

# LA EMPRESA COSTARRICENSE ANTE Y DESPUÉS DE LA GLOBALIZACIÓN: UN ANÁLISIS BASADO EN EL MODELO DE RELACIONES ORGANIZACIÓN-SOCIEDAD

*Víctor Julio Baltodano Zúñiga  
Carlos Leonardo Arguedas Campos  
Ana Luz Monge Barrantes*

*«...El problema de fondo no es si Costa Rica acepta o rechaza esa nueva economía. Para el país es prácticamente imposible no participar. Es un hecho inescapable. Lo realmente importante es cómo participará en ese nuevo esquema de la economía mundial...»*

Eduardo Lizano, Labremos el Futuro.

*El artículo hace un análisis del modelo de empresa antes de la globalización económica donde se destaca que ésta estuvo supeditada al modelo económico imperante a partir de los años 50. Este modelo pretendía acelerar el proceso de desarrollo económico pero creó una serie de distorsiones que lo llevaron a su inoperancia a partir de la década de los ochentas. A partir de esta década la empresa costarricense se empieza a preparar para la apertura económica.*

*En una segunda parte del artículo se analiza la empresa costarricense bajo el modelo de Relaciones Organización-Sociedad (ROS) utilizando para su análisis varias firmas costarricenses.*

*This article analysis a business model prior to the economic globalization were the firms were subject to the economic model of the 1950's. This business model strived for the acceleration of the economic development of the corporation causing a series of operational distortions leading to inefficiency in the 80's. It is during this time the Costa Rica firms prepare for new economic opportunities. The second part of article analysis various Costa Rica firms are analyzed based on the Organizational Relations-Society Model (ROS).*

## EL MODELO DE EMPRESA ANTES DE LA GLOBALIZACIÓN

La empresa costarricense ante de los años 80 y 90 estuvo ligada al entorno diseñado por la estrategia de desarrollo adoptado por el estado de los años 50.

Hay que recordar que la década de 1950 estuvo impregnada de un auge del capitalismo mundial de posguerra y por la guerra civil de 1948. Esto llevó al país a un proceso de rápida modernización y crecimiento económico incorporando nuevos polos de acumulación de capital (industrial y de diversificación agropecuaria: caña de azúcar y carne) que complementaba a los ya existentes compuestos por el café y el banano. A criterio de Carlos Araya Pochet “todas estas transformaciones fueron posible dentro de una activa participación del Estado en el marco económico y determinadas entre otros aspectos por la nacionalización bancaria y el control de la producción eléctrica en los inicios de la década de los 50.”<sup>4</sup>

El modelo agroexportador se caracterizaba por la poca diversificación en los productos tradicionales de exportación, específicamente el café y el banano y por una combinación de la empresa familiar con los grandes enclaves bananeros.

En el caso del modelo de “Sustitución de importaciones” Helio Fallas apunta que “el objetivo general que inspiraba este modelo fue el de acelerar el proceso de desarrollo económico y social. Para Centroamérica esto significaba acelerar el desarrollo de los países del área, convirtiéndolos en países semi-industrializados con una estructura más diversificada, capaz de dinamizar toda la economía y mantener un crecimiento autosostenido. El mecanismo que utilizaron los países del Istmo para lograr los objetivos esperados fue el de crear el Mercado Común Centroamericano. Se esperaba que la creación de un mercado muy protegido conjuntamente con una serie de beneficios fiscales, a través de la libre competencia capitalista pudiera generar efectos positivos.”<sup>5</sup>

Asimismo, “la multiplicación de las funciones del Estado llegó a considerarse como un elemento de primordial importancia para el modelo. Si se deseaba impulsar el desarrollo económico y el progreso social y la transformación del aparato productivo del país, para lograr la equidad y la solidaridad, entonces era indispensable un Estado

cuya participación fuera mucha más amplia y profunda que la del Estado correspondiente al Modelo Agroexportador”<sup>6</sup>

Entre estos efectos positivos estaba la absorción de la mano de obra que expulsaba las zonas rurales, alta tasa de crecimiento de la actividad industrial, disminución de la vulnerabilidad externa por motivo de la sustitución de importaciones, ampliación del mercado interno, aumento de la eficiencia en algunas industrias por economías de escala, modernización de la economía y efectos redistributivos del ingreso.

Sin embargo, los efectos esperados no se concretaron en la realidad y el modelo entró en crisis por las siguientes razones:

1. La dependencia tan acentuada del sector industrial y la estructura oligopólica que se había establecido con ciertas cláusulas que restringían la exportación a ciertos mercados.
2. Poca competencia internacional de muchas actividades industriales por la aplicación de una política muy proteccionista e indiscriminada que posibilitó la instalación de empresas transnacionales independientemente de su beneficio socioeconómico.
3. Tecnología empleada con bajo contenido científico y tecnológico nacional que no generó los empleos necesarios y aumentó las importaciones de materia prima.
4. Agotamiento del mercado nacional y centroamericano debido a la desigual distribución del ingreso lo que a la vez limita las posibilidades de consumo.
5. Agotamiento de la etapa fácil de sustitución de importaciones que ahora exigía inversiones más cuantiosas para mercados poco atractivos por su tamaño.

Este era el panorama económico y social de la empresa costarricense a principios de 1980. Una empresa acostumbrada a vivir en un entorno protegido, sin grandes desafíos ni motivaciones competitivas, con subsidios que no permitían conocer exactamente la estructura de costos y sin mayor impulso a los mecanismos del mercado. En otras palabras la competencia era mínima.

