

FLORIDA ICE AND FARM COMPANY (FIFCO): UNA EMPRESA COSTARRICENSE MODELO DE DESARROLLO EN UN MUNDO GLOBALIZADO QUE DEMANDA CAMBIOS E INNOVACIÓN CON RAPIDEZ

Ana Carolina Barrantes León¹

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

San José, Costa Rica

Junio, 2017

Resumen

El objetivo de este proyecto es analizar las estrategias de crecimiento económico aplicadas por Florida Ice and Farm Company en 2016, que en conjunto le permitieron aumentar sus utilidades netas y a su vez, invertir en acciones de sostenibilidad y bien social. La investigación toma como base la globalización, un fenómeno mundial que obliga a las compañías a reinventarse y buscar nuevas estrategias en un mundo muy competitivo. El estudio es de corte descriptivo, ya que recopila y analiza información de un periodo dado, 2015 a 2016, tal cual ocurrió, sin que se manipularan las variables. Además, se incluyen declaraciones brindadas por Gisela Sánchez, Directora de Asuntos Corporativos de FIFCO, a la investigadora. Los resultados muestran que la compañía registró un desempeño positivo en su modelo de triple utilidad, es decir: a nivel económico, social y ambiental, en el año fiscal octubre 2015 a setiembre 2016. Las ventas netas de la empresa aumentaron un 7%, a la vez que invirtió el 8% de sus utilidades netas en obras de carácter social y ambiental. También lanzó nuevos productos como la cerveza Imperial Cero e incursionó en el sector de las tiendas de conveniencia con Musi. Sumado a ello, logró recuperar y reciclar el 60% de los envases que colocó en el mercado con sus operaciones en Costa Rica.

Palabras clave: Florida Ice and Farm Company, rentabilidad, crecimiento, globalización, modelo de triple utilidad.

Abstract

¹ Licenciada en Comunicación de Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. Opta por la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), Costa Rica. Email: cbarrantesl256@ulacit.ac.cr.

The objective of this project is to analyze the strategies of economic growth applied by Florida Ice and Farm Company in 2016, which together allowed it to increase its net profits and, in turn, to invest in actions of sustainability and social welfare. The research is based on globalization, a global phenomenon that forces companies to reinvent themselves and seek new strategies in a very competitive world. The study is descriptive in that it compiles and analyzes information from a given period, from 2015 to 2016, as it happened, without manipulating the variables. Also included are statements granted by Gisela Sánchez, Director of Corporate Affairs, to the researcher. The results show that the company registered a positive performance in its triple profit model, that is to say, in economic, social and environmental terms, in fiscal year October 2015 to September 2016. The company's net sales increased by 7% While it invested 8% of its net profits in social and environmental works. He also launched new products such as Imperial Cero beer and ventured into the convenience store sector with Musi. In addition, it managed to recover and recycle 60% of the packaging it placed on the market with its operations in Costa Rica.

Key words: Florida Ice and Farm Company, profitability, growth, globalization, triple utility model.

INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios es usual escuchar cómo la globalización, un fenómeno mundial, ha impulsado a las compañías a realizar cambios en sus productos o servicios, ampliar sus mercados de acción, e incluso invertir recursos en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I), entre otras acciones, todo con el fin de ser competitivas en entornos cada vez más complejos.

Los impactos de la globalización pueden ser considerados como una amenaza o por el contrario una oportunidad, de acuerdo con la actitud y las posibilidades de evolución que tienen las empresas, al adecuar sus estrategias, culturas y estructuras, según mencionan Alfaro, Hidalgo y Zeledón (2001, pág. 18).

Dichos cambios pueden llevar a las compañías a revisar o reformular sus misiones, objetivos y metas, así como a alinear roles, habilidades, estructuras internas, y cambiar o introducir valores, actitudes y compromisos en el ámbito cultural, de acuerdo con Hermida, Serra y Kastika (1993, pág. 524).

La apertura de los mercados, debido a la globalización, sumada a los cambios tecnológicos actuales, provocan incluso que las empresas requieran ejecutivos con capacidad para velar por la satisfacción del cliente así como por la participación en el mercado y las utilidades. A la vez, que deban tomar en cuenta nuevos patrones al desarrollar sus estrategias empresariales y la aplicación de los recursos de las compañías, acotan Alfaro et al. (2001, pág. 21).

Ante ese escenario, resulta importante analizar y cuestionar el modelo de trabajo de una empresa costarricense como lo es Florida Ice and Farm Company (FIFCO), que tiene más de 100 años de historia, ha ido modificando sus estrategias y diversificando su portafolio de productos, da

empleo a más de 6.500 personas, y ha crecido a pesar del mundo globalizado en el que se desenvuelve.

