES ESTRATÉGICOS

### 1. Mercadeo

**1.1 Definición del Mercado Meta**

**1.2 Canales de Comercialización**

**1.3 Inteligencia de Mercado**

**1.4 Productos y Servicios**

### 2. Recursos Humanos

**2.1 Comités de Enlace y Control**

**2.2 Medición del Desempeño y Ejecutoria de la Estrategia**

**2.3 Plan e Impulso del Cambio y Clima Organizacional**

### 3. Procesos

**3.1 Re-Expresión de la Estructura Organizacional**

**3.2 Integración de Canales de Comunicación y Coordinación**

**3.3. Logística**

**3.4. Cultura de  
Calidad y  
mantenimiento**

### 4. Finanzas

**4.1 Sistemas de información Contable y Financiera**

**4.2 Reducción de Costos y Gastos**

**4.3 Precios y Márgenes**

**4.4 Disciplina de negocio**

## 4.5. Desarrollo de las estrategias por eje estratégico

### 4.5.1. Mercadeo y clientes

Objetivos:

1. Cuantificar la participación de mercado real de la compañía, con el fin de definir estrategias para lograr incrementar la misma en cada segmento de mercado en que participa RATECSA.
2. Ofrecer la paleta de productos más completa y de mayor calidad del mercado en todos los segmentos de mercado en que compite RATECSA.
3. Elaborar una propuesta para la introducción y desarrollo de CYNOFF PLUS 40% WP (insecticida en polvo de amplio espectro) en sobres de 10 gramos, CYNOFF PLUS 25% EC (insecticida liquido de amplio espectro) en envases de 100 mililitros, DRAGNET PLUS 36.8% EC (insecticida para Plagas en madera) en envases de 100 mililitros, PATRON ULRA (zompopicida) en envases de 100 y 300 gramos, STORM 0.05 BB en sobres de 20 gramos, VENDETTA (cucarachicida) en jeringas de 30 gramos, TRAPPER MAX (trampas de papel con goma para insectos y roedores), en el mercado de consumo masivo en Costa Rica.
4. Mejorar la gestión del tiempo de los agentes de ventas para que puedan ofrecer un mejor servicio en las visitas que realizan a sus clientes.
5. Mejorar la custodia, el control y la manipulación del inventario en los vehículos de los vendedores.

Desarrollo de la propuesta:

1. *Ofrecer la paleta de productos más completa y de mayor calidad del mercado*

Este objetivo se planteó desde el inicio de la compañía. A pesar de que actualmente RATECSA posee la paleta de productos más completa y de mayor calidad del mercado costarricense, la intención es ampliarla aún más.

Para mantener siempre la oferta más completa y de mayor calidad del mercado, se propone mantener una relación estrecha con los proveedores actuales. Esta debe ir más allá de una relación casi exclusiva del gerente general con los representantes de dichas casas comerciales, ya que debe integrarse cada vez más a los otros gerentes de la compañía para evitar el riesgo de que los representantes de BASF presenten resistencia al momento de negociar directamente con otras personas y no solo con el gerente general.

Todos los años el gerente general y la gerente administrativa y financiera asisten a una convención internacional de insumos para el control de Plagas. Dicha convención es conocida como “Pest World”, y cada año se lleva a cabo en un estado distinto de Estados Unidos durante cuatro días en el mes de octubre. Al “Pest World” asisten compañías que producen insumos para el control de Plagas de muchos países. El objetivo de la visita a esta importante convención es observar los últimos avances en formulaciones de agroquímicos, productos que sirven como barreras físicas, trampas no tóxicas, equipos de fumigación, equipos de detección de Plagas, entre otros; para establecer contacto con las empresas que ofrecen productos que, según el criterio del gerente general, pueden tener un potencial de ventas en el mercado costarricense.

Se propone que se mantenga la visita anual al “Pest World” con el fin de mantenerse informados de los avances en la industria de insumos para el control de Plagas a nivel mundial. Y seguir negociando con proveedores potenciales de productos que contribuyan con el fortalecimiento de la paleta en todos los países en los que tendrá presencia RATECSA, según las necesidades de los segmentos de mercado en cada país. Sin embargo, podrían rotar la participación de los asistentes, ya que el área comercial podría aprovechar más la información recolectada en el “Pest World”, además sería un incentivo para los demás líderes de la compañía.

## *2. Cuantificar la participación de mercado de la compañía*

Conocer la participación de mercado es fundamental para que una compañía pueda identificar muchos aspectos importantes de la inteligencia del negocio, tales como: identificar los segmentos de mercado en los que hay mayor

potencial de crecimiento, desarrollar tácticas para aumentar su participación de mercado en los segmentos en los que tiene una participación reducida, determinar el momento idóneo para expandirse a otros países de la región debido a una eventual saturación del mercado nacional, entre otros.

Con el fin de cuantificar la participación de mercado de RATECSA en Costa Rica se propone iniciar una investigación descriptiva sobre el volumen de importaciones, en los últimos tres años (2015, 2014 y 2013), de los productos que son importados bajo las mismas partidas arancelarias que los productos de RATECSA.

Los datos de dichas importaciones pueden ser solicitados ante al Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX), únicamente se debe indicar las partidas arancelarias mediante las que se importan los productos de RATECSA.

Una vez que se tienen los datos de las importaciones de dichas partidas arancelarias, se calcula la participación relativa de las importaciones de cada producto de RATECSA según su partida arancelaria, se consolida la participación relativa de todos esos productos para determinar la participación de mercado de RATECSA el mercado de insumos para el control integral de Plagas en Costa Rica. Se debe tener presente que el estudio propuesto puede ser muy general y carecer de exactitud debido a que de esa manera no es posible determinar si todos los productos que se importan bajo las mismas partidas arancelarias que los productos de RATECSA, son distribuidos únicamente por sus competidores y específicamente en los mismos segmentos de mercado.

Por otro lado, se propone contratar a una empresa de investigación de mercado que realice un estudio del mercado en el que opera RATECSA para obtener un dato más exacto de la participación de mercado real de la compañía. Además de otra información de mercado que puede ser de gran utilidad para la compañía. Mediante esta opción puede obtenerse información más real, pero también requiere de una mayor inversión de tiempo y dinero.

## 2. Desarrollo del mercado de consumo masivo: propuesta de valor

Por lo tanto, la propuesta de valor para el mercado de consumo masivo se desarrollará en cuatro partes, las cuales son:

- a. **Producto:** Las Plagas domésticas, se encuentran en casas de habitación, hoteles, restaurantes, bodegas, jardines, locales comerciales y otras áreas compartidas; en su mayoría son insectos rastreros como cucarachas, ratones y ratas, hormigas, termitas, gusanos, mosquitos y sus diferentes variaciones. Para eliminar estos indeseables organismos, RATECSA pone a la disposición del público los productos CYNOFF PLUS 40% WP (insecticida en polvo de amplio espectro) en sobres de 10 gramos, CYNOFF PLUS 25% EC (insecticida líquido de amplio espectro) en envases de 100 mililitros, DRAGNET PLUS 36.8% EC (insecticida para Plagas en madera) en envases de 100 mililitros, PATRON ULRA (zompopicida) en envases de 100 y 300 gramos, STORM 0.05 BB (rodenticidas) en sobres de 20 gramos, VENDETTA (cucarachicida) en jeringas de 30 gramos, TRAPPER MAX (trampas de papel con goma para insectos y roedores)

Producto	Presentación	Unidad de medida
CYNOFF PLUS 40% WP	Sobre de plástico	10 gramos
CYNOFF PLUS 25% EC	Botella de plástico	100 mililitros
DRAGNET PLUS 36.8% EC	Botella de plástico	100 mililitros
PATRON ULRA	Envase de plástico	100 gramos
		300 gramos
STORM 0.05 BB	Sobre metalizado	20 gramos
VENDETTA	Jeringa plástica	30 gramos
TRAPPER MAX	Lámina	Unidad

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE  
CUADRO N°14: PRODUCTOS PARA EL CONSUMO MASIVO



IMAGEN N°14: EMPAQUE PROPUESTO PARA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

El punto de venta deberá ser el medio por el cual los clientes conozcan las propiedades de los productos, por tanto cada comercio en los cuales se ofrezcan los productos de RATECSA se incorporará a la góndola, un diseño simple pero informativo con los dibujos de las plagas y el nombre del producto idóneo para dicha necesidad, demás otra parte del diseño debería contener los beneficios del producto, así como sus indicaciones de uso (estarán también en el empaque).





IMAGEN N°15: GÓNDOLAS PROPUESTAS PARA CONSUMO MASIVO

Por otro lado en cada producto se podría adjuntar una pequeña ficha informativa que contenga cada producto y la respectiva plaga sobre la que trabaja, así como también su forma de uso. Esto para que los consumidores puedan elegir de manera más simple el producto de acuerdo con su necesidad y los puedan tener presentes ante futuras plagas.



IMAGEN N°16: FOLLETO INFORMATIVO PARA PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

b. *Precio*: El precio será establecido de manera dinámica, es decir, que dependerá de la categoría del cliente y cada situación en particular. Por lo tanto, se sugieren para RATECSA las categorías de clientes:

- *Negocios independientes (001)*: se podrán categorizar a todos aquellos negocios que poseen una sola sucursal, independientemente de su tamaño, generalmente se encuentran cerca de barrios. Entran en esta categoría las ferreterías que cumplan las mismas condiciones.
- *Cadenas pequeñas de comercios (002)*: corresponderían a comercios que cuenten con dos o máximo 4 sucursales. Estos negocios pueden estar ubicados en centros de ciudad y también se considerarían las ferreterías que cuenten con estas condiciones.
- *Grandes cadenas de comercio (003)*: las grandes cadenas que poseen comercios a lo largo del país, además cuentan con centros de distribución y, generalmente, ofrecen una gran variedad de productos y

servicios en sus locales. Además se consideran a las grandes ferreterías que cumplen características similares.

La estrategia de fijación de precio se basará en lograr un liderazgo en la calidad de producto<sup>23</sup>, la cual consiste en cargar un precio alto para cubrir una mayor calidad de desempeño. Por lo tanto para los productos de RATECSA utilizaría la configuración de precio alto-medio y calidad alta en los productos; el resultado es una estrategia de valor alto.

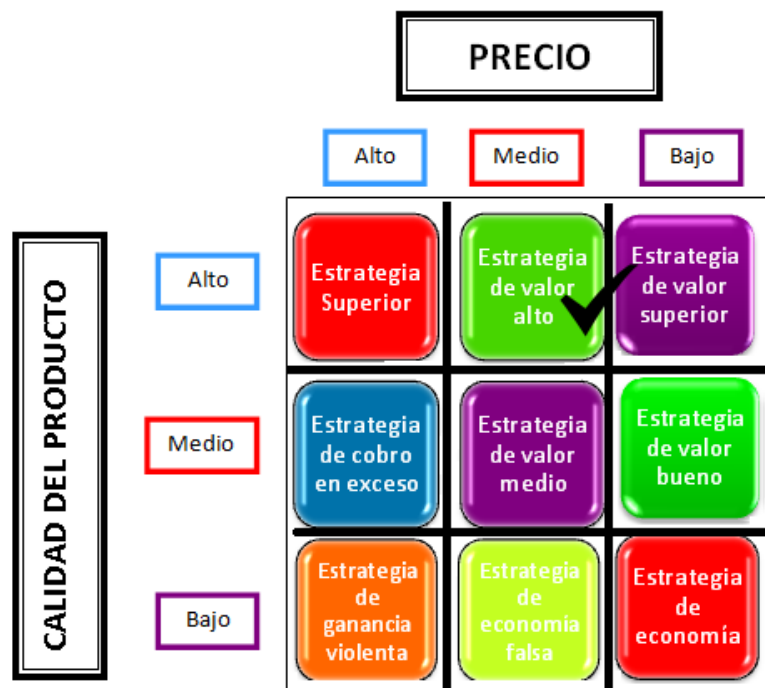


IMAGEN N°17: ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIO

<sup>23</sup>(Kotler & Armstrong, 2007)

Así para cada producto, la compañía estableció los precios que a continuación se presentan, y como propuesta se agregó un porcentaje sobre el precio base para diferenciar cada categoría de cliente:

Producto	Precio base con IVI en USD	Categoría		
		001 2%	002 1.5%	003 1%
MS-CYNOFF PLUS 25% EC 100 ML	10.31	10.512	10.460	10.409
MS-CYNOFF PLUS 40% WP CAJA 100 SOBRES	314.15	N/A	N/A	317.293
MS-CYNOFF PLUS 40% WP CAJA 12 SOBRES	38.11	38.877	38.687	38.496
MS-CYNOFF PLUS 40% WP CAJA 50 SOBRES	158.62	N/A	160.997	160.204
MS-CYNOFF PLUS 40% WP SOBRES	3.14	3.204	3.189	3.173
MS-DRAGNET PLUS 36.8% EC 100 ML	10.31	N/A	10.460	10.409
MS-DRAGNET PLUS 36.8% EC 946 ML	80.34	N/A	81.548	81.146
MS-PATRON ULTRA 100 GRAMOS	3.07	3.135	3.120	3.104
MS-PATRON ULTRA 300 GRAMOS	6.53	N/A	6.629	6.597
MS-STORM 0.05 BB CAJA 100 SOBRES	82.40	N/A	83.636	83.224
MS-STORM 0.05 BB CAJA 24 SOBRES	20.60	21.012	20.909	20.806
MS-STORM 0.05 BB SOBRES	0.82	0.841	0.837	0.833
MS-VENDETTA 30 GR	9.28	9.463	9.416	9.370
TRAPPER MAX	0.57	0.581	0.579	0.576

**CUADRO N°15: ESTRATEGIA DE PRECIO POR CATEGORÍA DE CLIENTE**

c. *Plaza*: Los lugares en los cuales se desearía vender los productos de RATECSA, se han preestablecido en la sección de precio, serán todos aquellos comercios comprendidos por negocios independientes, cadenas pequeñas y grandes cadenas comerciales; los cuales son mini súper, súper mercados y ferreterías. Como primera etapa, la estrategia será cubrir los principales negocios de la Gran Área Metropolitana, abarcando así las ciudades cabeceras de las provincias de San José, Heredia, Alajuela, Heredia y Cartago.

Por otro lado se pretende desarrollar una fuerte relación estratégica de ganar-ganar con los supermercados país de manera que los productos tengan una fuerte presencia en estos establecimientos y que al contar con estos como aliados estratégicos se logre posicionar los productos.

Se busca que a raíz de la relación que se pueda aprovechar los puntos de venta para que se pueda obtener gran información por parte de estos. La información que los supermercados brindan suele estar ligada a la confianza.

Los ejecutivos de los establecimientos suelen brindar información de importancia cuando esta puede generar que se les brinde un beneficio, por lo que dentro de la relación con los puntos de venta se buscara el posicionarnos como aliados que generan beneficios cuando se logra cumplir con las metas establecidas. Es de gran importancia mantener una buena comunicación y relación con el cliente (supermercados) ya que ese cliente genera retroalimentación, se buscara que el cliente sienta que RATECSA es parte de su negocio, para lograr el acuerdo de ganar-ganar.