Una vez aceptada la crisis del modelo que imperó hasta principios de los años 80 la economía costarricense entra en una nueva etapa donde se

impulsa políticas de desregulación y de ajuste estructural. En realidad existieron tres enfoques complementarios en esta nueva etapa. Un primer enfoque era centrado en *políticas de estabilización* promovida por el Fondo Monetario Internacional (F.M.I.) “(...) estos programas económicos se caracterizaban por privilegiar la estabilización financiera de corto plazo, a fin de que los países puedan, reduciendo su demanda agregada, generar los excedentes de balanza comercial requeridos para atender el servicio de la deuda.”<sup>7</sup> Fundamentalmente se proponía para el país ajustes específicos en tres áreas: ajustes en el campo fiscal: disminuir gasto público o aumentar ingresos; ajustes en la balanza comercial con el objetivo de que las exportaciones superen las importaciones, el instrumento principal era el tipo de cambio; ajustes en el nivel de precios a fin de contener la inflación mediante la reducción de la masa monetaria para lo cual la contención del crédito era fundamental.

El segundo enfoque que condicionaba la política económica era lo que se conocía como la *política de Ajuste Estructural* impulsada por el Banco Mundial. Propiciaba la apertura de las economías locales y la eliminación de las barreras proteccionistas. Era obvio que con las políticas de libre comercio los países debían entrar en un proceso de ajuste de su estructura productiva. Algunas empresas no soportarían el cambio sobre todo aquellas dedicadas a la producción para el mercado interno. Juan Manuel Villasuso apunta que “resulta evidente que la desgravación arancelaria tiende a perjudicar a un número mayoritario de empresarios nacionales que oriente su producción al mercado interno, al tiempo que resulta incuestionable el impulso que dicha reducción tarifaria puede darle a las exportaciones.”<sup>8</sup>

*El tercer enfoque es el de la privatización y liberalización económica* sustentada por la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (A.I.D) la cual apoya la disminución del estado con programas como la movilidad laboral, disminución de los programas apoyados por el estado, apoyo a la empresa privada y presiones a los gobiernos para que otorgue mayor participación a los grupos empresariales.

Todo lo anterior llevó a la búsqueda de la liberación económica donde se reconocía la importancia del tamaño del mercado, es decir, Costa Rica con un mercado tan pequeño solo se podía desarrollar si se insertaba activamente en la economía

internacional; por otro lado se reconocía al sistema de mercado como un buen procedimiento para suministrar información adecuada para la toma de decisiones por parte de los agentes económicos. Asimismo, se asegura que la liberalización económica tiene como una de sus bases principales propiciar la competencia. “Los empresarios nacionales se ven forzados, gracias a la apertura, a competir, tanto en el mercado local debido a las mayores importaciones, como en los internacionales para poder aumentar sus exportaciones.”<sup>9</sup> Por lo tanto, como asegura Lizano, el objetivo ha de ser crear una economía – sector privado y sector público- sometida a la competencia internacional. Altamente flexible para encarar los retos y aprovechar las oportunidades

Para impulsar la apertura económica se ha trabajado en la simplificación y reducción del proteccionismo. Al respecto Monge y Rosales apuntan que “la simplificación y reducción que se ha hecho del proteccionismo ha permitido disminuir de manera significativa los sesgos antiexportadores. De hecho, la eliminación de políticas proteccionistas y el mejoramiento del entorno nacional, constituye las más eficiente y efectivas formas de estimular el desarrollo de la oferta exportable del país.”<sup>10</sup> Sin embargo, también se ha trabajado en una política de promoción de exportaciones, en política cambiaria, y de inserción a la economía internacional.

## HACIA UN AMBIENTE GLOBALIZADO

Estrictamente hablando en Costa Rica son contadas las empresas que son globales (Hultec, por ejemplo) por lo que es más ajustado a la realidad hablar de *internacional* para aquellas que hacen negocios fuera de las fronteras. *Global* sería aquella empresa que formula una sola estrategia de carácter mundial para sus operaciones, es decir, enfoca a los países y regiones conjuntamente en forma integrada; mientras que *multilocales* aquella que trata la competencia en cada país o región aisladamente. Sin embargo, como estamos hablando de la globalización económica y la respuesta de la empresa costarricense bien podríamos decir que esta tiende a internacionalizarse.

Las políticas seguidas hasta principios de la década de los 90 no son más que el primer paso para crear un entorno propicio para que Costa Rica se inserte dentro de una economía más globalizada. Ese nuevo entorno exige una respuesta diferente

de la empresa costarricense. Exige una actitud más agresiva y abierta hacia el mercado internacional donde satisfacer las necesidades de sus clientes es primordial.

El profesor Yip, destacado consultor de empresas, es del criterio de que «convertir una colección de negocios nacionales en un solo negocio mundial con una estrategia global integrada es uno de los retos más serios para los administradores de hoy.»<sup>11</sup> Es precisamente ese reto lo que un grupo de empresas costarricenses ha emprendido conscientes de que si no se emprenden cambios la competencia la expulsa del mercado. El siguiente paso de estas empresas, después de la internacionalización, es volverse globales. Para ello, todo lo aprendido en estos años es fundamental para dar respuesta a las exigencias de una economía que tiende a ser una sola.

Para George Yip existe una serie de impulsores de la globalización industrial que exige competir con una estrategia global. Estos impulsores son de cuatro tipos: impulsores de mercado, impulsores de costo, impulsores gubernamentales e impulsores competitivos.

Algunos de los *impulsores de mercado* son: nivelación de estilos de vida y gustos (McDonald en París y Perrier en los E.E.U.U), aumento de viajes que crea consumidores globales, organizaciones que empiezan a comportarse como clientes globales, crecimiento de canales globales y regionales (por ejemplo, en Costa Rica Phillips Morris utiliza el mismo canal de la empresa Gallito dedicada a la industria alimenticia), establecimiento de marcas globales (Coca Cola, por ejemplo).