La interrogante de investigación para sentar una base de estudio es la siguiente: ¿Cuáles fueron las estrategias de crecimiento que Florida Ice and Farm Company implementó durante 2016?

El objetivo principal de este proyecto de investigación es analizar las estrategias de crecimiento económico que aplicó la compañía durante 2016, las cuales dieron como resultado un incremento en sus utilidades netas y a su vez, inversiones en el campo ambiental y social, con campañas de reciclaje y apoyo a los colaboradores de la empresa, entre otros, según detalla FIFCO en el Reporte Integrado 2016 (2017, pág. 6), que dio a conocer en febrero del año en curso.

Para lograr el objetivo, se hizo una investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se ahondó en el Estado de Resultados del periodo 2015-2016 que divulgó FIFCO en febrero de este año. Dicho documento detalla las ventas netas, costos de ventas, gastos de operación, utilidad operativa, entre otros indicadores financieros de relevancia para el análisis.

Asimismo, se estudiaron los proyectos de impacto ambiental y social que empleó durante 2016 la corporación, con los montos invertidos y el alcance que tuvieron en cifras dichas iniciativas; entre ellas cabe mencionar FIFCO Air Brands y Florida Oportunidades.

Además como valor descriptivo, ya que solo se cuenta con proyecciones, también se detalló en el plan de crecimiento FIFCO 2020, que abarca todo el ámbito operativo de la corporación. Como parte de ese proyecto, la compañía buscará duplicar sus ventas y rentabilidad; impulsará patrones de consumo responsable involucrando todas sus marcas; y fomentará más el trabajo voluntario de sus colaboradores, accionistas e incluso particulares hasta llegar a alcanzar el millón de horas.

El presente proyecto pretende servir como referencia para futuras investigaciones, cuyo objetivo sea el de analizar el impacto de la globalización en Costa Rica, y cómo dicho fenómeno mundial ha repercutido específicamente en las compañías que operan en el país, ya sean de capital nacional o extranjero.

Si bien el modelo de negocio varía entre cada compañía y el mercado en el que esta opera, la presente investigación también busca mostrar cómo el enfoque operativo de Florida Ice and Farm Company y su visión de negocio de triple utilidad: económico, ambiental y social, le han permitido crecer en un ambiente cada vez más competitivo y exigente. A su vez, demostrar que la inversión en iniciativas de índole ecológica y social, ha agregado valor en la compañía, y no restado posibilidades de crecimiento o generación de utilidades, como podría considerarse de manera tradicional.

ASPECTOS TEÓRICOS

Según la Organización de Naciones Unidas (2010) “la globalización es un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura”. (párr. 1).

Agrega que ese fenómeno a la vez se puede describir como un catalizador y una consecuencia del progreso humano, un proceso caótico en ciertos momentos, que demanda ajustes y plantea desafíos y problemas importantes.

La integración económica es uno de sus efectos; los países reducen obstáculos como los aranceles de importación, y abren sus economías a la inversión y al comercio con el resto del mundo. Algunos detractores señalan que ahí es donde se produce una disparidad en el intercambio comercial que impacta a los países y a las compañías; dicho análisis sirve como base para el presente caso de estudio.

Alfaro et al. (2001) comenta desde el punto de vista empresarial, que la globalización también podría definirse como un proceso en el que se opera con costos relativamente bajos, como si se tratara de que el mundo entero o las regiones más importantes de las ciudades fuesen una sola entidad.

Ese fenómeno mundial tiene características específicas que se deben tomar en cuenta, de forma previa a investigar el desenvolvimiento que tienen las economías de los países o las empresas en particular, en ese entorno:

- Es un fenómeno que tiene como motor de crecimiento económico al comercio internacional que va aumentando constantemente.
- Su base de apoyo es un elevado nivel de competitividad, la cual se concentra en dirigirse a otras economías actuando con calidad, precio y confiabilidad.
- Gira en torno a un marco regulatorio que debe hacer del comercio el nuevo impulsor de la economía mundial. (Alfaro et al., 2001, pág. 15).

Para operar en un mundo globalizado y competitivo, las compañías hacen uso de diferentes estrategias.

Gómez (2016) afirma que “la estrategia está relacionada con la competencia y la victoria en el campo de las preferencias de los clientes” (párr. 3).

La estrategia es, sobre todo, una decisión. Naturalmente, se trata de una decisión de grueso calado, es decir, que afecta positiva o negativamente el futuro de mi organización.