*d. Promoción:* El programa de promociones que se desea sugerir para RATECSA serán descuentos que se apliquen de la siguiente manera:

- Promociones entre comercios: esta categoría de descuento corresponde a un porcentaje que se reembolsa sobre las ventas netas; el cual, previamente se ha negociado el distribuidor, para efectos de RATECSA sería aplicado a los clientes entendidos como comercios tipo ferreterías, súper mercados y grandes súper mercados. Este porcentaje debe ser acumulado tras cada cierre de ventas, ya que parte de la negociación implica que los clientes alcancen un nivel de ventas que les permitan disfrutar de este reembolso al final del periodo asignado. Este reembolso implica que el cliente recibirá ese monto como rebajo en las facturas.

Claro está, esta promoción implica una negociación que quede establecida bajo un contrato jurídicamente válido. Si no se llegase a cumplir con la cuota de ventas establecida, no se aplicaría el reembolso.

- Promociones de consumo: esta promoción sería aplicada directamente al consumidor final. Se establecerían como un porcentaje de descuento en el precio final en un producto, el cual se puede rotar mes a mes para volver más atractiva la variedad de productos. Además se puede aplicar promociones de regalías de muestras de productos o algún tipo de objeto relacionado a la compañía, que ya quedaría a decisión del departamento comercial.
- Bonificaciones: las bonificaciones corresponden a producto gratis que se otorga al cliente comercial al comprar una cantidad establecida de algún producto. Por ejemplo, al comprar 10 cajas de cierto producto, se ofrece

una caja del mismo producto u otro diferente. Para determinar esta cantidad de producto y cuál será el producto bonificado, será necesario realizar un análisis de rentabilidad.

Por otra parte, el plan de promociones debería incluir material promocional para el punto de venta, como banderas con los productos y la imagen de la compañía, anuncios en redes sociales y si estuviese entre las posibilidades anunciarse en espacios de televisión y radio.

Ya que RATECSA cuenta con una capacidad instalada de distribución de los productos a clientes en todas las provincias del país, es factible pensar en implementar una estrategia similar para la comercialización en el mercado masivo que abarque puntos de venta en casi todo el país. Como primera etapa en la medición del grado de aceptación de los productos se consideraría a la Gran Área Metropolitana (GAM). Posteriormente, si los resultados de ventas son los deseados, se iniciaría la distribución otras regiones fuera de la GAM.

Dado que el personal de ventas actual tiene una cartera de clientes establecida, además deben buscar nuevos; y actualmente únicamente una de esas personas está iniciando con el nuevo sector, sería apropiada la contratación de otra persona; así ambos deberán encargarse exclusivamente de negociar con el nuevo segmento de clientes. Ya que el sector de consumo masivo y los clientes actuales difieren bastante en la exigencia de conocimiento técnico, es necesario que las nuevas personas cuenten principalmente con conocimientos en ventas y negociación con este tipo de clientes, más allá del conocimiento que pueda poseer un ingeniero agrónomo.

De la misma forma en que varían los criterios de compra de los segmentos empresarial y de consumo masivo, así puede haber mucha variabilidad dentro del propio mercado de consumo masivo. Esta falta de uniformidad representa un importante reto al momento de delinear la estrategia publicitaria, así como la estrategia de ventas. Para efectos de la comercialización de los productos que se han definido, se detectaron tres principales canales de ventas y en ellos los establecimientos en los cuales se desea ofrecer los productos:

- Cadenas de supermercados y ferreterías: Estos puntos de venta son los distintos supermercados que pertenecen a un mismo grupo empresarial. Para el caso de Costa Rica, RATECSA desea ingresar en una primera etapa a las cadenas de supermercados Walmart, Pricesmart, Ferretería Brenes, EPA, y EILagar; para el caso de GESA actualmente hay una relación comercial, la cual se desea fortalecer. La estrategia para este segmento debe ir enfocada en negociaciones rigurosas, ya que son cadenas muy poderosas, la estrategia de precio debe adecuarse a las cantidades de ventas negociadas y será importante crear publicidad en el punto de venta. El vendedor que se encargue de esta cartera de clientes, deberá contar con la capacidad de lidiar con las negociaciones y atender correctamente a cada representante del supermercado.
- Establecimientos independientes y ferreterías: Este canal de venta son todos aquellos negocios independientes que se ubican fácilmente cerca de vecindarios, generalmente el propietario es quien administra y atiende el establecimiento. La estrategia para este sector será el pago de contado en el momento de la entrega del producto y publicidad en el punto de venta. Como etapa inicial se abarcarán los principales abastecedores en el Gran Área Metropolitana y posteriormente las demás zonas del país.

No obstante, antes de proceder con la contratación del nuevo personal se deberá elaborar un plan que contenga la lista de los puntos de venta en los cuales RATECSA desea vender sus productos. Esto a la vez incluye un plan de publicidad para la adecuada colocación en el segmento, el cual debe contemplar aspectos como diseño del empaque y la góndola, el conteo de la presentación, y la definición de los canales en los cuales se promocionarán las ventas.

Los productos que comercializa RATECSA, específicamente en la rama de control de Plagas domésticas son CYNOFF PLUS 40% WP, CYNOFF PLUS 25% EC, DRAGNET PLUS 36,8% EC, PATRON ULTRA, STORM 0,05 BB, VENDETTA, TRAPPER MAX. Actualmente se encuentran en la cadena de supermercados GESA y ferreterías del Gran Área Metropolitana; sin embargo,

su movimiento en góndola no ha sido tan dinámico, ya que los consumidores ignoran las propiedades de los productos y desconocen su efectividad.

### *3. Mejora de las visitas a los clientes actuales*

Una de las situaciones encontradas para el área de ventas, corresponde las visitas a los clientes, ya que estas son generalmente de corto tiempo, ya que los vendedores poseen muchos clientes por ruta. A raíz de esto, la atención que se brinda a cada cliente no es la más adecuada, porque es con prisa.

Por lo tanto, se sugiere que se contrate un agente más, para que comparta rutas intermedias, las cuales liberen a los demás agentes y puedan dedicar más tiempo a cada cliente.

### *4. Mejorar del control de inventarios de cada vendedor*

Como previamente se mencionó, parte del inventario que transportan los agentes se ve dañado a causa del clima o por hurto. Como medida de mejora es necesario que se le brinde a cada agente una caja de plástico en la cual se protejan los productos y esta, a su vez, sea protegida con llave. Por otro lado, al proporcionar esta caja, es necesario que se busquen medidas correctivas en caso de que se repitan los incidentes, ya que pueden ser causados por descuido del agente.



#### 4.5.2. Recursos Humanos

##### Objetivos

1. Propiciar la mejora continua del desempeño de los colaboradores de RATECSA:

RATECSA debe enfocar sus esfuerzos en mantener la excelencia en el servicio y en todos los procesos en los que participan sus colaboradores. Con el fin de alcanzar este objetivo se propone lo siguiente:

##### *1. Estrategia para la excelencia en el desempeño:*

- Revisar y actualizar anualmente los manuales descriptivos de cada puesto de trabajo dentro de los distintos departamentos de la empresa.
- Revisar y actualizar anualmente los formularios de evaluación del desempeño e implementar esta herramienta en todos los colaboradores de manera trimestral.
- Identificar los puntos de mejora de cada colaborador para determinar estrategias para propiciar la mejora del desempeño de cada uno de los mismos.
- Elaborar un cronograma anual de capacitaciones, actividades de trabajo en equipo, actividades de motivación, entre otras.
- Elaborar y actualizar anualmente un plan de incentivos para todos los colaboradores que obtengan calificaciones superiores a 95, con incentivos por los resultados obtenidos durante cada trimestre, cada semestre y cada año.

##### *2. Estrategia de mejora en selección, reclutamiento e inducción:*

Mejorar el proceso de selección, reclutamiento e inducción de nuevos colaboradores:

- Establecer y actualizar anualmente un procedimiento para la selección, reclutamiento e inducción de los nuevos colaboradores.
- Definir y actualizar anualmente políticas para el proceso de selección, reclutamiento e inducción de los nuevos colaboradores.

- Establecer alianzas estratégicas con empresas de reclutamiento de personal.

Regular el comportamiento de los colaboradores y definir políticas empresariales relacionadas con el tema de recursos humanos:

- Elaborar, implementar y actualizar anualmente un reglamento interno de trabajo en el que queden debidamente establecidas las reglas y políticas de la compañía con respecto al comportamiento deseado y otros temas relacionados con permisos, vacaciones, entre otros.

### 4.5.3. Procesos

Objetivos:

1. Estructurar los canales de comunicación dentro de la organización para que la información fluya de manera óptima hacia todas las áreas de la empresa.
2. Mejorar la administración y manipulación de los inventarios de la compañía.

#### *1. Comunicación interna*

La empresa cuenta con una importante base de manuales de puestos y procedimientos, los cuales a la vez hacen mención del flujo que la información debe seguir dentro de la organización. Dicha base ha sido revisada y es conocida por los colaboradores de la empresa. No obstante se identificó que se carece de una política interna para una adecuada comunicación entre departamentos que unifique los aspectos de esta naturaleza descritos en los manuales de procedimientos. Esta carencia quedó en evidencia en las observaciones del presente punto.

En vista de esta importante carencia, se propone crear una política para estructurar los canales de comunicación verticales dentro de la organización (Ver Anexo 2).

#### *2. Inventarios*

Otro de los aspectos por revisar en las labores diarias de la empresa consiste en los métodos y procedimientos que los trabajadores vinculados con los inventarios emplean con estos. Si bien elaborar procedimientos o políticas de manejo de inventarios se encuentra fuera del alcance del presente proyecto, resulta importante mostrar varias de las prácticas llevadas a cabo por los colaboradores que pueden estar perjudicando los resultados.

Se propone realizar tomas físicas de inventario mensuales, posteriormente es necesario que se reúna el encargado de bodega e inventarios con el departamento financiero para revisar los motivos de posibles diferencias, de este

modo se realizarían los ajustes necesarios para que el inventario físico y contable coincida.

Para una adecuada gestión de los inventarios se propone una ruta para la revisión del manejo de inventarios, el cual se presenta a continuación

*a. Propuesta de ruta para la revisión del manejo de inventarios*

De acuerdo con los tres problemas descritos relacionados con el manejo de inventarios se proponen las siguientes acciones para reducir su impacto:

**Revisión de los procesos de manejo de inventarios**

De acuerdo con los tres problemas descritos relacionados con el manejo de inventarios se proponen las siguientes acciones para reducir su impacto:

1. Opción de compra con almacenamiento en las bodegas de RATECSA:

Implementar medidas que garanticen que el cliente va a comprar el producto que solicitó en el momento de la negociación. Por ejemplo, el cliente puede pagar un porcentaje mayor a la mitad del total de la mercancía, así como pagar por adelantado la forma en que el producto le será despachado. En caso de no desear el producto negociado en algún momento, el cliente debe comprometerse a pagar una penalidad que compense la reposición del inventario por parte de la empresa.

2. Contratación de un encargado de bodega de tiempo completo:

Este encargado debe estar debidamente capacitado para cumplir con las tareas de manejo de inventarios.

3. Adecuación de las unidades de transporte:

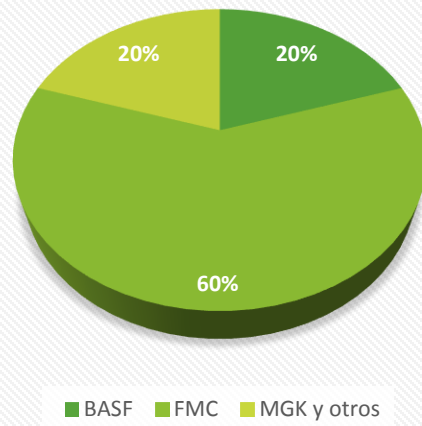
En un plazo no menor a un año deben actualizarse los vehículos de la flotilla para disminuir drásticamente las pérdidas generadas durante este proceso.

#### 4.5.4. Finanzas

##### Objetivos:

1. Alcanzar para los próximos cinco años un 50% de los ingresos mensuales totales por medio de la venta de los productos de BASF, mientras se mantiene un crecimiento sostenido en las ventas de los productos de las otras marcas que comercializa la empresa.
2. Clasificar los productos de la compañía por el porcentaje de rentabilidad que aporta cada uno, de mayor a menor según dicho porcentaje, con el fin de enfocar la estrategia de la empresa en potenciar las ventas de los productos más rentables.
3. Distribuir las obligaciones financieras con los proveedores durante todo el año para evitar que las mismas se concentren en pocos períodos, provocando un desequilibrio financiero en algunos meses.
4. Promover la toma de decisiones basadas en información técnica financiera que respalde las mismas.
5. Mejorar la metodología de la valorización de inventario.
6. Diversificar la cartera de inversiones por medio de REYVA, para obtener mayores ganancias por inversiones en instrumentos bursátiles de manera planificada, a la vez que se administra el riesgo por medio de dicha diversificación.
7. Plantear una propuesta para la gestión de las cuentas incobrables con el fin de recuperar un porcentaje de las mismas.
8. Incremento en la participación porcentual de los productos de la marca BASF en las ventas totales de RATECS, actualmente las ventas totales de RATECSA se componen de la siguiente manera:

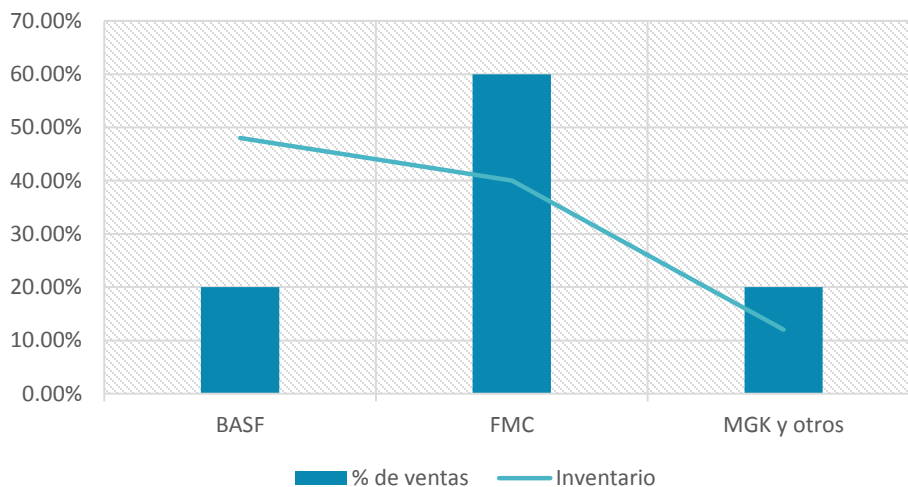
### Participación porcentual de ventas totales por marca de junio 2014 a junio 2015



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE  
GRÁFICO N°1: PARTICIPACIÓN DE VENTAS TOTALES POR MARCA

Es posible apreciar para el periodo comprendido entre junio 2014 hasta junio 2015, que la principal marca vendida es FMC, la cual representa un 60% de las ventas totales, mientras que los productos BASF un 20% y finalmente MGK y otros representaron otro 20% del total. No obstante la gráfica, a continuación muestra otra perspectiva de la situación de las ventas:

### Porcentaje de ventas totales e inventario total por marca de junio 2014 a junio 2015

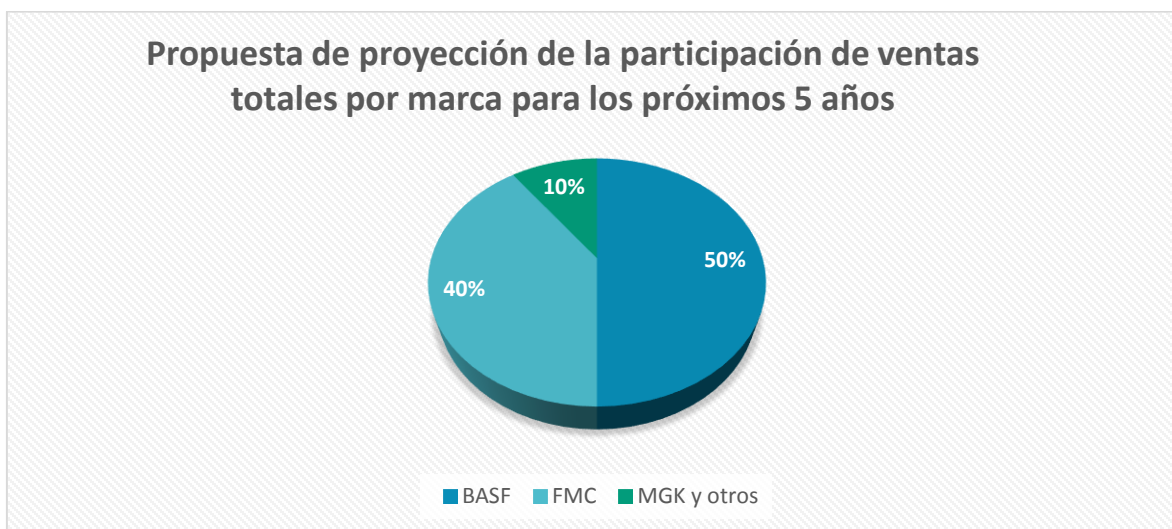


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE

GRÁFICO N°2: PORCENTAJE DE VENTAS TOTALES E INVENTARIO TOTAL POR MARCA

La principal preocupación de la gerencia radica la lenta rotación de inventarios en los productos de BASF, en el gráfico anterior se muestra un nivel de inventario del total de productos de casi 50% contra un 20% del total de ventas por lo que se está acumulando mucho más inventario de BASF de lo que se logra vender, mientras que de los productos de la marca FMC posee un inventario de 40% contra un 60% de las ventas.