En cuanto a los *impulsores de costos* se puede destacar el continuo esfuerzo por lograr economías de escala (pero contrarrestado con manufactura flexible), innovación tecnológica acelerada, avances en transporte, surgimiento de países recién industrializados con capacidad productiva y bajo costos de mano de obra, costos crecientes de desarrollo con respecto a vida en el mercado.

Los *impulsores gubernamentales* están relacionados a: reducción de barreras arancelarias y no arancelarias, creación de bloques económicos (tratados de libre comercio en el caso de Costa Rica), decadencia del papel de los gobiernos como productores y clientes, privatización de las economías ante dominadas por el Estado (sobre todo en América Latina) y apertura de los sistemas cerrados de economía socialista.

Por el lado de los *impulsores competitivos* que se relacionan con: aumento continuo del volumen del comercio mundial, conversión de más países en campos de batalla competitivos claves, aparición de nuevos competidores resuelto a volverse globales, crecimiento de redes globales que hacen interdependiente a los países en industrias particulares (como la electrónica), más compañías que se globalizan en vez de permanecer nacionalmente cerradas.

Por último, tenemos *otros impulsores* que son importantes considerar: la revolución de la informática y de las comunicaciones, globalización de los mercados financieros y mayor facilidad para viajes comerciales<sup>12</sup>

Esos impulsores de los que habla el Dr. Yip poco a poco se vuelven más comunes en la economía costarricense tal como ya lo hemos apuntado anteriormente con el proceso de liberalización económica de los años 90. Sin embargo, el ejercicio de la libre competencia aún está en ciernes en el país ya que no se ha logrado avanzar todo lo que se esperaba en cuanto a aranceles y el dominio de algunas empresas raya en prácticas monopólicas. Esto hace que alguna muchas empresas permanezcan aún bajo el letargo del proteccionismo. A muchas de ellas las ha sorprendido el proceso de globalización económica sin las suficientes armas para competir. Ello ha dado paso a cierres de negocios, fusiones o ventas a capital extranjero.

Para insertarse con éxito en la economía mundial como una empresa global es necesario cambios que van relacionado a la estructura organizacional, a los procesos administrativos, al personal y la cultura de la organización.

## **ANÁLISIS Y RESPUESTA DE LA EMPRESA COSTARRICENSE BAJO EL MODELO DE RELACIONES ORGANIZACIÓN-SOCIEDAD (ROS) EN UN ENTORNO GLOBALIZADO**

*«...vemos como un punto estratégico alcanzar el tamaño mínimo económico para estar en la punta con los mejores costos posibles, y lograr una economía de escala que permita enfrentar la globalización. Ahora nadie puede aislarse y despreocuparse de alcanzar estándares internacionales...»*

Rodrigo Uribe Sáenz,  
Presidente de la Corporación Más X Menos.

En el apartado anterior hemos reseñado de una manera práctica el entorno de la empresa costarricense antes y con globalización, así como los

principales impulsores de esta tendencia, y corresponde ahora analizar a la empresa costarricense en un entorno globalizado y para ello, utilizaremos el modelo de Relaciones Organización - Sociedad (denominado desde ahora ROS).

Comenzamos el análisis respectivo considerando las interacciones primarias con la sociedad, o sea, aquellas que nos permiten cumplir a cabalidad la Misión de la empresa, donde a nivel empresarial, y desde una exigencia de tipo administrativo, cualquier organización (y en este caso particular, lo que hemos denominado la empresa costarricense) a través de sus miembros debe tener claridad en su visión, es decir, el sentido o razón por la que la empresa cumple un papel dentro del sistema social mediante la entrega de un producto, resultado o servicio a los integrantes del mismo.

Por lo tanto, antes de iniciar el estudio de los componentes de las interacciones primarias de cualquier empresa, y en este caso la costarricense, debe analizar si cuentan con una visión acorde con las demandas de los agentes sociales que conforman el sistema social, y por lo tanto, podríamos preguntarnos si la visión de los Juzgados de Justicia debe centrarse en la emisión de criterios legales prontos y acordes con la legislación actual, o más bien, a la recepción, registro, procesamiento, traslado y jerarquización de los pronunciamientos, reclamos, escritos y documentos de los expedientes judiciales.

La misión y la visión deben estar debidamente formuladas e interiorizadas por todos los participantes y miembros en la empresa, donde las mismas estén acorde con las demandas del entorno nacional e internacional, sobre todo, en un mundo de relaciones más complejas e interrelacionadas, un mundo globalizado principalmente por el desarrollo de las telecomunicaciones y de los mercados.

Entonces podemos cuestionarnos si tiene la empresa costarricense, privada y pública, claridad en su visión y misión específica y si ambas están acordes con el entorno actual, y por supuesto, la respuesta no es contundente ni generalizada, ya que debemos analizar caso por caso, independientemente de la figura jurídica que le dé sustento legal a la organización, ya que al considerar una empresa como Café Britt en el ámbito privado y a Correos de Costa Rica en el ámbito público podemos diagramar los puntos de coincidencia entre ambas en su proceso de transformación y ajuste para poder responder al entorno actual.