Las decisiones estratégicas por excelencia son, por ejemplo, las alianzas, el crecimiento, la diversificación o, las clásicas, como competir por costo o por diferenciación (aumento del Willingness to Pay- WTP). (párr. 5).

Ventura (s.f.) resume el concepto señalando que “es la búsqueda de un plan de acción que permita desarrollar una ventaja competitiva de una organización, de manera tal que alcance el crecimiento y la expansión de su mercado, logrando además la reducción de los competidores”. (párr. 1)

Las estrategias de una empresa se dividen en: general, empresarial, funcional, de negocios, operativa y la corporativa, y todas deben ser tomadas en cuenta cuando se va a estudiar a una organización, ya sea en un plano pasado, presente o con proyecciones a futuro, de acuerdo con Valda (2010, párr. 10).

La estrategia general se refiere al propósito general de una empresa y establece un marco conceptual básico, que permite a la compañía transformarse y adaptarse al medio en el que se encuentra, normalmente influida por rápidos y continuos cambios.

Además “su papel se inicia desde la Misión propia de la organización y desde los valores en los que dicha misión se va a soportar con todo ello se establece las políticas generales de la organización”. (Valda, 2010, párr. 14)

El mismo autor afirma que la estrategia empresarial por su parte, es la que se desarrolla en el ámbito de las operaciones propias de la empresa; es la que determina la forma y la secuencia del accionar de una empresa, cuál es el adecuado y necesario para que cumpla sus objetivos.

Al estudiar las estrategias funcional y de negocios de una organización, se debe tener en cuenta que la primera “se refiere a un proceso de negocio o un departamento clave particular dentro de un negocio”, mientras que la segunda es el “plan de acción que se pone en marcha” (Valda, 2010, párr. 23).

Por su lado, la operativa y la corporativa “conciernen a iniciativas y enfoques estratégicos más limitados para la administración” y “al plan de acción administrativo general para una compañía diversificada”, en ese orden, acota el mismo autor (2010, párr. 24).

El estudio de la estrategia de una empresa es vital, ya que mediante esos estatutos la compañía:

- Selecciona los negocios y actividades en los que participa o debe participar.
- Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios y actividades, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas (...).
- Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos de negocios y funcionales

- Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador, y define las contribuciones económicas y no económicas.
- Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales (...).
- Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles que garanticen una ventaja competitiva sostenible (Valda, 2010, párr. 33).

Ventura (s.f.) también acota el concepto de estrategia global, otro factor para tomar en cuenta en el estudio de las empresas, cuando se trata de organizaciones que llevan sus productos o servicios al extranjero.

El autor dice que por estrategia global se entiende: “las actividades comerciales que se desarrollen fuera del país de origen enfocando su estrategia de una manera global e integrada”, (s.f., párr. 2).

Además, puntualiza, para que esas estrategias sean exitosas en una organización deben:

- Ser básicas para que sean sostenibles.
- Ser internacionalizadas mediante estrategias de expansión internacional.
- Buscar su integración en el resto de los países. De ahí resulta ser muy importante la elección de los mercados en donde se pretende competir. (Ventura, s.f., párr. 4).

Amat (s.f.) aporta que la estrategia global empresarial busca el permitir que una organización alcance sus objetivos de expansión internacional a la vez que se fundamenta en tres componentes:

- Desarrollo de una estrategia clave que constituya una ventaja competitiva sostenible.
- La internacionalización de la estrategia clave a través de la expansión de las actividades internacionales y su adaptación antes de intentar una estrategia global.
- Implementación de la estrategia global a nivel internacional integrando la estrategia por países. (párr. 2).

Lugo (2007) explica que cuando las empresas tienen claros sus objetivos y las oportunidades que pueden recibir al internacionalizar sus operaciones, es cuando dan el paso y superan preguntas clave, como por ejemplo, a cuál mercado deben dirigirse (párr. 20).

Esa reflexión aumenta la importancia de investigar cuál o cuáles fueron los motivos reales que impulsaron a una organización a superar los límites de sus mercados de acción iniciales, y las estrategias que aplica en la actualidad para crecer. Entre las razones, Lugo (2007) enumera las siguientes:

1. Saturación del mercado interno del país de origen.
2. Enfrentamiento a nuevos mercados procedentes del exterior.
3. Búsqueda de mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto y/o servicio.
4. Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos.
5. Incentivos gubernamentales y déficit comercial.
6. Búsqueda de mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala.
7. Diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado.
8. Seguimiento a un importante cliente en su aventura internacional.
9. Búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas.
10. Vocación internacional de sus directivos (párr. 21).