La propuesta para mejorar las ventas y a su vez aumentar el crecimiento es impulsar el aumento de la participación en el total de ventas de los productos BASF, ya que estos proporcionan muy buenos márgenes de ganancia y la gama de productos es más variada que las de las otras casas comerciales. El objetivo es alcanzar un porcentaje de participación del 50% de las ventas totales, lo cual cambiaría la visualización del total de ventas a la siguiente gráfica:



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE  
GRÁFICO N°3: PROPUESTA DE PROYECCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE VENTAS TOTALES POR MARCA

Este cambio sería impulsado por un periodo de 5 años, mediante una estrategia que se enfocará en tres aspectos: establecer un porcentaje de descuento reembolsable sobre las ventas de los productos BASF en acuerdos comerciales con clientes importantes, bonificaciones especiales sobre cantidades de pedidos específicas y promociones especiales para estos productos.

Por lo tanto, en comparación con la condición actual de las ventas, la propuesta buscará a cambiar la composición de las ventas totales de RATECSA de la siguiente manera:

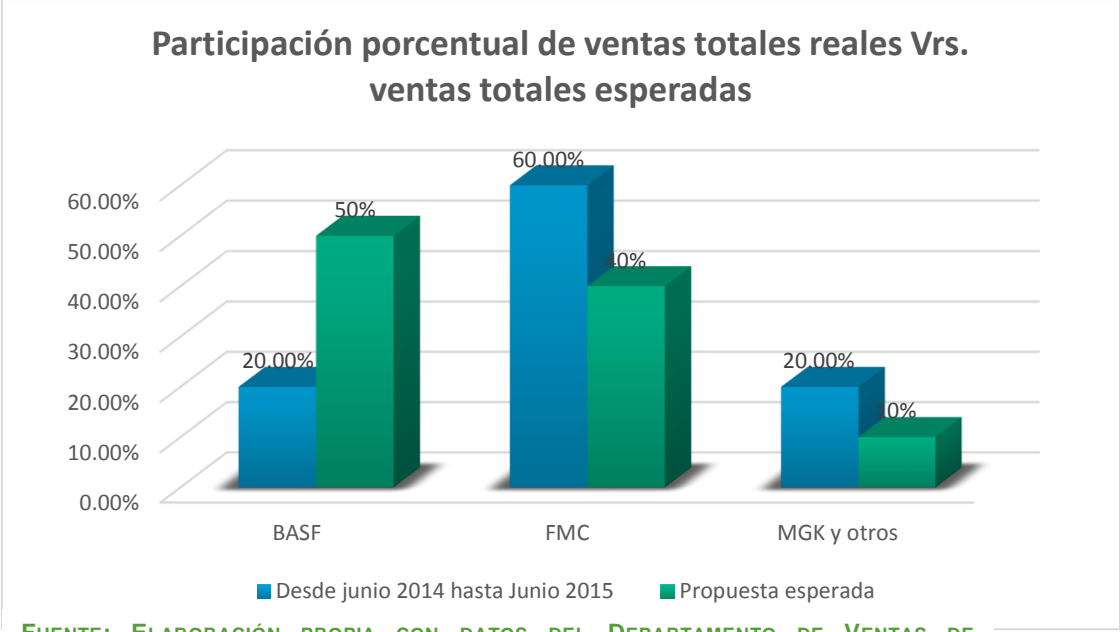


GRÁFICO N°4: PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE VENTAS TOTALES REALES CONTRA LAS ESPERADAS

La empresa requiere enfocarse en la rentabilidad de las ventas al mismo tiempo que se impulsa el aumento de estas. Para esto se propone incentivar a los agentes de ventas a darle mayor énfasis a la venta de productos que aporten los mayores márgenes de ganancia, los cuales deben estar debidamente clasificados para que los agentes tengan claro cuáles son esos productos. Sin embargo, no debe dejarse de medir el cumplimiento del pronóstico de ventas totales.

Por otro lado, se identificó que en los primeros semestres del 2013 y del 2014 las entradas de efectivo no eran suficientes para solventar los gastos totales de la empresa, principalmente por el pago de las compras de esos años. Por lo que se requirió de crédito para pagar dichas obligaciones financieras. Sin embargo, en los segundos semestres de cada año los ingresos de efectivo eran mayores y el flujo de caja mucho más holgado en comparación con los primeros trimestres.



1. Se propone negociar con los proveedores para que extiendan, o bien, se dividan en tractos los pagos de las compras a crédito. Para evitar recurrir a fuentes de financiamiento que implican gastos financieros para la compañía que se podrían evitar si se mejoran las condiciones de pago por parte de los proveedores.
2. Elaborar el presupuesto anual de la empresa revisando el comportamiento de las entradas y salidas de efectivo en los últimos tres años, para poder tener una mejor perspectiva de dichas entradas y salidas. Esto será una base para pronosticar el comportamiento del flujo de caja mensual para el siguiente año de operación. En el caso de los pagos a proveedores no resultanecesario hacer ese ejercicio porque los mismos quedan establecidos desde que se negocian las compras del año. De esta manera se puede prever con mayor facilidad la necesidad de financiamiento en algún o algunos meses específicos y contar con tiempo suficiente para hacerle frente a dichas situaciones.
3. Retomar las reuniones trimestrales en las que se presenta un análisis financiero de la empresa a la gerencia general y a la gerencia administrativa y financiera. En estas reuniones también se le daría seguimiento al presupuesto anual para evaluar la información proyectada al inicio del año en comparación con la información de entradas y salidas de efectivo reales de la compañía.
4. Hacer una revisión mensual de la valorización del inventario para evitar que una malta valorización vuelva a provocar información errónea en el costo de ventas de los productos, lo cual afecta directamente la rentabilidad de la empresa y puede inducir al error en la toma de decisiones cuando se basan en el análisis de la información financiera.

RATECSA, por medio de REYVA, diversifique en algún porcentaje sus inversiones y las amplíe a mercados bursátiles internacionales que pueden ofrecer mayores ganancias para la compañía. No obstante, este procedimiento se debe hacer de la mano de un experto en el manejo de inversiones en mercados bursátiles internacionales debido a que una inversión en títulos valores o acciones comunes

con un mayor potencial de ganancia también representa un aumento en el riesgo de dichas inversiones.

5. Mitigar el riesgo de la inversiones, aunque se debe tener presente que el riesgo siempre va a existir de perder dinero siempre va a existir por lo que se debe tener cierta precaución.

Finalmente, las cuentas incobrables representan un serio problema para muchas compañías, sin embargo, entidades financieras ofrecen muchas opciones de factoraje, este consiste en un contrato entre el comercio y la financiera, en el cuálla empresa entrega sus facturas por cobrar a la entidad y esta le brinda el monto correspondiente a las facturas menos un porcentaje de comisión. De este modo la compañía obtiene su dinero y la entidad financiera toma el riesgo del no pago.

6. Para RATECSA se sugiere que adquiera los servicios de factoraje para las cuentas por cobrar de más alto riesgo, ya que puede recuperar parte importante del dinero y se libera del riesgo de no pago. Este mecanismo deberá emplearlo con análisis precios de las cuentas para que estas no caigan en incobrables.
7. Agregar herramientas financieras, uso de SAP, estados financieros, flujo de caja, gestión financiera, análisis financiero por mes.

#### 4.6. Desarrollo del plan estratégico

##### 4.6.1. MERCADEO Y CLIENTES

#### ACCIÓN : 1.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO META

AÑO	Nº	ACTIVIDADES	ÁREA RESPONSABLE
2017	1	Incorporación al mercado de consumo masivo	Gerencia de Ventas - Gerencia General
	2	Cuantificar la participación de mercado de la compañía.	Gerencia General
2018	1	Investigación para la definición de nuevos segmentos de mercado con potencial de demanda. (nuevos sectores, zonas geográficas)	Gerencia de Ventas
	2	Cuantificar la participación de mercado de la compañía.	Gerencia General
	3	Desarrollo del mercado de consumo masivo	Gerencia de Ventas
2019	1	Implementación de Investigaciones de mercado en países de Centroamérica así como identificación de oportunidades en el resto de la región	Gerencia de Ventas
	2	Elaboración de planes de mercadeo y ventas para nuevos segmentos	Gerencia de Ventas
	3	Cuantificar la participación de mercado de la compañía.	Gerencia General
	4	Incursionar en otros países de Centroamérica a algunos segmentos del mercado con mayor potencial de crecimiento	Gerencia General
2020	1	Seguimiento a la estrategia de desarrollo del mercado de consumo masivo.	Gerencia de Ventas
	2	Cuantificar la participación de mercado de la compañía.	Gerencia General
	3	Investigación para la definición de nuevos segmentos de mercado con potencial de demanda en países de Centroamérica en los que se ha incursionado.	Gerencia de Ventas
2021	1	Consolidación de la empresa en el mercado de consumo masivo	Gerencia de Ventas
	2	Cuantificar la participación de mercado de la compañía.	Gerencia General
	3	Desarrollar nuevos segmentos en los países en los que se incursione	Gerencia General

CUADRO N°16: DEFINICIÓN DEL MERCADO META

#### ACCIÓN : 1.2 CANALES DE COMERCIALIZACION

AÑO	Nº	ACTIVIDADES	ÁREA RESPONSABLE
2017	1	Implementar estrategia de Community Manager. (Web-Facebook-Chat en vivo)	Desarrollo de mercado
	2	Mejorar la gestión de atención al cliente mediante capacitaciones en técnicas de servicio al cliente a la fuerza de ventas.	Servicio al Cliente
	3	Mejorar el servicio y el tiempo de resolución de consultas a clientes que llaman a la central telefónica y a los que visitan la empresa mediante capacitaciones técnicas al personal que atiende clientes en oficinas.	Gerencia General
	4		
2018	1	Ampliar el alcance geográfico y oferta de servicios (Post Venta-Ventas Campo)	Servicio al Cliente
	2	Implementación de programas de seguimiento a clientes actuales y potenciales	Desarrollo de mercado
	3	Implementar programa de ofertas, promociones y descuentos para clientes que compartan información de la empresa en redes sociales y para los que hagan pedidos por medio de la página web de la empresa	Desarrollo de mercado
	4		
2019	1	Rediseño e implementación de Aplicación en la página web para compras en línea	Gerencia de Ventas – TI
	2	Diseño de programa promocional "recomiende un amigo"	Desarrollo de mercado
	3	Planes de capacitación dirigidos a los clientes	Gerencia de Ventas – Agentes de Ventas
	4	Promociones para incentivar a los clientes a comprar en línea	
	5		Gerencia de Ventas - TI
2020	1	Revisión y refrescamiento de la página web y página de Facebook de la empresa.	Gerencia de Ventas – TI
	2	Renovar programas de seguimiento a clientes activos y potenciales	Desarrollo de mercado
	3		
2021	1	Consolidar la estrategia de compra en línea para que los aumente el volumen de ventas en línea.	Gerencia de Ventas – TI
	2	Renovar planes de capacitación dirigidos a los clientes	Gerencia de Ventas – Agentes de Ventas

CUADRO N°17: CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

**ACCIÓN : 1.3 INTELIGENCIA DE MERCADO**

<b>AÑO</b>	<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>
2017	1	Capacitación (técnica-ventas) del personal con metas de prospección y ampliación de cartera	Gerencia de Ventas – Agentes de Ventas
	2	Implementación de investigaciones de mercado para estudio de competencia y clientes (preferencias, tendencias, necesidades)	Gerencia de Ventas
	3	Implementación de presupuestos de ventas basados en la estacionalidad de las ventas.	Gerencia de Ventas – Agentes de Ventas
	4		
2018	1	Investigación constante sobre satisfacción del cliente durante todo el proceso de compra (cotización, cierre, atención del asesor, post venta)	Servicio al Cliente
	2	Aprovechamiento de información de los clientes para campañas específicas (Ej. Planes de mantenimiento)	Gerencia de Ventas
	3		
2019	1	Diseño e Implementación de planes de fidelización para clientes AA y AAA	Gerencia de Ventas – Servicio al Cliente
	2	Investigaciones de mercado para estudio de competencia y clientes (preferencias, tendencias, necesidades)	Gerencia de Ventas
	3		
2020	1	Investigación e implementación de nuevos métodos para la creación de los presupuestos de ventas	Gerencia de Ventas – Agentes de Ventas
	2	Implementación de programa de metas crucialmente importantes x Gerente, Supervisor y Asesor.	Gerencia de Ventas
	3		
2021	1		
	2		
	3		

**CUADRO N°18: INTELIGENCIA DE MERCADO**

## ACCIÓN : 1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

AÑO	Nº	ACTIVIDADES	ÁREA RESPONSABLE
2017	1	Diseño y comercialización de combos de productos y/o servicios con valor agregado	Gerencia de Ventas – Agentes de consumo masivo
	2	Mejoras en diseño e información de ofertas de ventas y de empaques de productos.	Gerencia de Ventas – Gerencia General
	3		
2018	1	Desarrollo e implementación de planes para posicionamiento de la marca RATECSA	Gerencia de Ventas
	2	Implementación de promociones con objetivos específicos (rotación de producto, lanzamiento de nuevos productos, aumento en ventas x unidad de negocio, etc.)	Gerencia de Ventas –Agentes de Ventas
	3		
2019	1	Diseño de propuesta de valor agregado a los clientes	Gerencia de Ventas
	2	Desarrollo de estrategia para mejorar servicio postventa	Gerencia de Ventas
	3		
2020	1	Promociones con objetivos específicos (rotación de producto, lanzamiento de nuevos productos, aumento en ventas x unidad de negocio, etc.)	Gerencia de Ventas
	2	Seguimiento a propuesta de valor agregado a los clientes	Gerencia de Ventas
	3		
2021	1		
	2		
	3		
	4		