Porque, en el caso de Café Britt desde «...el arranque su visión ha sido convertirse en el mejor torrefactor de Latinoamérica, aunque no necesariamente el más grande...los pequeños detalles han consolidado esa visión...(donde)...ese afán por desarrollar todos los productos y servicios lo mejor posible tiene como fin agregarle valor a la mata y el grano de café. Busca convertir algo trivial para la mayoría de los costarricenses, en algo especial para el cliente...y el primer paso en ese camino de «agregar valor» fue reconocer que el negocio no estaba en la planta sino en la taza del café...»<sup>13</sup>

Ahora, en el Modelo ROS cuando planteamos las interacciones primarias debemos considerar a los *accionistas de la empresa*, ya que ellos son los aportadores iniciales y en muchos casos principales, del capital de la empresa; y todos ellos (o la sociedad como un todo en el caso de una empresa pública) han asumido un costo de oportunidad al destinar un porcentaje específico para constituir el patrimonio inicial de la organización.

Entonces en un mundo globalizado el estudio de los accionistas es fundamental, debido principalmente a las siguientes consideraciones:

- a.- El desarrollo y avance de las telecomunicaciones no solo ha ampliado la gama de opciones de inversión (lo que ha fomentado la velocidad de las inversiones de carácter financiero) sino también la comparación de los márgenes de rendimiento de las empresas, medido este en términos de utilidades o mediante algún criterio social.
- b.- Los inversionistas pueden mediante los medios electrónicos y bajo un esquema casi total de seguridad realizar inversiones, comprar acciones, vender acciones de las empresas actuales o futuras.
- c.- El acceso a la información de un mercado, empresa o industria es más rápido, amplio, verificable y confiable que hace apenas una década.
- d.- El papel de los accionistas se ha transformado de meros espectadores y miembros pasivos cuyo objetivo era el recibir dividendos al final del período a verdaderos actores dentro del desarrollo de la empresa y del entorno que la rodea y la condiciona y caracteriza.

El modelo ROS también considera al *binomio dirigencia - trabajadores* donde hoy en día la diferenciación no es producto de la

jerarquización en la línea de mando, sino en el papel fundamental que cada uno cumple en el equipo de la empresa u organización, la función específica que debe cumplir cada uno para llevar y lograr la misión de la empresa.

El binomio dirigencia - trabajadores ha cambiado durante la última década, ya que las relaciones económico- sociales de la producción (para utilizar la terminología de Marx) se han visto transformadas por el proceso de globalización, donde el paradigma asociado a este modo de producción (continuemos con la terminología marxista) se centra en el recurso conocimiento como fundamento central para responder a las necesidades del entorno.

Por lo tanto, hoy en día más que la fuerza física, el carácter mecánico y repetitivo en las funciones, las organizaciones o empresas requieren de colaboradores o personal calificado, conocedor de la empresa, de sus servicios, de sus capacidades para satisfacer al cliente y de las limitaciones de la misma para no crear expectativas falsas o imposibles a sus clientes.

Un ejemplo de lo anterior sería la empresa La Gloria ya que de «...acuerdo con sus dueños el éxito de la tienda se fundamenta en la estrecha relación entre los directivos y sus empleados. El presidente recuerda que antes de la instauración del aguinaldo en nuestro país, su padre repartía anualmente, y de acuerdo con las utilidades, incentivos entre los empleados...la buena relación entre la tienda y sus empleados dio un nuevo paso en 1973, cuando los patronos decidieron traspasar el 35 por ciento de las acciones a la asociación solidaria, ...esta filosofía de amistad con los empleados ha dado tan buenos resultados que en los momentos de apremio estos le han brindado una mano a la empresa...»<sup>14</sup>

Asimismo podemos citar el ejemplo de Atlas Eléctrica donde la «...capacitación del equipo humano desempeñó un papel preponderante, porque se requería contar con un personal capaz de tomar decisiones y responsable de sus acciones... (era una condición) darles autonomía...promovieron cursos de capacitación en cómputo y aún en el presente siguen dando preparación en diversos campos, ...e internamente mantienen un esfuerzo especial de promoción entre los trabajadores. Cada vez que se abre una plaza nueva o queda una vacante, la primera intención es llenarla con personal de la institución...»<sup>15</sup>

Otro de los componentes importantes del modelo ROS son los *acreedores de la empresa*, agen-

tes que son los suplidores de recursos financieros (ya sean macroacreedores o microacreedores) que requiere la empresa en sus distintas etapas de desarrollo para realizar los proyectos empresariales de la misma, y donde el papel de los mismos, es prioritario para la organización, ya que por una parte, canalizan los créditos necesarios para el «fondeo» de los proyectos de inversión sino que también mediante la interacción con la empresa se convierten en una especie de «formadores de opinión y de garantía» de la solvencia administrativa, financiera y económica de la empresa.

Además, las relaciones con los microacreedores son vitales para la organización porque en la mayoría de ocasiones el financiamiento logrado a través de ellos es más barato, confiable, permanente y con menos obligaciones financieras para la empresa, y en este momento sería relevante mencionar el caso de la Corporación Interfin la cual a finales del año 2000 y principios del año 2001 recurrió a la Bolsa Nacional de Valores para colocar una emisión de acciones comunes con el objetivo de financiar sus proyectos futuros de expansión empresarial, bajo la modalidad de que en cierto plazo la Corporación recompraría las acciones o podrían ser vendidas en el mercado de valores.