El éxito de una empresa varía según la efectividad de sus estrategias y el alcance de sus objetivos. Sin embargo, si la meta de la organización es el crecimiento, existen muchas herramientas financieras que se pueden emplear para demostrar si la compañía muestra un crecimiento real y sostenido, menciona Montenegro (2015).

Una de ellas es el crecimiento de las ventas, que debe ser medido en varias dimensiones:

- Las ventas en valores absolutos según la moneda local.
- Las ventas convertidas en una moneda extranjera si la empresa es importadora o exportadora de una parte importante de sus materias primas.

- Las ventas en unidades vendidas de cada uno de sus productos, es decir cantidad vendida.
 - La participación que tiene la empresa en el mercado, es decir el porcentaje o lugar que ocupa la empresa dentro de su mercado meta, nicho de mercado, país o región.
- (Montenegro, 2015, párr. 6).

Otra herramienta financiera de la que se puede hacer uso es el incremento de las ganancias de una compañía, ya que es el “indicador más fuerte para medir el crecimiento empresarial”, afirma Montenegro (2015).

En este contexto, se analizan indicadores clave de una compañía como lo son: la ganancia bruta; el margen de contribución; la ganancia operativa; la ganancia neta antes de la carga financiera; la ganancia antes de impuestos; las ganancias después de los impuestos; las ganancias por acción; y los dividendos declarados. (Montenegro, 2015, párr. 10).

El marco referencial anteriormente expuesto, demuestra la importancia de ahondar en casos empresariales como el de FIFCO, estudiado en el presente proyecto, por tratarse de una compañía que ha evolucionado, crecido y obtiene utilidades elevadas a pesar de los retos de la globalización.

El análisis de los objetivos y las estrategias que ha aplicado la corporación, entre otros elementos, resultan vitales, ya que puede convertirse en un modelo para otras compañías, que no renuncian a seguir compitiendo en un ambiente cada vez más demandante.

METODOLOGÍA

Enfoque

La investigación tuvo un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo. La base cuantitativa responde a que se obtuvieron datos por medio del análisis del informe de Estado de Resultados 2015-2016 de FIFCO, lo cual permitió estudiar patrones de comportamiento y probar una hipótesis planteada en este trabajo.

El análisis cualitativo, por su parte, se cumplió debido a que se recolectaron datos sin medición numérica (estrategias empresariales) mediante una entrevista hecha por la investigadora, y que permiten cubrir objetivos planteados en el presente proyecto.

Tipo de estudio

La investigación se desarrolló mediante una metodología descriptiva, ya que se recopiló y analizó información de un periodo dado, 2015 a 2016, tal cual ocurrió, sin que se presentara una manipulación de las variables ni se pretendiera buscar una correlación entre ellas.

El objetivo fue describir con precisión la rentabilidad que obtuvo Florida Ice and Farm Company, en su operación el año pasado, y sus estrategias empleadas.

Población

Para ejecutar el presente proyecto se eligió una población que comprende a uno de los altos ejecutivos de FIFCO, que trabajaron en la elaboración y aplicación de las estrategias de la compañía entre los años 2015 y 2016.

Muestra

Con el fin de llevar a cabo la presente investigación se hizo una muestra por conveniencia con un ejecutivo de alto rango: Gisela Sánchez, Directora de Asuntos Corporativos de Florida Ice and Farm Company, quien fue uno de los miembros que encabezaron la elaboración y aplicación de las estrategias de la empresa entre 2015 y 2016.

La selección de la muestra obedeció a que la investigadora tuvo posibilidades limitadas de acceder a todos los funcionarios de FIFCO que participan en la elaboración de las estrategias.

Tipo de muestreo

En el presente proyecto se aplicó un tipo de muestreo no probabilístico, dadas las características de la investigación en curso. Por tanto, la investigadora pudo elegir los casos (personas, documentos, etc.) que aportaban información de gran valor para el estudio.

Instrumentos de recolección de datos

Para obtener los datos que se necesitaron en esta investigación, se hizo un análisis del Reporte Integrado 2016 de FIFCO, que detalla el Estado de Resultados 2015-2016, así como proyectos actuales de la empresa y sus metas 2016-2020.

Además se intentó realizar entrevistas a dos ejecutivos de FIFCO: Ramón Mendiola, Director General, y Gisela Sánchez, Directora de Asuntos Corporativos, sin embargo, no se obtuvieron las respuestas respectivas a tiempo, dada la fecha de entrega del presente estudio. No obstante, en esta investigación se incluyeron declaraciones que brindó Gisela Sánchez directamente a la investigadora, en una conferencia de prensa realizada en marzo de 2017, en la que anunció resultados económicos y proyectos de la corporación.