CUADRO N°19: PRODUCTO Y SERVICIOS

### 4.6.2. INTEGRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

## ACCIÓN : 2.1 CÓMITES DE ENLACE Y CONTROL

AÑO	Nº	ACTIVIDADES	ÁREA RESPONSABLE
2017	1	Desarrollar un plan o programa de seguridad e higiene laboral	Jefatura administrativa
	2	Emitir políticas claras y eficientes para el control de personal	Jefatura administrativa
	3	Elaborar e implementar el Reglamento Interno de Trabajo	Jefatura administrativa
	4		Jefatura administrativa
2018	1	Dar seguimiento al plan o programa de seguridad e higiene laboral	Jefatura administrativa
	2	Elaborar e implementar el Reglamento Interno de Trabajo	Jefatura administrativa
	3	Revisar y actualizar plan o programa de seguridad e higiene laboral	Jefatura administrativa
	4		
2019	1	Establecer oportunidades para mejorar los hábitos personales de los colaboradores (temas como finanzas personales, nutricionales, etc.)	Gerencia general
	2	Analizar los medios de comunicación empresariales para potencializar su uso	Jefatura administrativa
2019	1	Identificar los beneficios empresariales actuales y futuros	Gerencia financiera
	2	Definir el presupuesto para los distintos ejes de trabajo de la División (Recurso humano, capacitación, desarrollo, actividades)	Gerencia general y financiera
	3	Definir la Política de Beneficios Empresariales	Gerencia General
	4		
2020	1	Optimizar la ejecución presupuestaria del departamento de recursos humanos	Jefatura administrativa
	2	Construcción del plan de trabajo para actividades empresariales	Gerencia general-administrativa
	3	Ampliar los planes de beneficios empresariales con base en alianzas estratégicas	Gerencia general
	4		
2021	1	Revisar y actualizar Reglamento Interno de Trabajo	Jefatura administrativa
	2	Seguimiento del plan de trabajo para actividades empresariales	Gerencia general-Jefatura administrativa
	3	Optimizar la ejecución presupuestaria del departamento de recursos humanos	Jefatura Administrativa
	4		

**CUADRO N°20: COMITÉS DE ENLACE Y CONTROL**



**ACCIÓN : 2.2 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EJECUTORIA DE LA ESTRATEGIA**

<b>AÑO</b>	<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>
2017	1	Revisar y actualizar manuales descriptivos de los puestos	Jefatura administrativa
	2	Revisar y actualizar formularios de evaluación del desempeño	Jefatura administrativa
	3	Elaborar e implementar un plan de incentivos para todo el personal	Gerencia General – Jefatura Administrativa
	4	Contratación de un encargado de bodega de tiempo completo	Jefatura administrativa
	5		
2018	1	Revisar y actualizar manuales descriptivos de los puestos	Jefatura administrativa
	2	Revisar y actualizar formularios de evaluación del desempeño	Jefatura administrativa
	3	Revisar y actualizar plan de incentivos para todo el personal	Gerencia General – Jefatura Administrativa
	4	Elaboración de un plan de capacitaciones anual para el personal	Jefatura administrativa
2019	1	Definición de objetivos principales de la División de Desarrollo Organizacional	Jefatura administrativa
	2	Análisis y definición de escalas salariales, modelos de compensación y beneficios empresariales por puesto acorde con el plan estratégico empresarial	Gerencia financiera
	3	Consolidación del Plan de Capacitación empresarial (normativa, procesos, valores, desarrollo profesional y sucesión)	Gerencia general y administrativa
	4	Revisar y actualizar manuales descriptivos de los puestos	Jefatura administrativa
	5	Revisar y actualizar formularios de evaluación del desempeño	Jefatura administrativa
2020	1	Revisar y actualizar manuales descriptivos de los puestos	Jefatura administrativa
	2	Consolidación del modelo de medición de desempeño por medio de indicadores de desempeño	Jefatura administrativa
	3		
2021	1	Actualización del Plan de Capacitación Empresarial	Todas las gerencias
	2	Revisar y actualizar manuales descriptivos de los puestos	Jefatura administrativa
	3	Revisar y actualizar formularios de evaluación del desempeño	Jefatura administrativa
	4	Revisar y actualizar plan de incentivos para todo el personal	Gerencia General

			– Jefatura Administrativa
	5		

**CUADRO N°21: MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y EJECUTORIA DE LA ESTRATEGIA**

**ACCIÓN : 2.3 PLAN DE IMPULSO DEL CAMBIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>AÑO</b>	<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>
2017	1	Implementación de la política de comunicación propuesta	Todas las gerencias
	2	Evaluación del clima organizacional	Todo el personal
	3	Plan de acción a partir de la medición de clima organizacional	Gerencia general
	4		
2018	1	Contratación de un nuevo agente que para atender a un mayor número de clientes potenciales	Gerencia de ventas
	2	Charlas y capacitación para desarrollo de jefaturas y líderes departamentales	Todo el personal
	3	Evaluación del clima organizacional	Todo el personal
	4	Plan de acción a partir de la medición de clima organizacional	Gerencia general
	5		
2019	1	Darle continuidad a los Planes de acción de clima organizacional por División y Departamento	Gerencia general
	2	Evaluación del clima organizacional	Todo el personal
	3		
2020	1	Evaluación del clima organizacional	Todo el personal
	2	Plan de acción a partir de la medición de clima organizacional	Gerencia general
	3		
2021	1	Evaluación del clima organizacional	Todo el personal
	2	Plan de acción a partir de la medición de clima organizacional	Gerencia general
	3		

**CUADRO N°22: PLAN DE IMPULSO DEL CAMBIO Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

**4.6.3. PROCESOS**

**ACCIÓN : 3.1 RE-EXPRESIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

<b>AÑO</b>	<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>
2017	1	Análisis de la Estructura Actual y Reajuste del Organigrama, cada 2 años someterse a evaluación y desarrollo del organigrama de la empresa	Gerencia general
	2		
2018	1	Política de Calidad: Mejora continua de los procesos en general, creación y actualización de manuales.	Todos los departamentos
	2		
2019	1	Análisis de la Estructura Actual y Reajuste del Organigrama, cada 2 años someterse a evaluación y desarrollo del organigrama de la empresa	Gerencia general
	2		
2020	1	Política de Calidad: Mejora continua de los procesos en general, actualización de manuales.	Todos los departamentos
	2		
2021	1	Análisis de la Estructura Actual y Reajuste del Organigrama, cada 2 años someterse a evaluación y desarrollo del organigrama de la empresa	Gerencia general
	2		

**CUADRO N°23: RE-EXPRESIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**ACCIÓN : 3.2 INTEGRACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN**

<b>AÑO</b>	<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>
2017	1	Desarrollo del Equipo Gerencial	Todas las gerencias
	2	Desarrollo de la comunicación en una línea vertical y horizontal fluida.	Todas las gerencias
	3	Implementación de la política de comunicación propuesta	Todas las gerencias
	4	Mantener reuniones individuales de cada jefatura con cada uno de sus miembros de trabajo	Todas las gerencias
	5	Reuniones grupales entre cada área de la empresa para tratar temas de interés común	Todas las gerencias
2018	1	Incentivar el trabajo en equipo.	Todas las gerencias
	2	Seguimiento al cumplimiento de la política de comunicación	Todas las gerencias
2019	1	Evaluar los canales de comunicación y buscar nuevos	Todas las gerencias
	2	Incentivar el trabajo en equipo.	Todas las gerencias
	3	Seguimiento al cumplimiento de la política de comunicación	Todas las gerencias
2020	1	Delegar algunas funciones de toma de decisiones a colaboradores con potencial para asumir puestos de jefaturas.	Todas las gerencias
	2	Incentivar el trabajo en equipo.	Todas las gerencias
	3	Seguimiento al cumplimiento de la política de comunicación	Todas las gerencias
	4		
2021	1	Incentivar el trabajo en equipo.	Todas las gerencias
	2	Seguimiento al cumplimiento de la política de comunicación	Todas las gerencias
	3		

**CUADRO N°24: INTEGRACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN**

## ACCIÓN : 3.3 LOGÍSTICA

AÑO	Nº	ACTIVIDADES	ÁREA RESPONSABLE
2017	1	Realizar una revisión mensual de la valorización del inventario.	Logística
	2	Análisis y creación de Procesos, Manuales, Instrucciones de Trabajo etc., del Departamento de Logística	Logística
	3	Mejoramiento del almacén, recepción de la mercadería, preservación de producto y el despacho.	Logística
	4	Desarrollo del pronósticos de compra, Ing. de la cantidad a pedir por artículos y reposición de inventarios	Logística
	5	Establecer políticas para los productos que ya están facturados, los cuales pertenecen a algunas clientes que los almacenan y despachan en la bodega de RATECSA	Logística
	6	Desarrollo de plan de compras y mercadeo	Todas las Gerencias - Logística
2018	1	Creación de Alianzas Comerciales Reales con los Proveedores (Productos con mayor Rentabilidad, Condiciones de Pago, Precios, Garantías, Rotación de Inventario, FillRate, Clientes A, B o C para mi Proveedor, etc.)	Gerencia General
	2	Inteligencia de Negocios (Análisis constante de la posición en el mercado, Análisis de precios, Análisis de logística, Análisis de Pedimentaciones, Análisis de la red logística todo esto de RATECSA vs. Competencia)	Logística -Gerencia General
	3	Desarrollo de Proveedores Comerciales (Desarrollo del catálogo de proveedor, y búsqueda constante de nuevos Aliados Comerciales) y política de servicio de proveedores.	Logística
	4	Desarrollo de la política de control interno de logística.	Jefatura Administrativa
	5	Creación de una Red de logística Internacional (importación o exportación) eficiente y eficaz. (Proveedores Logísticos que entiendan el negocio y que sean aliados, Control de Costos Logísticos)	Logística
	6	Adecuar las unidades de transporte para evitar pérdidas por robo, derrames y daños varios	Jefatura administrativa
	7	Desarrollo de plan de compras y mercadeo	Todas las Gerencias - Logística
2019	1	Revisión de las Alianzas Comerciales con los Proveedores (Producto con mayor rentabilidad Condiciones de Pago, Precios, Garantías, Rotación de Inventario, FillRate, Clientes A ó B para mi Proveedor, etc)	Logística
	2	Desarrollo de plan de compras y mercadeo	Todas las Gerencias - Logística

	3		
2020	1	Desarrollo de plan de compras y mercadeo	Todas las Gerencias - Logística
2021	1	Desarrollo de plan de compras y mercadeo	Todas las Gerencias - Logística

**CUADRO N°25: LOGÍSTICA**

### ACCIÓN: 3.4. CULTURA DE CALIDAD Y MANTENIMIENTO

AÑO	Nº	ACTIVIDADES	ÁREA RESPONSABLE
2017	1	Visita Anualal "Pest World"	Gerente general- gerente financiero – gerente ventas
	2	Desarrollo de programas salud ocupacional	Jefatura administrativa
	3	Definición de procedimientos y mejora de los procesos	Jefatura administrativa
	4	Desarrollo de presentaciones estandarizadas con la imagen empresarial de RATECSA para las capacitaciones a los clientes	Gerencia de Ventas – Desarrollo de Mercado
	5		
2018	1	Visita Anualal "Pest World"	Gerente general- gerente financiero – gerente ventas
	2	Revisión y actualización de procedimientos	Jefatura administrativa
	3		
2019	1	Visita Anualal "Pest World"	Gerente general- gerente financiero – gerente ventas
	2	Revisión del programa de salud ocupacional	Jefatura administrativa
	3		
2020	1	Visita Anualal "Pest World"	Gerente general- gerente financiero – gerente ventas
	2	Revisión y actualización de procedimientos	
	3		
2021	1	Visita Anualal "Pest World"	Gerente general- gerente financiero – gerente ventas
	2		

CUADRO N°26: CULTURA DE CALIDAD Y MANTENIMIENTO

### ACCIÓN : 4.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA



AÑO	Nº	ACTIVIDADES	ÁREA RESPONSABLE
2017	1	Clasificación de los productos según su margen de rentabilidad	Gerente de ventas – Gerente financiero
	2	Estados Financieros proyectados	Contabilidad
	3		
2018	1	Emisión e implementación Políticas y Procedimientos financiero-contables	Financiero-Contable
	2	Estados Financieros proyectados	Contabilidad
	3		
2019	1	Definición de Políticas de Inversión y financiamiento	Gerencia Financiera
	2	Estados Financieros proyectados	Contabilidad
	3		
2020	1	Estados Financieros proyectados	Contabilidad
	2	Revisión de las Políticas y Procedimientos financiero-contables	Financiero-Contable
	3		
2021	1	Estados Financieros proyectados	Contabilidad
	2		

**CUADRO N°27: SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA**

## ACCIÓN : 4.2 REDUCCIÓN DE COSTOS Y GASTOS

AÑO	Nº	ACTIVIDADES	ÁREA RESPONSABLE
2017	1	Negociación con los proveedores para dividir los tractos de pagos de las compras a crédito.	Gerencia General
	2	Implementar el factoraje para recuperar cuentas por cobrar antiguas	Finanzas
	3	Análisis marginal financiero sobre pérdidas por deterioro	Operaciones y Finanzas
	4		
2018	1	Políticas y procedimiento de revisiones del presupuesto	Finanzas
	2	Análisis marginal financiero sobre pérdidas por deterioro	Operaciones y Finanzas
	3		
2019	1	Presupuesto de Inversiones y Capital de trabajo	Gerencia y Jefe Financiero
	2	Análisis marginal financiero sobre pérdidas por deterioro	Operaciones y Finanzas
	3		
	4		
	5		
2020	1	Análisis marginal financiero sobre pérdidas por deterioro	Operaciones y Finanzas
	2		
2021	1	Análisis marginal financiero sobre pérdidas por deterioro	Operaciones y Finanzas
	2		

**ACCIÓN : 4.3 PRECIOS Y MÁRGENES**

<b>AÑO</b>	<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>
2017	1	Retomar reuniones trimestrales en las que se presenten análisis financieros	Gerencia General- Gerencia financiera – Gerencia administrativa
	2		
2018	1	Política de Precios y Márgenes de rentabilidad por producto y servicio	Contabilidad
	2	Implementar los indicadores de estabilidad financiera y establecer los límites apropiados	Gerencia Financiera
	3		
2019	1	Revisar de manera integrallos resultados de los indicadores para determinar si hubo mejoras en las prácticas de manejo de efectivo	Gerencia General Gerencia Financiera
	2		
2020	1	Revisar de manera integrallos resultados de los indicadores para determinar si hubo mejoras en las prácticas de manejo de efectivo	Gerencia General Gerencia Financiera
	2		
2021	1	Revisar de manera integrallos resultados de los indicadores para determinar si hubo mejoras en las prácticas de manejo de efectivo	Gerencia General Gerencia Financiera
	2		

**CUADRO N°29: PRECIOS Y MÁRGENES**

**ACCIÓN : 4.4 DISCIPLINA DE NEGOCIO**

<b>AÑO</b>	<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ÁREA RESPONSABLE</b>
2017	1	Elaboración de un presupuesto anual tomando en cuenta comportamientos de entradas y salidas de efectivo	Finanzas
	2	Diversificar la cartera de inversión por medio de REYVA	Gerencia General
	3		
2018	1	Creación del Modelo de valor a partir de la definición de la estrategia para 2017 y subsecuentes	Gerencia Financiera
	2	Elaboración de un presupuesto anual tomando en cuenta comportamientos de entradas y salidas de efectivo	Finanzas
	3		
2019	1	Elaboración de un presupuesto anual tomando en cuenta comportamientos de entradas y salidas de efectivo	Finanzas
	2	Revisión y validación para valoración de mejoras a nivel de procesos e información financiera según políticas	Contabilidad y Financiera
	3		
2020	1	Elaboración de un presupuesto anual tomando en cuenta comportamientos de entradas y salidas de efectivo	Finanzas
	2		
2021	1	Revisión y validación para valoración de mejoras a nivel de procesos e información financiera según políticas	Contabilidad y Financiera
	2	Elaboración de un presupuesto anual tomando en cuenta comportamientos de entradas y salidas de efectivo	Finanzas
	3		

**CUADRO N°30: DISCIPLINA DE NEGOCIO**

#### 4.7. Propuesta de Cuadro de Mando Integral

Con el fin de unificar todas las propuestas de una forma armoniosa se presenta el siguiente Cuadro de Mando Integral (CMI).