Sin embargo, podemos citar otros ejemplos como el caso de la empresa OGL, en el área de los bienes raíces, y para lograr el objetivo de «...financiar el desarrollo de más proyectos empresariales propios, los cuales consisten en terrenos grandes que se segregan y se venden en quintas en diferentes áreas del país...», la empresa colocó una emisión de acciones preferentes por US\$3.000.000, en tramos de US\$ 1.000 por año, durante tres años consecutivos, y al cabo de los cuatro años cada una de ellas podrá venderse, o a los ocho años convertirlas en acciones comunes, además, permiten convertir las acciones en comunes al cabo de un tiempo con un premio adicional al valor de la acción de un 5%...y los dividendos son variables, pues se calculan según la tasa LIBOR a seis meses más cuatro puntos, y son pagaderos trimestralmente...»<sup>16</sup>

También *los proveedores* son un elemento central en el modelo ROS porque por lo general son estos los que constituyen, configuran y administran el sistema de descuentos comerciales, tratos preferenciales, plazos de pago y promociones así como son los proveedores directos e indirectos de las materias primas, recursos, insumos, información

que requiere cualquier empresa u organización para realizar su proceso productivo. Pero además, son los proveedores los que pueden de forma individual o grupal condicionar el acceso y la calidad de los recursos que requiere la empresa.

El mejor ejemplo para este componente sería la empresa Dos Pinos, la cual ha implementado una filosofía denominada Cadena Agroindustrial Organizada del producto terminado, que «...consiste en producir los lácteos en forma autónoma durante todo el proceso; y es así como la cooperativa suministra a sus asociados el alimento para el ganado, los equipos de ordeño y de enfriamiento, ...De hecho, los asociados son el eslabón estratégico más importante ..., pues de ello depende la cantidad y calidad de la materia prima que recibe para su procesamiento y es precisamente aquí donde se concentra el valor para los clientes...»<sup>17</sup>

Continuamos con lo que denominaremos las *cadenas de distribución del producto/servicio* de la empresa porque aún en la estructura empresarial más sencilla se requiere de una estructura de distribución del producto de la organización a sus clientes, se requiere de un proceso de traslado y transporte de la producción realizada, y en esto los mayoristas, minoristas o ambos cumplen un papel fundamental, porque son ellos los que en última instancia realizan la labor de distribuir el producto/servicio en el mercado, pero además, ellos se constituyen en una parte importante de la empresa u organización ya que el cliente percibe, valora, aprecia y prefiere el producto/servicio a través de la imagen de la empresa que le trasmite el distribuidor, mediante el cuidado en el servicio, orden, presentación y responsabilidad del mismo.

En este sentido mencionamos un ejemplo en cuanto a un producto de la empresa Dos Pinos, el cual si bien era entregado a los minoristas con bastante tiempo, la mayoría de ellos (principalmente en una zona geográfica) mantenían producto con fecha vencida en sus cámaras de refrigeración y se lo ocultaban al distribuidor de Dos Pinos, con el objetivo de generar una imagen negativa de la empresa y de su producto en aras de favorecer a un productor local con un producto similar.

Pero además, podemos referirnos a la empresa Exactus Software Corporation, la cual ha logrado contar con «...una red de distribuidores que les permite alcanzar una presencia en 15 países latinoamericanos, lo que les ha permitido obtener una

cartera de clientes de aproximadamente 300 firmas, compuestas básicamente por empresas medianas e internacionales...»<sup>18</sup>

Pero también podemos referirnos de nuevo a la empresa La Gloria en donde...» los ejecutivos de la cadena no pierden de vista que en la selva del mercado nacional la única diferencia real para mantener el liderazgo está en que el cliente disfrute de la compra por el ambiente físico y por la atención...»<sup>19</sup>

También la Corporación Más x Menos mantiene una compleja relación con sus miles de proveedores externos mediante una estrategia de eslabonamiento por medio de la «...administración de categorías, en donde cada producto debe agregarle valor al consumidor y cumplir con ciertas condiciones de rentabilidad...»<sup>20</sup>

Otro de los componentes del modelo ROS y que pertenece a las interrelaciones primarias de la sociedad lo constituyen los *clientes*, y tal vez uno de los elementos principales de toda empresa, ya que son ellos los que valorarán la importancia del producto/servicio en la satisfacción de sus necesidades y serán la referencia por excelencia del mismo, son ellos los que determinarán la sobrevivencia de la empresa, así como la ruina o éxito de la misma, ya que toda empresa u organización simplemente lo que hace es entregar un resultado que será recibido y valorado por el cliente.

Por ello, no es de extrañar que muchas empresas prioricen en este aspecto, y tiendan a minimizar otros elementos centrales, porque como afirma Sergio Eglhoff de la empresa Corporación INCSA: «...el cliente más que un producto aislado, lo que desea son soluciones integrales e inmediatas y por ello, se está trabajando en un nuevo sistema de empaque y entrega,...se creó un centro de atención en el cual se aclaran dudas sobre las características y el uso de los productos, ...los operadores reciben las inquietudes de los clientes, hacen una prospección y desarrollan estrategias de telemarketing,...pero además pueden solicitar información y revisar el catálogo de productos y empresas en la página web, y por esta vía también se pueden hacer pedidos...»<sup>21</sup>

Continuamos con el componente *competidores* del modelo ROS, y en un mundo globalizado, en la «aldea global» como suelen denominarlo algunos intelectuales este es uno de los retos fundamentales que deben enfrentar las empresas u organizaciones, porque este elemento, es uno de los preponderantes

ya que en él se centra el termómetro del cambio del entorno que enfrentan las organizaciones hoy en día.

Como ejemplo de lo anterior, tenemos el caso de la empresa Atlas Eléctrica donde han implementado la política de «...*vigilancia sobre la competencia* ya que hay que saber qué pasa en el mercado, conocer quiénes son los competidores, qué productos tienen, cuánto les cuestan y qué ventajas en cuanto a fabricación o mano de obra poseen...»<sup>22</sup>

Otro ejemplo sería el de la empresa Universal, la cual percibe que «...la competencia siempre es buena por que obliga a mejorar... tampoco le teme a la competencia de cadenas de juguetería internacionales pues es del criterio de que, al abrirse el mercado, el consumidor obtendrá mejores servicios...» y valoran el hecho de que han «... tratado de ser competitivos aun pagando la gran cantidad de impuestos y soportando las competencias desleales y los contrabandistas...»<sup>23</sup>

Ahora, continuando con el modelo ROS debemos referirnos a las interrelaciones secundarias con la sociedad, es decir, los efectos que dan origen a las relaciones primarias en la empresa u organización.

