

## Actividad de aprendizaje – Caso modelo

Tiempo estimado de trabajo del estudiante	60-90 minutos.
Habilidades del pensamiento:	Analizar, sintetizar y evaluar metacognición, toma de decisiones, pensamiento crítico y pensamiento creativo.

Título de la situación	Terra Experts S. A.
Descripción	<p style="text-align: center;"><b>Terra Experts S. A.</b></p> <p><b>Antecedentes</b></p> <p>Es la empresa líder del mercado costarricense, desde el año 1998. Inició en el mercado nacional con el compromiso de brindar productos originales y de alta calidad con el mejor servicio y asesoramiento técnico en el control integral de plagas. Desde 1998, año en que Terra Experts S.A. inició operaciones, su misión ha sido ayudar a lograr un control integral de las plagas. Conseguir la representación de los mejores productos para el control de plagas urbanas e industriales; y la asesoría en el diagnóstico de plagas y en la formulación de planes de fumigación especializados son servicios que dan un valor agregado a sus productos. La empresa es dirigida por su dueño y socio mayoritario, un agrónomo con más de 25 años de experiencia experto en el manejo técnico del negocio. Durante más de 15 años, laboró para el gobierno de Costa Rica, lo cual lo ubicó como un referente dentro y fuera del país, con experiencia en Egipto, Asia y Latinoamérica.</p>



Terra Experts S. A. distribuye en Costa Rica productos de empresas multinacionales de gran renombre mundial. Debido a la aceptación de los productos que representa, está en un proceso de crecimiento y renovación. Actualmente, trabaja junto con sus proveedores en el registro de nuevos productos para distribuirlos en Costa Rica. Recientemente, inauguraron su nuevo centro de operaciones en Alajuela y una flota vehicular con una inversión superior a los \$3 millones de dólares. Su 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. Su 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 Centroamérica, brindando el mejor servicio, desde todos aspectos profesionales, éticos, de salud y amigables con el ambiente.

### Situación actual

Terra Experts S. A. cuenta con alrededor del 70 % de la participación del mercado y proyecta un crecimiento sostenido para el próximo quinquenio. Compite con empresas multinacionales como Bayer. Su gerente general apuesta por el talento joven.

La compañía tiene alrededor de 24 personas, de las cuales más del 80 % es personal de ventas y se ubica entre los 22 y 30 años de edad. La empresa está compuesta por las áreas administrativa-financiera, servicio al cliente, operaciones y ventas. El mercado costarricense está dividido por zonas y cada una de estas es atendida por dos vendedores.

El equipo de ventas está constituido por profesionales en agronomía recién graduados que son contratados por la empresa. Esta los forma para el desempeño de sus funciones. Más del 80 % de la facturación de la compañía proviene de licitaciones con el sector gobierno. Terra Experts S.A. tiene como objetivo ampliar sus operaciones a Centroamérica para el año 2015.

ESTADO DE RESULTADOS	
2012	
(En millones )	
Ingresos por ventas de servicios	509.048,36
Gastos de ventas	429.288,19
Gastos de administración	10.056,23
Resultado de operación	69.703,94
Gastos financieros	0,00
Resultado antes de impuesto sobre la renta	69.703,94
Impuesto sobre la renta	(22.485,14)
Resultado neto	47.218,80
Cuentas por cobrar clientes	70.272,00
Índices e información de operaciones	
Margen bruto (Ingresos - Gastos de ventas)	79.760,17
Margen bruto porcentual	15,67%
Gastos de ventas como % sobre ventas	84,33%
Gastos de administración como % sobre ventas	1,98%
Resultado de operación como % sobre ventas	13,69%
Resultado neto como % sobre ventas	9,28%
Días de cuentas por cobrar	49,70
Número de empleados	
Ventas	20
Corporativos	4
Total	24
	2.360,94

Preguntas para el análisis

Usted ha sido contratado como consultor de Terra Experts S.A. por decisión de la junta directiva y en solicitud explícita del gerente general, quien ha escuchado su buena fama como analista de negocios y su *seniority* en el área. Inicialmente, se le

# Actividad de repaso



	<p>encomienda analizar la situación de la compañía, utilizando la información que se detalla en este caso y responder las siguientes preguntas en la discusión con la junta directiva hoy:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué opinión le genera el panorama financiero de la compañía?</li><li>• ¿Qué propuestas mercadológicas y del área de ventas daría ante la situación comercial de la compañía?</li><li>• ¿Qué variables tomaría en consideración?</li></ul>
<p><b>Observaciones del autor</b></p> <p>Con base en las preguntas, se debe elaborar un documento de reflexión de máximo una cuartilla para ser discutido en un encuentro sincrónico.</p>	