	Objetivo estratégico	Indicadores	Valores de los objetivos	Acciones estratégicas
Perspectivas de Mercadeo y Clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posicionamiento en el mercado de consumo masivo de los siguientes productos: -CYNOFF Plus 40% WP -CYNOFF PLUS 25% EC -DRAGNET PLUS 36.8% EC -PATRON ULTRA -STORM 0.05 BB -VENDETTA -TRAPPER MAX</li> <li>2. Mejorar la gestión de las visitas que realizan los agentes de ventas.</li> <li>3. Mejorar la custodia, el control y la manipulación del inventario de cada vendedor.</li> <li>4. Ofrecer una paleta de productos más completa.</li> <li>5. Alcanzar para los próximos cinco años un 50% de ingreso por medio de ventas de producto BASF al mismo tiempo que la ventas totales crecen más 10% anualmente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficiencia en la gestión del agente: <b>Cientes nuevos por bimestre / Agentes de ventas</b></li> <li>2. Porcentaje de relaciones perdidas: <b>Relaciones perdidas por bimestre / Clientes totales por agente</b></li> <li>3. Porcentaje de participación en ventas de consumo masivo: <b>Ventas de consumo masivo / Ventas totales</b></li> <li>4. Rentabilidad del departamento de ventas de consumo masivo: <b>Total de utilidades netas de consumo masivo / Total de ventas netas de consumo masivo.</b></li> <li>5. Rentabilidad del departamento de ventas técnicas: <b>Total de utilidades netas de consumo masivo / Total de ventas netas de consumo masivo.</b></li> <li>6. <b>Porcentaje de variación de ventas: Ventas totales del año actual - ventas totales del año anterior / ventas totales del año anterior</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Este indicador debe ser &gt; 3.</li> <li>2. Este indicador debe ser &lt; 0,001.</li> <li>3. Este indicador debe ser &gt; 0,1 en el primer año y debe aumentar al menos 0,02 puntos en cada uno de los años siguientes.</li> <li>4. Este indicador debe ser &gt;= 2.</li> <li>5. Este indicador debe ser &gt;= 2.</li> <li>6. Indicador debe ser &gt; 0,10.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La puesta en marcha de una estrategia de valor para el mercado de consumo masivo.</li> <li>2. Contratación de un agente más que comparta rutas intermedias.</li> <li>3. Brindar a los agentes cajas de plástico especiales para resguardar los productos que se transportan.</li> <li>4. Mantener una estrecha relación con los proveedores y mantener la participación en Pest World. Descuentos reembolsables en productos.</li> <li>5. BASF sobre acuerdos comerciales, bonificaciones especiales en cantidades de pedido establecidas y promociones en estos productos.</li> </ol>
Perspectivas de Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización de los manuales de puestos.</li> <li>2. Actualización del formulario de evaluación del desempeño</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Calificación de evaluación del desempeño</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicador debe ser &gt;= 95</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar evaluaciones trimestrales</li> <li>2. Dar seguimientos a los puntos de mejora.</li> </ol>
Perspectivas de Procesos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructurar los canales de comunicación dentro de la organización.</li> <li>2. Mejorar la administración y manipulación de los inventarios</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fallos en la comunicación interna: <b>Cantidad total de incumplimientos mensuales de las políticas de comunicación.</b></li> <li>2. Pérdidas en inventario: <b>Inventario perdido / Inventario total</b></li> <li>3. Inventario perdido en transporte: <b>Pérdida por deterioro de inventario en transporte / Inventario total</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los incumplimientos mensuales de las políticas de comunicación deben ser &lt; 3.</li> <li>2. Este indicador debe ser &lt;= 0,001.</li> <li>3. Este indicador debe ser &lt;= 0,0005.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con la política que garantice la comunicación vertical dentro de la organización.</li> <li>2. Opción de compra con almacenamiento en bodega y el pago por adelantado de este producto.</li> <li>3. Contratación de un encargado de bodega por tiempo completo</li> <li>4. Adecuación de las unidades de transporte</li> </ol>
Perspectivas Financieras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificar los productos de la compañía por porcentaje de rentabilidad.</li> <li>2. Distribuir las obligaciones financieras con los proveedores durante todo el año.</li> <li>3. Promover la toma de decisiones basadas en la información financiera.</li> <li>4. Mejorar la metodología de valorización de inventarios.</li> <li>5. Diversificar la cartera de inversión de REYVA.</li> <li>6. Plantear una propuesta de gestión de cuentas incobrables</li> <li>7. Cuantificar la participación de mercado de la compañía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rentabilidad trimestrial de las ventas: <b>Utilidad neta del periodo / ventas brutas</b></li> <li>2. Riesgo de incobrables: <b>Activos financieros ponderados por riesgo / patrimonio</b></li> <li>3. Rentabilidad del producto: <b>Precio de lista - costo unitario para cada línea de producto</b></li> <li>4. Capacidad de pago: <b>Activo líquido / salidas - entradas de efectivo a 30 días</b></li> <li>5. Cartera de incobrables por vendedor: <b>(Incobrables / Ventas) x vendedor</b></li> <li>6. Total ponderado por riesgo: <b>clasificación de A a D a los clientes por el nivel de riesgo.</b></li> <li>7. Porcentaje de participación de productos BASF: <b>Ventas totales de productos BASF / Total de ventas</b></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicador debe ser &gt;= a 0,20.</li> <li>2. Este indicador debe ser &gt;= 0,30.</li> <li>3. El 33,33% de los productos que tengan mayor este indicador se clasificarán con la categoría "A" como los productos más rentables, el siguiente 33,33% se clasificará con la categoría "B" y el 33,33% restante se clasificará con la categoría "C" como los productos menos rentables.</li> <li>4. Indicador debe ser &gt; 1.</li> <li>5. Indicador debe ser &lt; 0,005.</li> <li>6. Con base en un previo análisis del comportamiento crediticio en con otras empresas, las cuentas por cobrar a los clientes se clasificarán según la probabilidad de impago de la siguiente manera: "A"=5%, "B"=10%, "C"=15%, "D"=20%</li> <li>7. Indicador debe ser &gt;= 0,50.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Impulsar las ventas de los productos que generen mayores márgenes de ganancia, previo debe realizarse un estudio de cuales son estos productos.</li> <li>2. Negociar con los proveedores para extender o dividir los tratos de pago.</li> <li>3. Elaborar un presupuesto de entradas y salidas de efectivo.</li> <li>4. Retomar reuniones trimestrales para realizar análisis financieros entre las gerencias.</li> <li>5. Realizar valorizaciones mensuales del inventario.</li> <li>6. Consultar a un experto en materia de inversiones para diversificar la inversión de REYVA.</li> <li>7. Consultar opciones de factoraje para recuperar cuentas incobrables</li> <li>8. Contratar a una empresa de investigación de mercado.</li> </ol>

Presupuesto para la puesta en marcha del plan estratégico 2017

A continuación se presenta el presupuesto de gastos en colones para la implementación de las estrategias planteadas durante el año 2017.

RATECSA												
Presupuesto de gastos consolidado año 2017												
	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	mayo-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
<b>Logística</b>	<b>2,493,333</b>	<b>2,493,333</b>	<b>2,493,333</b>	<b>2,493,333</b>	<b>2,493,333</b>	<b>2,493,333</b>	<b>400,000</b>	<b>400,000</b>	<b>400,000</b>	<b>400,000</b>	<b>400,000</b>	<b>400,000</b>
Modernización de flotilla	2,093,333	2,093,333	2,093,333	2,093,333	2,093,333	2,093,333						
Encargado de bodegas	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
<b>Mercadeo</b>	<b>2,529,000</b>	<b>1,714,500</b>	<b>1,714,500</b>	<b>1,986,000</b>	<b>900,000</b>	<b>900,000</b>	<b>900,000</b>	<b>900,000</b>	<b>900,000</b>	<b>900,000</b>	<b>900,000</b>	<b>900,000</b>
Libro de marca	814,500											
Empaques	814,500	814,500	814,500	1,086,000								
Ejecutivo de ventas	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000
<b>Total</b>	<b>5,022,333</b>	<b>4,207,833</b>	<b>4,207,833</b>	<b>4,479,333</b>	<b>3,393,333</b>	<b>3,393,333</b>	<b>1,300,000</b>	<b>1,300,000</b>	<b>1,300,000</b>	<b>1,300,000</b>	<b>1,300,000</b>	<b>1,300,000</b>
											<b>Total General</b>	<b>32,504,000</b>

CUADRO N°32: PRESUPUESTO ESTRATÉGICO 2017

## Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

#### Sobre la dinámica del mercado de plaguicidas

El consumo de agroquímicos plaguicidas en Costa Rica se ha dinamizado de gran manera desde la segunda mitad del siglo XX, ya que las exigencias gubernamentales, productivas y del consumo han llevado a que la industria deba tomar en cuenta ciertos aspectos que antes no debían serlo. Por ejemplo los plaguicidas empleados en décadas anteriores no eran los suficientemente eficaces y tenían un mayor impacto no solo sobre el medio ambiente, sino también sobre la salud humana, así como las propias leyes que regulaban el uso de estas sustancias.

El desarrollo de las técnicas biotecnológicas ha forzado a las empresas fabricantes a crear productos progresivamente más eficaces y con un menor impacto ambiental. Dadas las circunstancias, cada vez se concentra más en un menor número de participantes, los cuales a su vez crecen tanto en tamaño como en capacidad. Este efecto ha repercutido directamente sobre la magnitud de la fuerza que ejerce cada uno de los participantes en el entorno competitivo.

En la misma medida en la que la casa fabricantes de esta industria han crecido, también lo han hecho los mecanismos de vigilancia y control que actúan sobre estas. Por otra parte, los consumidores finales son cada vez más informados sobre los productos que emplean en su quehacer diario para el control de Plagas, ya sean estos comercios, oficinas, agricultores u hogares. Esta amplia gama de clientes se puede comparar también con los requerimientos de estos, por lo que los fabricantes deben ofrecer productos que cubran la mayor cantidad posible de necesidades.

De la mano con este proceso de dinamización viene un proceso de sofisticación, por lo que un fabricante que invierte considerables cantidades de dinero en el desarrollo y fabricación de un producto desea asegurarse de que el cliente lo use de la manera correcta, no solo como medida de control de calidad sino también como forma para asegurar la lealtad de este. Es por esto que tanto los fabricantes como los distribuidores han desarrollado servicios post

venta, ya que esto no solo funciona como facilitador de la relación con los clientes, sino que además propicia una mayor seguridad para el vendedor.

### Sobre la operatividad de RATECSA

La empresa estudiada ha logrado consolidarse como uno de los principales participantes en la distribución de insumos para el control integral de Plagas. Los factores críticos del éxito alcanzado por RATECSA, son los siguientes:

- La exclusividad en la distribución de productos originales de reconocidos fabricantes a nivel mundial
- La gran cantidad de soluciones que ofrece en su cartera de productos
- Los años de experiencia y preparación académica en el campo que posee su propietario
- La fuerza de ventas y distribución que abarca todo el país

RATECSA a pesar de estar conformada por cuatro áreas con funciones definidas, el proceso de comunicación dentro y entre estas áreas no parece tener la claridad necesaria para poder solucionar los problemas que eventualmente se presenten. Es decir, existe rigidez en las tareas pero no en la forma en que los colaboradores se comunican, ya que hay una carencia de pautas para comunicar correctamente las situaciones que se presentan.

Por su parte la gerencia financiera y la de ventas demostraron ser las divisiones que han desempeñado un papel protagónico en el crecimiento y estabilidad de la compañía hasta hoy. Ambas gerencias destacan tanto por su eficacia como eficiencia, por ejemplo la gerencia financiera mantiene una férrea disciplina para el ahorro y la inversión, mientras que la gerencia de ventas ha sido lo suficientemente agresiva como para mantener resultados positivos en casi la totalidad de los periodos.

Por otra parte la gerencia general y el área administrativa presentaron la mayor cantidad de deficiencias en su desempeño diario. Estos aspectos se analizarán con mayor detalle en este mismo apartado.



### Sobre la administración de los inventarios

Se detectó que las principales carencias en la administración del inventario se dan tanto en el ámbito externo como en el interno, en primer lugar por atrasos ocasionales en el proceso de reempaque de los productos, luego por las diferencias que se presentan en la toma física del inventario respecto con el valor en libros, y finalmente por el inadecuado manejo del inventario que transporta cada vendedor así la incorrecta valorización del inventario.

En relación con el manejo de los productos en las propias instalaciones, se detectó que la persona encargada de la bodega suele omitir pasos que garantizan la seguridad de las mercancías. Además, no lleva un control adecuado sobre las existencias, por lo que constantemente se pierden unidades de producto ya que permanecieron en la bodega más allá de su fecha de expiración.

Estos problemas, de no ser corregidos, pueden agravarse en el futuro y perjudicar además el ingreso de nuevos productos. En caso de no efectuar cambios en el manejo de inventarios, la empresa podrá perder millones de colones por deterioros que son evitables. También, la metodología de ventas en la que los clientes pueden usar las bodegas de RATECSA para almacenar el producto antes de su despacho debe ser revisada, ya que la empresa incurre en gastos por deterioro sin que estos sean debidamente cuantificados, o sin que el costo le sea trasladado al cliente.

### Sobre la gerencia general

A lo largo de los años, la Gerencia General ha tomado decisiones acertadas que han impulsado el crecimiento de la compañía, sin embargo con el crecimiento de la misma, nace la necesidad de descentralizar la toma de decisiones con base en la información que procesan los demás departamentos. La postergación de un plan de relevo de la gerencia y de la descentralización de sus responsabilidades puede aumentar de manera desproporcionada la dependencia de esta, lo cual representa un gran riesgo operativo en caso de que se presente un escenario adverso en el que la figura del Gerente General llegue a no estar presente.