Como primer componente tenemos a las *comunidades*, la cual no solo genera un proceso de oferta de los insumos que requiere la empresa sino también evalúa el desarrollo y comportamiento de la organización dentro de un ambiente social integral.

Por ello, las empresas deben preocuparse de la relación con su comunidad, y un caso de esto sería la empresa Cervecería Costa Rica la cual «...contribuye con entidades nacionales que prestan servicios para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, como la Fundación Pro Hospital Nacional de Niños, la Clínica del Dolor y el Hospital de Huérfanos de San José...en un sentido similar, cuenta con el programa Ayudemos un día en la Escuela,...que consiste en impulsar un comité de trabajadores y un comité en la escuela. Estos grupos coordinan la limpieza del establecimiento y, un sábado, los trabajadores de la cervecería visitan la institución y trabajan pintando paredes, techos, lavando, o botando objetos inservibles...»<sup>24</sup>

También en el modelo ROS tenemos la relación de la empresa con los *gobiernos y autoridades*, ya que precisamente este componente se refiere a todas las interrelaciones del sector empresarial con el marco regulatorio-legal al que están sujetas las compañías.

Sin embargo, en este punto debemos reconocer que la empresa u organización costarricense

ha tenido que ser creativa e innovadora ya que la reforma institucional y administrativa-legal del país no se ha realizado, por ello, las empresas costarricenses han implementado procesos no solo de fusión empresarial sino también procesos de alianzas estratégicas.

Entonces, como ejemplo tenemos a la empresa Fischel que «...desde 1997 con la fusión con las farmacias Mariano Jiménez permitió ...consolidar su posición a nivel minorista, no solo al integrar los puntos de ventas de ambas empresas, sino también porque se continuó con la política de aumentarlos, ampliar los horarios y mantener un regente de manera permanente en cada farmacia como clave para el servicio al cliente...también permitió que se integraran las áreas de importación de ambas empresas, logrando ocupar una fuerte posición como mayorista y posibilidades de jugar más con los márgenes de utilidad para mejorar sus precios...»<sup>25</sup>

Otra empresa que ha implementado este proceso es INCSA, donde una «...de las claves para la empresa ha sido al amparo del Grupo Holderbank, en el área de investigación y desarrollo...»<sup>26</sup>

Asimismo, el caso de Atlas Eléctrica, que mediante una alianza con la transnacional Electrolux le permitió «...adquirir materias primas con mayor facilidad, porque el apalancamiento -a la sombra de esta empresa- se desarrolla con mayor músculo. Esto, a su vez, ha desarrollado el volumen de la empresa nacional y las posibilidades de expansión a nuevos mercados...»<sup>27</sup>

El componente de *mercados internacionales*, es otro de los prioritarios (por el escenario de globalización que priva hoy en día) del modelo ROS, ya que precisamente el nuevo paradigma se centra en la potencialización del comercio internacional, principalmente, para las economías pequeñas (como el caso de nuestro país), donde se arguye que debido a la pequeñez absoluta y relativa de los mercados nacionales, la empresa u organización moderna debe interrelacionarse e interactuar en el ámbito comercial y empresarial a nivel internacional.

Por ejemplo tenemos el caso de Dos Pinos, en donde «...los clientes satisfechos han crecido más allá de nuestras fronteras desde principios de los años 80, cuando Costa Rica llegó a la autosuficiencia en lácteos. El primer objetivo fue Centroamérica y ahora se llega, además, a República Dominicana, la isla caribeña de San Andrés, Estados Unidos y México...»<sup>28</sup>

Pero también la empresa Coopemontecillos, muestra esta tendencia hacia los mercados interna-



cionales ya que «...otra vez, la empresa vuelve sus ojos al mercado internacional con el objetivo de consolidar la actividad, dándole un mayor valor agregado a sus productos.,..., tradicionalmente sus principales mercados han sido Estados Unidos y Puerto Rico...»<sup>29</sup>

Finalmente, vale la pena mencionar el caso de Laboratorios ZEPOL, una empresa de capital nacional ciento por ciento, la cual «...empezó a abastecer los mercados externos...el primero fue Nicaragua, ...también es muy conocida en Panamá,...y exporta a Puerto Rico, República Dominicana y México...»<sup>30</sup>

Es importante destacar que los *medios de comunicación* son un elemento componente del modelo ROS, y este es prioritario para el buen desempeño de la empresa u organización, ya que precisamente son estos medios los que forman, manipulan, controlan o moldean la formación de criterios y opiniones a nivel social.

Por ello, comprendemos mejor la actuación de la Cervecería Costarricense cuando «...apoya financieramente un programa de la Fundación Neotrópica (llamado Proyecto de Recuperación de la Cuenca del Río Tárcoles), organiza la Bienal de Escultura y patrocina a la Orquesta Sinfónica Nacional, asimismo, las restauraciones del Teatro Nacional, la Catedral Metropolitana, Iglesia de La Merced y el desarrollo del Parque Braulio Carrillo... (ya que) la proyección social de la Cervecería tiene un objetivo claro: reforzar la imagen positiva del público hacia la empresa...»<sup>31</sup>

Además debemos considerar como componente del modelo ROS a la *opinión pública*, con sus dos posibles posiciones a nivel social, por una parte los *grupos de apoyo* con que cuenta la empresa o por otro lado, los *activistas sociales* que en la mayoría de los casos más bien no apoyan o debaten alguna o todas las políticas de la empresa y en los casos extremos, no están de acuerdo con la empresa y su funcionalidad social.