Una de las características del funcionamiento de esta gerencia que posee la dualidad de ser una ventaja y una desventaja a la vez es la informalidad en las relaciones entre este y varios de los colaboradores. Esta informalidad propicia un ambiente relajado para manejar de manera rápida algunos de los problemas que puedan presentarse. Sin embargo, la ausencia de un procedimiento formal de comunicación ha provocado que muchos de los problemas que deben ser solucionados dentro de los propios departamentos desemboquen ultimadamente en la Gerencia General, lo que genera una innecesaria sobrecarga de funciones.

### Sobre el potencial de RATECSA

La empresa cuenta con un gran margen de acción para seleccionar el mercado en el cual desea competir. En el caso del mercado de consumo masivo, existe una gran oportunidad para aumentar las ventas si se emplea una correcta mezcla de mercadeo y logística. Este tipo de mercado es un ávido consumidor de productos para control de Plagas que destaquen por su eficiencia, por lo que el prestigio de los proveedores de RATECSA puede jugar un papel determinante en la decisión de compra.

En relación con los tipo de clientes, sean comerciales o particulares, existen mercados cada vez más crecientes en ámbitos como el sector turístico, residencial y espacios de uso mixto (oficinas y residencias). Todos estos sectores desean mantener sus espacios libres de plagas con productos eficientes que a la vez sean de baja toxicidad, puesto que desean eliminar el impacto sobre el resto de la fauna loca.

## 5.2. Recomendaciones

### Sobre políticas internas

La empresa cuenta con los manuales necesarios para cada uno de los puestos, sin embargo es necesario revisar los aspectos de dichos procesos que implican comunicación tanto vertical y horizontal. Aunado a esto, es necesario establecer un proceso interno para la resolución de problemas que involucran a más de un departamento, con el fin de evitar eventuales sobrecargas sobre la Gerencia General o alguna otra gerencia de la empresa.

También se propone una revisión integral sobre las pautas y estatutos disciplinarios, ya que durante la elaboración del trabajo se detectaron una serie de prácticas que si bien no afectan en gran medida el desempeño de RATECSA, en el largo plazo podrán deteriorar las relaciones entre los departamentos. Una vez revisados los estatutos, se deben comunicar prontamente a los empleados mediante capacitaciones o reuniones que propicien un repaso integral de los temas expuestos.

Por último, deben revisarse los procesos de evaluación de desempeño en el departamento de ventas. Esto es necesario ya que las evaluaciones de estos colaboradores están enfocadas exclusivamente en los resultados de ventas y el porcentaje de cobro, lo cual omite otros elementos como atención al cliente y la rentabilidad del colaborador en los resultados agregados del departamento.

#### Sobre el ingreso al mercado de consumo masivo

Para propiciar un adecuado ingreso a este sector, es preciso que RATECSA defina una imagen de marca con la cual desee comercializar los productos. Es por esto que se ha presupuestado la inclusión de un libro de marca y varios diseños de empaque destinados a ser colocados en góndolas de supermercado, ya que las presentaciones empleadas para la venta a clientes comerciales no son las apropiadas para la venta minorista.

Otro aspecto que debe revisarse para el ingreso a este sector es la capacidad de la fuerza de ventas, ya que los requerimientos técnicos de un vendedor para el sector masivo son distintos de los de un vendedor dedicado exclusivamente al sector empresarial. Dado esto, es recomendable que el nuevo colaborador que será contratado para esta tarea deba tener experiencia en negociaciones con supermercados. Es decir, debe enfocarse más en el proceso de venta que en el proceso de información al cliente sobre las propiedades del producto.

#### Sobre el manejo de los inventarios

Este aspecto es el que debe resolverse con mayor urgencia, ya que afecta negativa y directamente los resultados tanto financieros como operativos de la empresa. El primer paso sugerido es la implementación de las mejoras en la flotilla vehicular para reducir en la medida de lo posible las pérdidas generadas por el transporte inapropiado de los productos. Una vez aplicadas estas

mejoras, es necesario concretar la contratación de un bodeguero con experiencia en manejo de inventarios.

De la misma forma, se recomienda que con la mayor prontitud posible se revise la usual práctica de utilizar las bodegas de RATECSA para almacenar el producto comprado. La razón por la cual debe revisarse esto radica en que esta práctica ha generado cuantiosas pérdidas por deterioro de inventario. Este problema puede ser enfrentado de varias formas:

- Acordar con el cliente que se le despachará el producto negociado en el momento de la compra, con el fin de evitar que se le despache producto con una fecha de expiración más lejana.
- Incluir en la factura de cobro un rubro por almacenamiento en bodega para compensar el costo de conservación.
- Eliminar la práctica.

#### Sobre el relevo de la gerencia general

Si bien no se encuentra dentro de las recomendaciones de la investigación un cambio de mando en la Gerencia, sí es necesario que esta considere establecer un plan de sucesión en el mediano plazo para garantizar la continuidad del negocio frente a cualquier eventualidad. Es importante empezar a elaborar este plan en el corto plazo debido al gran peso que el Gerente General tiene en el proceso de toma de decisiones en todos los departamentos.

#### Sobre los proveedores

La empresa cuenta con proveedores cuyas relaciones datan desde hace más de 18 años, lo cual es una muestra de la confianza de estos hacia RATECSA. No obstante, este tipo de relaciones comerciales es susceptible a la ruptura ante cualquier situación excepcional, por lo que se sugiere que la empresa maneje una base de datos compuesta por proveedores adicionales.

Esta base de datos de proveedores adicionales no solo debe mantener con el propósito de tener alternativas ante una eventual ruptura con los proveedores actuales, sino que también tendría una función de catálogo en caso de que el

mercado comience a demandar algún otro producto para control de Plagas que los proveedores actuales no ofrezcan en ese momento. Eso sí, debe previamente analizarse si los proveedores de la base de datos entran en conflicto de intereses comerciales con los actuales.

## Anexos

### Anexo 1: Estados financieros y razones financieras

#### 1.1. Anexo: Estado de resultados 2012-2013, análisis vertical.

<b>Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica</b>					
<b>Estado de Resultados</b>					
<b>Análisis Vertical</b>					
Cuenta	Periodo Fiscal 2012	%	Periodo Fiscal 2013	%	Variación
<b>41-Ventas netas</b>	69.572.058,43	100,00%	74.227.476,39	100,00%	0,00%
<b>Menos:</b>					
<b>51-Costo de ventas</b>	29.831.430,03	42,88%	30.159.176,53	40,63%	-2,25%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>39.740.628,40</b>	<b>57,12%</b>	<b>44.068.299,86</b>	<b>59,37%</b>	2,25%
<b>Margen de utilidad bruta</b>	57%		59%		
<b>Menos:</b>					
<b>61-Gastos de operación</b>					
61101-Sueldos y Prestaciones	6.881.094,63	9,89%	9.238.489,06	12,45%	2,56%
61102-Cargas Sociales Patronales	-	0,00%	2.015.096,22	2,71%	2,71%
61103-Beneficios del Personal	512.407,44	0,74%	533.199,33	0,72%	-0,02%
61104-Honorarios Profesionales	12.035.227,01	17,30%	8.722.084,93	11,75%	-5,55%
61106- Servicios de Seguridad	-	0,00%	555.680,95	0,75%	0,75%
61107-Servicios Varios	-	0,00%	171.516,68	0,23%	0,23%
61108-Fletes y Acarreos	167.778,27	0,24%	197.966,22	0,27%	0,03%
611010-Suministros	-	0,00%	1.102.351,13	1,49%	1,49%
61111-Lubricantes y Combustible	-	0,00%	1.242.704,56	1,67%	1,67%
61112-Servicios Públicos	-	0,00%	334.972,01	0,45%	0,45%
61113-Alquileres	259.502,82	0,37%	7.461.386,15	10,05%	9,68%
61114-Mantenimiento	3.477.800,47	5,00%	928.394,45	1,25%	-3,75%
61115-Gastos de Depreciación	1.301.364,47	1,87%	47.904,10	0,06%	-1,81%
61116-Gastos de Seguros	161.198,50	0,23%	113.332,66	0,15%	-0,08%
61117-Impuestos y otros	68.261,69	0,10%	297.456,13	0,40%	0,30%
61118-Donaciones y Contribuciones	200.037,73	0,29%	-	0,00%	-0,29%
61119-Membresías, Especies Fiscales y Permisos	-	0,00%	250.748,59	0,34%	0,34%
61120-Gastos de Representación	-	0,00%	162.470,56	0,22%	0,22%
<b>61-Gastos de operación</b>	<b>25.064.673,05</b>	<b>36,03%</b>	<b>33.375.753,73</b>	<b>44,96%</b>	<b>8,94%</b>
<b>62-Gastos de ventas</b>					
621-Viáticos	1.945.825,30	2,80%	1.087.258,04	1,46%	-1,33%
622-Publicidad y Promoción	171.120,95	0,25%	662.690,69	0,89%	0,65%
<b>62-Gastos de ventas</b>	<b>2.116.946,25</b>	<b>3,04%</b>	<b>1.749.948,73</b>	<b>2,36%</b>	<b>-0,69%</b>
<b>62-Gastos de producción</b>					
631-Material de Empaque y Maquila	2.407.947,18	3,46%	1.046.234,59	1,41%	-2,05%
<b>62-Gastos de producción</b>	<b>2.407.947,18</b>	<b>3,46%</b>	<b>1.046.234,59</b>	<b>1,41%</b>	<b>-2,05%</b>
<b>Total gastos de operación, ventas y producción</b>	<b>29.589.566,49</b>	<b>42,53%</b>	<b>36.171.937,04</b>	<b>48,73%</b>	<b>6,20%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>10.151.061,91</b>	<b>14,59%</b>	<b>7.896.362,82</b>	<b>10,64%</b>	<b>-3,95%</b>
<b>Margen de utilidad operativa</b>	15%		11%		
<b>Más:</b>					
71-Otros ingresos	-	0,00%	1.110.975,65	1,50%	1,50%
<b>Menos:</b>					
81-Otros gastos	5.465.193,86	7,86%	358.767,98	0,48%	-7,37%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>4.685.868,05</b>	<b>6,74%</b>	<b>8.648.570,49</b>	<b>11,65%</b>	<b>4,92%</b>
<b>Margen de utilidad antes de impuestos</b>	7%		12%		

## 1.2. Anexo: Estado de resultados 2012-2013, análisis horizontal

<b>Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica S.A.</b>				
<b>Estado de Resultados</b>				
<b>Análisis Horizontal</b>				
Cuenta	Periodo Fiscal 2012	Periodo Fiscal 2013	Variación	
			Absoluta	%
<b>41-Ventas netas</b>	69.572.058,43	74.227.476,39	4.655.417,95	6,69%
<b>Menos:</b>				
<b>51-Costo de ventas</b>	29.831.430,03	30.159.176,53	327.746,49	1,10%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>39.740.628,40</b>	<b>44.068.299,86</b>	<b>4.327.671,46</b>	<b>10,89%</b>
<b>Margen de utilidad bruta</b>	<b>57%</b>	<b>59%</b>	<b>0,02</b>	<b>3,93%</b>
<b>Menos:</b>				
<b>61-Gastos de operación</b>				
61101-Sueldos y Prestaciones	6.881.094,63	9.238.489,06	2.357.394,42	34,26%
61102-Cargas Sociales Patronales	-	2.015.096,22	2.015.096,22	
61103-Beneficios del Personal	512.407,44	533.199,33	20.791,89	4,06%
61104-Honorarios Profesionales	12.035.227,01	8.722.084,93	(3.313.142,08)	-27,53%
61106-Servicios de Seguridad	-	555.680,95	555.680,95	
61107-Servicios Varios	-	171.516,68	171.516,68	
61108-Fletes y Acarreos	167.778,27	197.966,22	30.187,95	17,99%
611010-Suministros	-	1.102.351,13	1.102.351,13	
61111-Lubricantes y Combustible	-	1.242.704,56	1.242.704,56	
61112-Servicios Públicos	-	334.972,01	334.972,01	
61113-Alquileres	259.502,82	7.461.386,15	7.201.883,33	2775,26%
61114-Mantenimiento	3.477.800,47	928.394,45	(2.549.406,03)	-73,31%
61115-Gastos de Depreciación	1.301.364,47	47.904,10	(1.253.460,37)	-96,32%
61116-Gastos de Seguros	161.198,50	113.332,66	(47.865,84)	-29,69%
61117-Impuestos y otros	68.261,69	297.456,13	229.194,44	335,76%
61118-Donaciones y Contribuciones	200.037,73	-	(200.037,73)	-100,00%
61119-Membresías, Especies Fiscales y Permisos	-	250.748,59	250.748,59	
61120-Gastos de Representación	-	162.470,56	162.470,56	
<b>61-Gastos de operación</b>	<b>25.064.673,05</b>	<b>33.375.753,73</b>	<b>8.311.080,67</b>	<b>33,16%</b>
<b>62-Gastos de ventas</b>				
621-Viáticos	1.945.825,30	1.087.258,04	(858.567,26)	-44,12%
622-Publicidad y Promoción	171.120,95	662.690,69	491.569,74	287,26%
<b>62-Gastos de ventas</b>	<b>2.116.946,25</b>	<b>1.749.948,73</b>	<b>(366.997,53)</b>	<b>-17,34%</b>
<b>62-Gastos de producción</b>				
631-Material de Empaque y Maquila	2.407.947,18	1.046.234,59	(1.361.712,60)	-56,55%
<b>62-Gastos de producción</b>	<b>2.407.947,18</b>	<b>1.046.234,59</b>	<b>(1.361.712,60)</b>	<b>-56,55%</b>
<b>Total gastos de operación, ventas y producción</b>	<b>29.589.566,49</b>	<b>36.171.937,04</b>	<b>6.582.370,55</b>	<b>22,25%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>10.151.061,91</b>	<b>7.896.362,82</b>	<b>(2.254.699,09)</b>	<b>-22,21%</b>
<b>Margen de utilidad operativa</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>	<b>-4%</b>	<b>-27,09%</b>
<b>Más:</b>				
71-Otros ingresos	-	1.110.975,65	1.110.975,65	
<b>Menos:</b>				
81-Otros gastos	5.465.193,86	358.767,98	(5.106.425,88)	-93,44%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>4.685.868,05</b>	<b>8.648.570,49</b>	<b>3.962.702,44</b>	<b>84,57%</b>
<b>Margen de utilidad antes de impuestos</b>	<b>7%</b>	<b>12%</b>	<b>5%</b>	<b>72,99%</b>

IMAGEN N°19: ESTADO DE RESULTADOS CON ANÁLISIS HORIZONTAL 2012- 2013

### 1.3. Anexo: Balance de situación financiera 2012-2013, análisis horizontal

**Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica S.A.**  
**Balance de Situación Financiera**  
**Análisis Horizontal**

Detalle	Periodo Fiscal 2012	Periodo Fiscal 2013	Variación	
			Absoluta	%
<b>Activos</b>				
<b>11-Activo corriente</b>				
111-Caja	8.925,38	231.385,49	222.460,11	2492,45%
112-Bancos	240.057,72	2.320.868,05	2.080.810,33	866,80%
113-Inversiones	-	-	-	
114-Cuentas por cobrar	35.205.857,93	44.277.428,25	9.071.570,32	25,77%
115-Documentos por cobrar	-	133.794,88	133.794,88	
116-Inventarios	2.515.010,38	7.669.548,70	5.154.538,31	204,95%
117-Gastos prepagados	998.482,96	-	(998.482,96)	-100,00%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>38.968.334,36</b>	<b>54.633.025,36</b>	<b>15.664.690,99</b>	<b>40,20%</b>
<b>12-Activo no corriente</b>				
121-Propiedad, planta y equipo	-	704.414,93	704.414,93	
122-Otros activos	147.135,42	1.610.618,89	1.463.483,47	994,65%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>147.135,42</b>	<b>2.315.033,82</b>	<b>2.167.898,40</b>	<b>1473,40%</b>
<b>Total de activos</b>	<b>39.115.469,78</b>	<b>56.948.059,17</b>	<b>17.832.589,39</b>	<b>45,59%</b>
<b>Pasivos</b>				
<b>21-Pasivo a corto plazo</b>				
211-Cuentas por pagar	23.028.045,94	34.020.691,63	10.992.645,70	47,74%
212-Impuestos por pagar	(34.202,81)	571.399,13	605.601,94	-1770,62%
213-Retenciones	115.344,17	258.283,08	142.938,92	123,92%
214-Gastos acumulados por pagar	353.021,23	485.602,70	132.581,48	37,56%
215-Porción circulante de la deuda a largo plazo	-	-	-	
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>23.462.208,52</b>	<b>35.335.976,54</b>	<b>11.873.768,03</b>	<b>50,61%</b>
<b>22-Pasivo a largo plazo</b>				
221-Documentos por pagar a largo plazo	-	-	-	
222-Deudas por pagar a largo plazo	-	-	-	
223-Otros pasivos	-	(8.648.570,49)	(8.648.570,49)	
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>-</b>	<b>(8.648.570,49)</b>	<b>(8.648.570,49)</b>	
<b>Total de pasivo</b>	<b>23.462.208,52</b>	<b>26.687.406,05</b>	<b>3.225.197,54</b>	<b>13,75%</b>
<b>Patrimonio</b>				
31-Capital social	416,67	416,67	-	0,00%
32-Utilidades no distribuidas	15.650.761,26	21.609.582,63	5.958.821,36	38,07%
33-Aportes de capital	-	-	-	
34-Reservas legales	2.083,33	2.083,33	-	0,00%
Ganancias acumuladas del período	-	8.648.570,49	8.648.570,49	
<b>Total patrimonio</b>	<b>15.653.261,26</b>	<b>30.260.653,12</b>	<b>14.607.391,85</b>	<b>93,32%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>39.115.469,78</b>	<b>56.948.059,17</b>	<b>17.832.589,39</b>	<b>45,59%</b>



**Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica**  
**Balance de Situación Financiera**  
**Análisis vertical**

	Periodo fiscal 2012	%	Periodo fiscal 2013	%	Variación
<b>Activos</b>					
<b>11-Activo corriente</b>					
111-Caja	8.925,38	0,02%	231.385,49	0,41%	0,38%
112-Bancos	240.057,72	0,61%	2.320.868,05	4,08%	3,46%
113-Inversiones	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
114-Cuentas por cobrar	35.205.857,93	90,00%	44.277.428,25	77,75%	-12,25%
115-Documentos por cobrar	-	0,00%	133.794,88	0,23%	0,23%
116-Inventarios	2.515.010,38	6,43%	7.669.548,70	13,47%	7,04%
117-Gastos prepagados	998.482,96	2,55%	-	0,00%	-2,55%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>38.968.334,36</b>	<b>99,62%</b>	<b>54.633.025,36</b>	<b>95,93%</b>	<b>-1,14%</b>
<b>12-Activo no corriente</b>					
121-Propiedad, planta y equipo	-	0,00%	704.414,93	1,24%	1,24%
122-Otros activos	147.135,42	0,38%	1.610.618,89	2,83%	2,45%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>147.135,42</b>	<b>0,38%</b>	<b>2.315.033,82</b>	<b>4,07%</b>	<b>3,69%</b>
<b>Total de activos</b>	<b>39.115.469,78</b>	<b>100,00%</b>	<b>56.948.059,17</b>	<b>100,00%</b>	<b>2,55%</b>
<b>Pasivos</b>					
<b>21-Pasivo a corto plazo</b>					
211-Cuentas por pagar	23.028.045,94	58,87%	34.020.691,63	59,74%	0,87%
212-Impuestos por pagar	(34.202,81)	-0,09%	571.399,13	1,00%	1,09%
213-Retenciones	115.344,17	0,29%	258.283,08	0,45%	0,16%
214-Gastos acumulados por pagar	353.021,23	0,90%	485.602,70	0,85%	-0,05%
215-Porción circulante de la deuda a largo plazo	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>23.462.208,52</b>	<b>59,98%</b>	<b>35.335.976,54</b>	<b>62,05%</b>	<b>2,07%</b>
<b>22-Pasivo a largo plazo</b>					
221-Documentos por pagar a largo plazo	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
222-Deudas por pagar a largo plazo	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
223-Otros pasivos	-	0,00%	(8.648.570,49)	-15,19%	-15,19%
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>(8.648.570,49)</b>	<b>-15,19%</b>	<b>-15,19%</b>
<b>Total de pasivo</b>	<b>23.462.208,52</b>	<b>59,98%</b>	<b>26.687.406,05</b>	<b>46,86%</b>	<b>-13,12%</b>
<b>Patrimonio</b>					
31-Capital social	416,67	0,00%	416,67	0,00%	0,00%
32-Utilidades no distribuidas	15.650.761,26	40,01%	21.609.582,63	37,95%	-2,07%
33-Aportes de capital	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
34-Reservas legales	2.083,33	0,01%	2.083,33	0,00%	0,00%
Ganancias acumuladas del período	-	0,00%	8.648.570,49	15,19%	15,19%
<b>Total patrimonio</b>	<b>15.653.261,26</b>	<b>40,02%</b>	<b>30.260.653,12</b>	<b>53,14%</b>	<b>13,12%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>39.115.469,78</b>	<b>100,00%</b>	<b>56.948.059,17</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>

1.4. Anexo: Balance de situación financiera 2012-2013, análisis vertical

1.5. Anexo: Estado de resultados 2013-2014, análisis horizontal

<b>Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica S.A.</b>				
<b>Estado de Resultados</b>				
<b>Análisis Horizontal</b>				
Cuenta	Periodo Fiscal 2013	Periodo Fiscal 2014	Variación	
			Absoluta	%
<b>41-Ventas netas</b>	74.227.476,39	94.561.907,14	20.334.430,76	27,39%
<b>Menos:</b>				
<b>51-Costo de ventas</b>	30.159.176,53	48.598.571,22	18.439.394,69	61,14%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>44.068.299,86</b>	<b>45.963.335,93</b>	<b>1.895.036,07</b>	<b>4,30%</b>
<b>Margen de utilidad bruta</b>	<b>59%</b>	<b>49%</b>	<b>(0,11)</b>	<b>-18,13%</b>
<b>Menos:</b>				
<b>61-Gastos de operación</b>				
61101-Sueldos y Prestaciones	9.238.489,06	9.846.197,79	607.708,73	6,58%
61102-Cargas Sociales Patronales	2.015.096,22	2.566.954,67	551.858,45	27,39%
61103-Beneficios del Personal	533.199,33	634.997,29	101.797,96	19,09%
61104-Honorarios Profesionales	8.722.084,93	1.648.074,13	(7.074.010,80)	-81,10%
61106- Servicios de Seguridad	555.680,95	779.523,17	223.842,22	40,28%
61107-Servicios Varios	171.516,68	32.322,88	(139.193,81)	-81,15%
61108-Fletes y Acarreos	197.966,22	43.993,38	(153.972,84)	-77,78%
611010-Suministros	1.102.351,13	437.504,33	(664.846,80)	-60,31%
61111-Lubricantes y Combustible	1.242.704,56	1.205.855,43	(36.849,12)	-2,97%
61112-Servicios Públicos	334.972,01	365.417,38	30.445,37	9,09%
61113-Alquileres	7.461.386,15	10.087.540,08	2.626.153,93	35,20%
61114-Mantenimiento	928.394,45	1.112.272,80	183.878,35	19,81%
61115-Gastos de Depreciación	47.904,10	91.342,87	43.438,77	90,68%
61116-Gastos de Seguros	113.332,66	319.999,71	206.667,05	182,35%
61117-Impuestos y otros	297.456,13	328.389,53	30.933,40	10,40%
61118-Donaciones y Contribuciones	-	20.829,33	20.829,33	
61119-Membresías, Especies Fiscales y Permisos	250.748,59	155.075,70	(95.672,89)	-38,15%
61120-Gastos de Representación	162.470,56	165.258,00	2.787,44	1,72%
<b>61-Gastos de operación</b>	<b>33.375.753,73</b>	<b>29.841.548,46</b>	<b>(3.534.205,27)</b>	<b>-10,59%</b>
<b>62-Gastos de ventas</b>				
621-Viáticos	1.087.258,04	1.106.382,37	19.124,33	1,76%
622-Publicidad y Promoción	662.690,69	608.521,73	(54.168,95)	-8,17%
<b>62-Gastos de ventas</b>	<b>1.749.948,73</b>	<b>1.714.904,10</b>	<b>(35.044,63)</b>	<b>-2,00%</b>
<b>62-Gastos de producción</b>				
631-Material de Empaque y Maquila	1.046.234,59	3.779.314,00	2.733.079,41	261,23%
<b>62-Gastos de producción</b>	<b>1.046.234,59</b>	<b>3.779.314,00</b>	<b>2.733.079,41</b>	<b>261,23%</b>
<b>Total gastos de operación, ventas y producción</b>	<b>36.171.937,04</b>	<b>35.335.766,56</b>	<b>(836.170,48)</b>	<b>-2,31%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>7.896.362,82</b>	<b>10.627.569,37</b>	<b>2.731.206,55</b>	<b>34,59%</b>
<b>Margen de utilidad operativa</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>1%</b>	<b>5,65%</b>
<b>Más:</b>				
71-Otros ingresos	1.110.975,65	4.140.944,37	3.029.968,72	272,73%
<b>Menos:</b>				
81-Otros gastos	358.767,98	8.596.479,49	8.237.711,51	2296,11%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>8.648.570,49</b>	<b>6.172.034,25</b>	<b>(2.476.536,24)</b>	<b>-28,64%</b>
<b>Margen de utilidad antes de impuestos</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>	<b>-5%</b>	<b>-43,98%</b>

IMAGEN N°22: ESTADO DE RESULTADOS CON ANÁLISIS HORIZONTAL 2013- 2014

1.6. Anexo: Balance de situación financiera 2013-2014, análisis horizontal

<b>Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica S.A.</b>				
<b>Balance de Situación Financiera</b>				
<b>Análisis Horizontal</b>				
Detalle	Periodo Fiscal 2013	Periodo Fiscal 2014	Variación	
			Absoluta	%
<b>Activos</b>				
<b>11-Activo corriente</b>				
111-Caja	231.385,49	161.374,84	(70.010,65)	-30,26%
112-Bancos	2.320.868,05	(9.457.326,96)	(11.778.195,01)	-507,49%
113-Inversiones	-	2.453.739,64	2.453.739,64	
114-Cuentas por cobrar	44.277.428,25	50.552.608,68	6.275.180,43	14,17%
115-Documentos por cobrar	133.794,88	169.166,98	35.372,10	26,44%
Reserva para Incobrables	-	-	-	
116-Inventarios	7.669.548,70	15.987.872,88	8.318.324,18	108,46%
117-Gastos prepagados	-	-	-	
<b>Total Activo corriente</b>	<b>54.633.025,36</b>	<b>59.867.436,05</b>	<b>5.234.410,70</b>	<b>9,58%</b>
<b>12-Activo no corriente</b>				
121-Propiedad, planta y equipo	704.414,93	891.860,46	187.445,53	26,61%
122-Otros activos	1.610.618,89	843.310,81	(767.308,08)	-47,64%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>2.315.033,82</b>	<b>1.735.171,26</b>	<b>(579.862,55)</b>	<b>-25,05%</b>
<b>Total de activos</b>	<b>56.948.059,17</b>	<b>61.602.607,32</b>	<b>4.654.548,15</b>	<b>8,17%</b>
<b>Pasivos</b>				
<b>21-Pasivo a corto plazo</b>				
211-Cuentas por pagar	34.020.691,63	33.521.738,23	(498.953,40)	-1,47%
212-Impuestos por pagar	571.399,13	31.471,33	(539.927,79)	-94,49%
213-Retenciones	258.283,08	265.280,88	6.997,79	2,71%
214-Gastos acumulados por pagar	485.602,70	-	(485.602,70)	-100,00%
215-Porción circulante de la deuda a largo plazo	-	-	-	
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>35.335.976,54</b>	<b>33.818.490,44</b>	<b>(1.517.486,11)</b>	<b>-4,29%</b>
<b>22-Pasivo a largo plazo</b>				
221-Documentos por pagar a largo plazo	-	-	-	
222-Deudas por pagar a largo plazo	-	-	-	
223-Otros pasivos	(8.648.570,49)	-	8.648.570,49	-100,00%
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>(8.648.570,49)</b>	<b>-</b>	<b>8.648.570,49</b>	<b>-100,00%</b>
<b>Total de pasivo</b>	<b>26.687.406,05</b>	<b>33.818.490,44</b>	<b>7.131.084,38</b>	<b>26,72%</b>
<b>Patrimonio</b>				
31-Capital social	416,67	416,67	-	0,00%
32-Utilidades no distribuidas	21.609.582,63	21.609.582,63	-	0,00%
33-Aportes de capital	-	-	-	
34-Reservas legales	2.083,33	2.083,33	-	0,00%
Ganancias acumuladas del período	8.648.570,49	6.172.034,25	(2.476.536,24)	
<b>Total patrimonio</b>	<b>30.260.653,12</b>	<b>27.784.116,88</b>	<b>(2.476.536,24)</b>	<b>-8,18%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>56.948.059,17</b>	<b>61.602.607,32</b>	<b>4.654.548,15</b>	<b>8,17%</b>

IMAGEN N°23: BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA CON ANÁLISIS HORIZONTAL 2013- 2014