Para ejemplificar este componente, mencionamos el caso de Café Britt que con el objetivo de lograr el aval de la opinión pública y contar con grupos de apoyo a su actividad empresarial, ha incursionado en «...el Coffee Tour que incluye un recorrido por las instalaciones de la empresa. En él, actores profesionales explican cómo se produce el café, narran la historia de grano y la tradición cafetalera del país, ...incluida la visita de escolares...»<sup>32</sup>

Un caso interesante de la opinión pública, donde se puede mostrar un activismo de un sector en

contra de los cambios, y particularmente, de la negativa a un producto es el vivido por la empresa Sysde donde en México «...inicialmente solo obtuvieron negativas porque la tecnología ofrecida aún resultaba extraña a las generaciones de ejecutivos de entonces y porque la diferencia de edad - los ejecutivos de 25 años negociando con empresarios de 40 a 60- creaba un abismo para el negocio...»<sup>33</sup>

Finalmente, y como una conclusión de este análisis de los componentes del modelo ROS en la empresa u organización costarricense exponemos los elementos claves que de acuerdo al Presidente de La Gloria<sup>34</sup> definen la nueva filosofía empresarial que han adoptado para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, ellas serían:

- a.- Excelentes relaciones obrero - patronales.
- b.- Enfoque de servicio al cliente.
- c.- Un sistema de gestión de compras ágil.
- d.- Endeudamiento basado en captación por medio de certificados de inversión y préstamos bancarios.

## CONCLUSIONES

1. El entorno en que se desarrolló la empresa costarricense hasta la década de los 80 estuvo marcado por un proteccionismo arancelario y no arancelario que no permitió conocer con exactitud la estructura de costos. Esto trajo como consecuencia que la empresa costarricense no tuviera como norte la búsqueda continua de la eficiencia.

2. A partir de los años 80 se da en el país una tendencia hacia la apertura económica apoyado por los organismos internacionales que condicionaron la ayuda externa a reformas que permitiera la inserción de la economía costarricense en forma más rápida al mercado internacional. Además, esta ayuda estuvo dirigida, en primera instancia a buscar una estabilización de la economía, caso F.M.I, a realizar un ajuste estructural, caso Banco Mundial, y a permitir la liberalización y privatización de instituciones, caso A.I.D.

3. El nuevo marco en que se desenvuelve la empresa costarricense, con una economía más abierta y globalizada, la lleva a tratar de ser más competitiva para poder insertarse en el mercado internacional.

4. Con la globalización económica la empresa costarricense tiende a internacionalizarse y apro-

vechar la apertura. Se han dado alianzas estratégicas para potenciar sus fortalezas. Sin embargo, muchas han quedado en el camino producto de no haber podido adaptarse al cambio, de ahí que muchas de ellas hayan tenido que cerrar, fusionarse o venderse a inversionistas extranjeros.

5. La empresa costarricense (algunas de ellas) se ha adaptado al entorno globalizado mediante un proceso continuo de innovación, creatividad y elaboración de nuevos esquemas organizativos-administrativos donde el recurso humano tiene un papel preponderante.

6. La empresa costarricense ha recurrido a un proceso de ingeniería económica para enfrentar y adaptarse a la globalización donde nuevos esquemas financieros, mercadológicos y patrimoniales le han permitido mayor flexibilidad y eficiencia.

7. La empresa costarricense en el proceso de globalización ha comprendido que debe cumplir un papel no solamente empresarial (producción de bienes y servicios) sino que también debe fortalecer su relación con la sociedad a través de una ética social bien definida.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFIA

Araya Pochet, Carlos: *Crisis e historia económica y Social de Costa Rica 1970-1982*. Edit EUNED, 1985.

Burgos Q., Nidia: "OGL, EMPRESA DE BIENES RAICES: Nueva emisión de acciones preferentes" en *Periódico El Financiero*, Año 4, N°.243, 20 de Diciembre de 1999- 2 de Enero del 2000, pág. 24.

Camacho, Ana et al: "La pequeñez las hizo grandes" en *Periódico El Financiero*, Año 5, N°. 292, 18-31 de Diciembre del 2000, pág.17.

Castillo N., Silvia: "Jugar produce excelentes negocios" en *Periódico El Financiero*, N°. 292, Año 5, 18-31 de Diciembre del 2000, pag. 20.

Cordero P., Carlos: "Fischel se regionalizará" en *Periódico El Financiero*, N°. 293, Año 5, 1-7 de Enero del 2001, pag.16.

Fallas, Helio: *Crisis Económica en Costa Rica*. Editorial Nueva Década, 1984.

Lizano, Eduardo: *Ajuste y Crecimiento de Costa Rica 1982-1994*. Academia de Centroamérica, 1999, pág5.

Monge, Ricardo y Julio Rosales: *Apertura Comercial e Inversión Extenjera*. En: Jiménez Ronulfo: Estabilidad y Desarrollo Económico en Costa Rica, Academia de Centroamérica, 1998.

Villasuso Juan Manuel: *Implicaciones para Latinoamérica del Modelo de Desarrollo Neoliberal*, enero de 1991, pág18.

Tres Gigantes Exitosos: " Temperaturas bajo control" en *Revista Rumbo*, N°.625, 16 de Diciembre de 1996.

S.A.: "Coopemontecillos reinicia exportaciones" en *Revista EKA*, N°. 161, Año 8, Marzo 2000.