1.7. Anexo: Estado de resultados 2013-2014, análisis vertical

**Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica**  
**Estado de Resultados**  
**Análisis Vertical**

Cuenta	<b>Periodo Fiscal 2013</b>	<b>%</b>	<b>Periodo Fiscal 2014</b>	<b>%</b>	<b>Variación</b>
<b>41-Ventas netas</b>	<u>74.227.476,39</u>	<u>100,00%</u>	<u>94.561.907,14</u>	<u>100,00%</u>	<u>0,00%</u>
<b>Menos:</b>					
<b>51-Costo de ventas</b>	<u>30.159.176,53</u>	<u>40,63%</u>	<u>48.598.571,22</u>	<u>51,39%</u>	<u>10,76%</u>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>44.068.299,86</b>	<b>59,37%</b>	<b>45.963.335,93</b>	<b>48,61%</b>	<b>-10,76%</b>
<b>Margen de utilidad bruta</b>	<b>59%</b>		<b>49%</b>		
<b>Menos:</b>					
<b>61-Gastos de operación</b>					
61101-Sueldos y Prestaciones	9.238.489,06	12,45%	9.846.197,79	10,41%	-2,03%
61102-Cargas Sociales Patronales	2.015.096,22	2,71%	2.566.954,67	2,71%	0,00%
61103-Beneficios del Personal	533.199,33	0,72%	634.997,29	0,67%	-0,05%
61104-Honorarios Profesionales	8.722.084,93	11,75%	1.648.074,13	1,74%	-10,01%
61106- Servicios de Seguridad	555.680,95	0,75%	779.523,17	0,82%	0,08%
61107-Servicios Varios	171.516,68	0,23%	32.322,88	0,03%	-0,20%
61108-Fletes y Acarreos	197.966,22	0,27%	43.993,38	0,05%	-0,22%
611010-Suministros	1.102.351,13	1,49%	437.504,33	0,46%	-1,02%
61111-Lubricantes y Combustible	1.242.704,56	1,67%	1.205.855,43	1,28%	-0,40%
61112-Servicios Públicos	334.972,01	0,45%	365.417,38	0,39%	-0,06%
61113-Alquileres	7.461.386,15	10,05%	10.087.540,08	10,67%	0,62%
61114-Mantenimiento	928.394,45	1,25%	1.112.272,80	1,18%	-0,07%
61115-Gastos de Depreciación	47.904,10	0,06%	91.342,87	0,10%	0,03%
61116-Gastos de Seguros	113.332,66	0,15%	319.999,71	0,34%	0,19%
61117-Impuestos y otros	297.456,13	0,40%	328.389,53	0,35%	-0,05%
61118-Donaciones y Contribuciones	-	0,00%	20.829,33	0,02%	0,02%
61119-Membresías, Especies Fiscales y Permisos	250.748,59	0,34%	155.075,70	0,16%	-0,17%
61120-Gastos de Representación	<u>162.470,56</u>	<u>0,22%</u>	<u>165.258,00</u>	<u>0,17%</u>	<u>-0,04%</u>
<b>61-Gastos de operación</b>	<b>33.375.753,73</b>	<b>44,96%</b>	<b>29.841.548,46</b>	<b>31,56%</b>	<b>-13,41%</b>
<b>62-Gastos de ventas</b>					
621-Viáticos	1.087.258,04	1,46%	1.106.382,37	1,17%	-0,29%
622-Publicidad y Promoción	<u>662.690,69</u>	<u>0,89%</u>	<u>608.521,73</u>	<u>0,64%</u>	<u>-0,25%</u>
<b>62-Gastos de ventas</b>	<b>1.749.948,73</b>	<b>2,36%</b>	<b>1.714.904,10</b>	<b>1,81%</b>	<b>-0,54%</b>
<b>62-Gastos de producción</b>					
631-Material de Empaque y Maquila	<u>1.046.234,59</u>	<u>1,41%</u>	<u>3.779.314,00</u>	<u>4,00%</u>	<u>2,59%</u>
<b>62-Gastos de producción</b>	<b>1.046.234,59</b>	<b>1,41%</b>	<b>3.779.314,00</b>	<b>4,00%</b>	<b>2,59%</b>
<b>Total gastos de operación, ventas y producción</b>	<b>36.171.937,04</b>	<b>48,73%</b>	<b>35.335.766,56</b>	<b>37,37%</b>	<b>-11,36%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>7.896.362,82</b>	<b>10,64%</b>	<b>10.627.569,37</b>	<b>11,24%</b>	<b>0,60%</b>
<b>Margen de utilidad operativa</b>	<b>11%</b>		<b>11%</b>		
<b>Más:</b>					
71-Otros ingresos	1.110.975,65	1,50%	4.140.944,37	4,38%	2,88%
<b>Menos:</b>					
81-Otros gastos	358.767,98	0,48%	8.596.479,49	9,09%	8,61%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>8.648.570,49</b>	<b>11,65%</b>	<b>6.172.034,25</b>	<b>6,53%</b>	<b>-5,12%</b>
<b>Margen de utilidad antes de impuestos</b>	<b>12%</b>		<b>7%</b>		

1.8. Anexo: Balance de situación financiera 2013-2014, análisis vertical

**Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica**  
**Balance de Situación Financiera**  
**Análisis vertical**

	Periodo fiscal 2013	%	Periodo fiscal 2014	%	Variación
<b>Activos</b>					
<b>11-Activo corriente</b>					
111-Caja	231.385,49	0,41%	161.374,84	0,26%	-0,14%
112-Bancos	2.320.868,05	4,08%	(9.457.326,96)	-15,35%	-19,43%
113-Inversiones	-	0,00%	2.453.739,64	3,98%	3,98%
114-Cuentas por cobrar	44.277.428,25	77,75%	50.552.608,68	82,06%	4,31%
115-Documentos por cobrar	133.794,88	0,23%	169.166,98	0,27%	0,04%
Reserva para Incobrables	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
116-Inventarios	7.669.548,70	13,47%	15.987.872,88	25,95%	12,49%
117-Gastos prepagados	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>54.633.025,36</b>	<b>95,93%</b>	<b>59.867.436,05</b>	<b>97,18%</b>	<b>1,25%</b>
<b>12-Activo no corriente</b>					
121-Propiedad, planta y equipo	704.414,93	1,24%	891.860,46	1,45%	0,21%
122-Otros activos	1.610.618,89	2,83%	843.310,81	1,37%	-1,46%
<b>Total activo no corriente</b>	<b>2.315.033,82</b>	<b>4,07%</b>	<b>1.735.171,26</b>	<b>2,82%</b>	<b>-1,25%</b>
<b>Total de activos</b>	<b>56.948.059,17</b>	<b>100,00%</b>	<b>61.602.607,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Pasivos</b>					
<b>21-Pasivo a corto plazo</b>					
211-Cuentas por pagar	34.020.691,63	59,74%	33.521.738,23	54,42%	-5,32%
212-Impuestos por pagar	571.399,13	1,00%	31.471,33	0,05%	-0,95%
213-Retenciones	258.283,08	0,45%	265.280,88	0,43%	-0,02%
214-Gastos acumulados por pagar	485.602,70	0,85%	-	0,00%	-0,85%
215-Porción circulante de la deuda a largo plazo	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
<b>Total pasivo a corto plazo</b>	<b>35.335.976,54</b>	<b>62,05%</b>	<b>33.818.490,44</b>	<b>54,90%</b>	<b>-7,15%</b>
<b>22-Pasivo a largo plazo</b>					
221-Documentos por pagar a largo plazo	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
222-Deudas por pagar a largo plazo	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
223-Otros pasivos	(8.648.570,49)	-15,19%	-	0,00%	15,19%
<b>Total pasivo a largo plazo</b>	<b>(8.648.570,49)</b>	<b>-15,19%</b>	<b>-</b>	<b>0,00%</b>	<b>15,19%</b>
<b>Total de pasivo</b>	<b>26.687.406,05</b>	<b>46,86%</b>	<b>33.818.490,44</b>	<b>54,90%</b>	<b>8,04%</b>
<b>Patrimonio</b>					
31-Capital social	416,67	0,00%	416,67	0,00%	0,00%
32-Utilidades no distribuidas	21.609.582,63	37,95%	21.609.582,63	35,08%	-2,87%
33-Aportes de capital	-	0,00%	-	0,00%	0,00%
34-Reservas legales	2.083,33	0,00%	2.083,33	0,00%	0,00%
Ganancias acumuladas del período	8.648.570,49	15,19%	6.172.034,25	10,02%	-5,17%
<b>Total patrimonio</b>	<b>30.260.653,17</b>	<b>53,14%</b>	<b>27.784.116,88</b>	<b>45,10%</b>	<b>-8,04%</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>56.948.059,17</b>	<b>100,00%</b>	<b>61.602.607,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,00%</b>

**IMAGEN N°25: BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA CON ANÁLISIS VERTICAL 2013- 2014**

## 1.9. Anexo: Razones financieras

### Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica S.A. Razones Financieras

#### Razones de liquidez

Razón	Fórmula	2012	2013	2014	Interpretación
Razón corriente	$(\text{Activo corriente}) / (\text{Pasivo de corto plazo})$	1,66	1,55	1,77	Por cada colón de deuda la empresa cuenta con xx colones para cancelar o respaldar la misma
Prueba del ácido	$(\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / (\text{Pasivo de corto plazo})$	1,55	1,33	1,30	Por cada colón de deuda la empresa cuenta con xx colones para cancelar o respaldar la misma excluyendo los inventarios

#### Razones de rotación

Razón	Fórmula	2012	2013	2014	Interpretación
Rotación de inventario	$\text{Costo de ventas} / \text{Inventario}$	11,86	3,93	3,04	El inventario se convirtió en CxC o en Efectivo xx veces en el período.
Rotación de activo corriente	$\text{Ventas netas} / \text{Activo corriente}$	1,79	1,36	1,58	Por cada colón invertido en Activo Corriente la empresa vendió xx colones.
Rotación de activo fijo	$\text{Ventas netas} / \text{Activo fijo}$	472,84	32,06	54,50	Por cada colón invertido en Activo Fijo la empresa vendió xx colones.
Rotación de activo total	$\text{Ventas netas} / \text{Activo total}$	1,78	1,30	1,54	Por cada colón invertido en todos los Activos la empresa vendió xx colones.

#### Razones de Apalancamiento

Razón	Fórmula	2012	2013	2014	Interpretación
Razón de deuda	$\text{Pasivo total} / \text{Activo total}$	0,60	0,41	0,55	La empresa ha financiado el xx por ciento de sus activos con deuda.
Pasivo Aportación	$\text{Pasivo total} / \text{Capital total}$	1,50	0,78	1,22	La empresa tiene comprometido su patrimonio xx veces para este período.

#### Razones de Rentabilidad

Razón	Fórmula	2012	2013	2014	Interpretación
Margen de utilidad bruta	$\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas}$	0,57	0,59	0,49	Por cada colón de ventas después de pagar los costos de ventas la empresa ganó xx colones.
Margen de utilidad operativa	$\text{Utilidad operativa} / \text{Ventas}$	0,07	0,11	0,11	Después de pagar los gastos operativos y administrativos, por cada colón vendido se ganó xx colones.
Margen Neto de utilidad	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}$	0,07	0,12	0,07	Después de sumar y restar otras ingresos y gastos respectivamente por cada colón vendido se obtiene una ganancia de xx colones.

IMAGEN N°26: RAZONES FINANCIERAS



## Anexo 2: Política de comunicación entre departamentos

**Propósito:** *Procurar un adecuado y ordenado flujo de la comunicación entre los distintos departamentos de la empresa.*

### **Aspectos Generales**

- a) *RATECSA cuenta con una amplia base de manuales de procedimientos y manuales de puesto para todos los departamentos de la empresa.*
- b) *Los manuales de procedimientos describen los canales de comunicación que los colaboradores deben emplear en el ejercicio de sus funciones.*

### **Disposiciones**

- a) *Es responsabilidad de la gerencia general el dar a conocer los manuales de procedimientos y manuales de puestos a todos los colaboradores, así como los cambios y actualizaciones de los mismos.*
- b) *Los gerentes de las distintas áreas son los encargados de procurar que se cumplan las disposiciones de los manuales y reglamentos, así como establecer y llevar a cabo las medidas correctivas en caso de incumplimiento.*
- c) *La comunicación entre los distintos departamentos debe ser notificada al superior inmediato, independientemente de si es requerido o no un visto bueno aprobatorio.*
- d) *Los procesos o tareas propias de la empresa que requieran la aprobación de algún colaborador de otro departamento deben notificarse al superior inmediato mediante correo electrónico para mantener un registro adecuado. En caso de requerir la aprobación de la gerencia general, será indispensable el visto bueno previo del superior inmediato.*
- e) *Los requerimientos de información solicitados por la gerencia general a colaboradores de los distintos departamentos deben ser notificados al jefe de área o gerente correspondiente.*

### Anexo 3: Fotografías de RATECSA

#### 3.1. Anexo: Fachada RATECSA



IMAGEN N°27: FACHADA RATECSA

#### 3.2. Anexo: Entrada principal RATECSA



IMAGEN N°28: ENTRADA PRINCIPAL RATECSA

### 3.3. Anexo: Recepción de RATECSA



IMAGEN N°29: RECEPCIÓN DE RATECSA

### 3.4. Anexo: Salta de Juntas RATECSA



IMAGEN N°30: SALTA DE JUNTAS RATECSA

3.5. Anexo: Bodega de producto terminado



IMAGEN N°31: BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO

3.6. Anexo: Flotilla de vehículos



IMAGEN N°32: FLOTILLA DE VEHÍCULOS RATECSA

### 3.7. Anexo: Personal de RATECSA



IMAGEN N°33: PERSONAL DE RATECSA

### 3.8. Anexo: Cubículos de trabajo



IMAGEN N°34: ÁREA DE TRABAJO RATECSA

## Bibliografía

Agroinsumos del Trópico, S.A. (s.f.). *Agroinsumos del Trópico, S.A Soluciones Integrales*. Obtenido de <http://agroinsumosdelropico.co/>

Alfaro, R. (2003). *EL USO DE COADYUVANTES Y ACIDIFICANTES EN EL MANEJO DE AGROQUÍMICOS EN LA CAÑA DE AZÚCAR EN COSTA RICA*. Obtenido de [www.laica.co.cr](http://www.laica.co.cr): <https://www.laica.co.cr/biblioteca/servlet/DownloadServlet?c=443>

Bohlander, & Snell. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Cengage Learning.

Centro Nacional de Información de Pesticidas. (2009). *Centro Nacional de Información de Pesticidas*. Obtenido de [www.npic.orst.edu](http://www.npic.orst.edu): <http://npic.orst.edu/ingred/active.es.html>

Chase, Jacobs, & Aquilano. (2009). *Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros*. México D.F.: McGraw Hill.

Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México D.F.: Cengage Learning.

Distribuidor Agro Comercial. (s.f.). *DAC*. Obtenido de <http://www.agrodac.com/control-de-Plagas.html>

Ecocompany. (s.f.). *Perfil oficial de Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/pages/Eco-Company-SA/765256106828817?fref=ts>

Gitman, L. J., & McDaniel, C. (2008). *El Futuro de los Negocios*. México, D.F: Edamasa Impresiones, S.A.

Grupo SERACSA. (s.f.). *Grupo SERACSA*. Obtenido de <http://www.seracsa.com>

Hair, Anderson, Mehta, & Babon. (2010). *Administración de Marketing: Relaciones y sociedades con el cliente*. México D.F.: Cengage.

- Instituto para el Desarrollo del Liderazgo. (Marzo de 2016). Modelo para la elaboración de planes estratégicos empresariales. Costa Rica.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Monteco. (s.f.). *Monteco Líderes en salud animal*. Obtenido de <http://www.inversionesmonteco.com>
- Mullins, Walker, Boyd, & Larréché. (2007). *Administración de Marketing*. México D.F.: McGraw Hill.
- Peteraf, T. I., & Strickland, G. I. (2012). Administración Estratégica. En T. I. Peteraf, *Administración Estratégica* (pág. 100).
- Plagas y Desinfección. (s.f.). *Plagas y Desinfección*. Obtenido de [www.Plagasydesinfeccion.com](http://www.Plagasydesinfeccion.com):  
<http://www.Plagasydesinfeccion.com/plaguicidas/plaguicidas-sinteticos.html>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Pulido, H. G. (2010). Calidad Total y Productividad. En H. G. Pulido, *Calidad Total y Productividad* (pág. 363). Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Representaciones Agropecuarias Técnicas de Centroamérica S.A. (s.f.).
- Robbins, & Couler. (2005). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.
- Thompson, P. G. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F.: McGraw Hill.
- Veciana Vergés, J. M. (2002). *Función Directiva*. México, D.F: Alfaomega Grupo Editor, S.A.