Revista Gerencia 2000: "Del Cafetal a la Taza" en *Revista del Grupo Nación*, 2000.

Revista Gerencia 2000: "Lucha por seguir en LA GLORIA" en *Revista del Grupo Nación*, 2000.

Revista Gerencia 2000: "Vía Láctea a la Excelencia" en *Revista del Grupo Nación*, 2000.

Revista Gerencia 2000: "Una cadena de 122 eslabones" en *Revista del Grupo Nación*, 2000.

Revista Gerencia 2000: "Soluciones Concretas" en *Revista del Grupo Nación*, 2000.

Revista Gerencia 2000: "Dominio Imperial" en *Revista del Grupo Nación*, 2000.

Revista Gerencia 2000: "Éxito en Frío y en caliente" en *Revista del Grupo Nación*, 2000.

Revista Éxito Empresarial: "Con Sello Tico", en *Revista Rumbo*, 1998.

Yip, George: *Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Grupo Editorial Norma, 1993.

## NOTAS

- 1 Profesor de la Sede Regional Chorotega de la Universidad Nacional (U.N.A). Obtuvo su Licenciatura en Economía en la U.N.A y la Maestría en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR). Posee varias publicaciones en temas de administración y turismo.
- 2 Gerente de CoopeTrabajo R.L y profesor de la Escuela de Economía de la Universidad Latina de Costa Rica. Tiene una Maestría en Política Económica, U.N.A y es candidato a Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Posee varias publicaciones en revistas nacionales.
- 3 Profesora de la Sede Regional Chorotega de la U.N.A. Es Licenciada en Sociología y Máster en Educación, ambos títulos por la U.N.A.
- 4 Araya Pochet, Carlos: *Crisis e historia económica y Social de Costa Rica 1970-1982*. Edit EUNED, 1985.
- 5 Fallas, Helio: *Crisis Económica en Costa Rica*. Editorial Nueva Década, 1984.
- 6 Lizano, Eduardo: *Ajuste y Crecimiento de Costa Rica 1982-1994*. Academia de Centroamérica, 1999, pág5.
- 7 Villasuso Juan Manuel: *Implicaciones para Latinoamérica del Modelo de Desarrollo Neoliberal*, enero de 1991, pág18.
- 8 Villasuso, J.M. *Op.Cit*, pág 21
- 9 Lizano, Eduardo: *Op.cit*, pág38.
- 10 Monge, Ricardo y Julio Rosales: *Apertura Comercial e Inversión Extenjera*. En: Jiménez Ronulfo: *Estabilidad y Desarrollo Económico en Costa Rica*, Academia de Centroamérica, 1998.
- 11 Yip, George: *Globalización: Estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. Grupo Editorial Norma, 1993, pág 1.
- 12 Ver Yip, George: *Op.Cit*, págs 14-16.
- 13 Revista Gerencia 2000: "Del Cafetal a la Taza" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 14.
- 14 Revista Gerencia 2000: "Lucha por seguir en LA GLORIA" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 43-44.
- 15 Tres Gigantes Exitosos: " Temperaturas bajo control" en *Revista Rumbo*, N°.625, 16 de Diciembre de 1996, pag.15.
- 16 Burgos Q., Nidia: "OGL, EMPRESA DE BIENES RAICES: Nueva emisión de acciones preferentes" en *Periódico El Financiero*, Año 4, N°.243, 20 de Diciembre de 1999- 2 de Enero del 2000, pág. 24.
- 17 Revista Gerencia 2000: "Vía Láctea a la Excelencia" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 25.
- 18 Camacho, Ana et al: "La pequeñez las hizo grandes" en *Periódico El Financiero*, Año 5, N°. 292, 18-31 de Diciembre del 2000, pág.17.
- 19 Revista Gerencia 2000: "Lucha por seguir en LA GLORIA" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 44-45.
- 20 Revista Gerencia 2000: "Una cadena de 122 eslabones" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 48.
- 21 Revista Gerencia 2000: "Soluciones Concretas" en— *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 36.
- 22 Tres Gigantes Exitosos: " Temperaturas bajo control" en *Revista Rumbo*, N°.625, 16 de Diciembre de 1996, pag.15.
- 23 Castillo N, Silvia: "Jugar produce excelentes negocios" en *Periódico El Financiero*, N°292, Año 5, 18-31 de diciembre del 2000, pág 20.
- 24 Revista Gerencia 2000: "Dominio Imperial" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 21.
- 25 Cordero P., Carlos: "Fischel se regionalizará" en *Periódico El Financiero*, N°. 293, Año 5, 1-7 de Enero del 2001, pag.16.
- 26 Revista Gerencia 2000: "Soluciones Concretas" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 34.
- 27 Revista Gerencia 2000: "Éxito en Frío y en caliente" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 10.
- 28 Revista Gerencia 2000: "Vía Láctea a la Excelencia" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 25.
- 29 S.A.: "Coopemontecillos reinicia exportaciones" en *Revista EKA*, N°. 161, Año 8, Marzo 2000, pág. 22.
- 30 Revista Éxito Empresarial: "Con Sello Tico", en *Revista Rumbo*, 1998, pág. 39.
- 31 Revista Gerencia 2000: "Dominio Imperial" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 21.
- 32 Revista Gerencia 2000: "Del Cafetal a la Taza" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 15.
- 33 Camacho, Ana et al: "La pequeñez las hizo grandes" en *Periódico El Financiero*, Año 5, N°. 292, 18-31 de Diciembre del 2000, pág.17.
- 34 Revista Gerencia 2000: "Lucha por seguir en LA GLORIA" en *Revista del Grupo Nación*, 2000, pág. 44