RESULTADOS

Desde 2008, Florida Ice and Farm Company aplica en sus operaciones una estrategia de Triple Utilidad, la cual mide mes a mes, los resultados o utilidad generada en términos económicos, sociales y ambientales.

En esos tres campos mencionados, la corporación costarricense obtuvo un desempeño positivo en 2016, ya que reportó avances y ganancias superiores a los alcanzados el año anterior.

Sus ventas netas por ejemplo, crecieron un 6,6% debido mayormente a las ventas que alcanzó en su unidad de bebidas, siendo las categorías de cerveza y refrescos las que tuvieron un mayor impacto. Mientras tanto en el apartado de alimentos, las ventas ascendieron un 8,4%, principalmente por la colocación de frijoles y un mayor volumen de pan en tiendas propias y franquiciadas, según el último Reporte Integrado de la empresa (2016, pág. 19).

Desglosando esos apartados se obtiene que FIFCO vendió más de 92 millones de cajas de bebidas y 53 mil toneladas de alimentos, de acuerdo con el mismo informe.

Otro punto a favor de la compañía nacional en 2016, fue que North American Breweries Holdings, la empresa cervecera en Estados Unidos que adquirió en 2012 por \$380 millones, aproximadamente, tuvo un crecimiento de doble dígito en las tres dimensiones: social, económica y ambiental.

A eso se suma que el segmento inmobiliario de la corporación también registró cifras positivas, ya que obtuvo un crecimiento del 10,2% gracias a una mejora en la ocupación y una mayor tarifa promedio de su Hotel Westin Playa Conchal, ubicado en Guanacaste, cita el Reporte Integrado de la empresa 2016 (pág. 19).

Tabla 1
PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS DE
FLORIDA ICE AND FARM COMPANY
(en millones de colones)

	Al 30 de setiembre de 2016	Al 30 de setiembre de 2015	Variación %
Resultados			
Ventas netas (sin impuestos directos)	664.181	623.288	7%
Costo de Ventas	334.984	328.665	2%
Utilidad Bruta	329.197	294.623	12%
Utilidad de Operación	111.663	95.796	17%
Utilidad Neta	71.649	58.177	23%
Utilidad Neta Atribuible a los Accionistas	55.932	45.856	22%
Dividendos a Accionistas	23.907	21.531	11%

Fuente: Reporte Integrado 2016, FIFCO.

En el periodo fiscal octubre 2015 a setiembre 2016, FIFCO también reportó una utilidad neta atribuible a los accionistas de 55.932 millones de colones, lo que representó un crecimiento del 22% con respecto al ejercicio anterior.

Mientras que su utilidad operativa creció un 16,6%, principalmente gracias al movimiento del negocio de bebidas en Centroamérica y Estados Unidos, así como al negocio inmobiliario en Costa Rica.

Analizando el enfoque social de la compañía, se obtiene que FIFCO en 2016 invirtió un 8% de su utilidad neta en proyectos sociales y ambientales estratégicos. Entre ellos cabe mencionar a Florida Oportunidades, que nació en mayo de 2014, y busca erradicar la pobreza extrema dentro de la fuerza laboral de la empresa.

Durante el año 2016, la compañía benefició a 154 colaboradores con dicha iniciativa, de los cuales un 100% recibió junto con sus parejas talleres de habilidades para la vida, financieros y legales.

En cuanto a la dimensión ambiental, FIFCO logró recuperar y reciclar el 60% de los envases que colocó en el mercado con sus operaciones en Costa Rica. Además tuvo una mejora del 3% en su huella de carbono en comparación con el año anterior, lo que la acerca a cumplir su meta de ser carbono neutral en 2017.

Otros logros en este campo es que su hotel The Westin Golf Resort & Spa Playa Conchal y el campo de golf de Reserva Conchal lograron ser carbono positivos, y se finalizó la construcción de la primera planta de desalinización en el país, dentro del mismo complejo de Reserva Conchal, cuya inversión rondó los \$2 millones.

DISCUSIÓN

Acciones detrás de los resultados

Los números positivos que obtuvo FIFCO en 2016 son fruto de una serie de acciones que abarcan todas sus unidades de negocio, todas las áreas geográficas en las que opera y su visión de negocio a futuro.

“Son muchas las razones que explican los buenos resultados financieros alcanzados por FIFCO; entre ellos, el nuevo modelo de liderazgo y el haber impulsado una agenda de innovación, el fortalecimiento de las marcas y una mejora en el modelo de ejecución comercial. Adicionalmente el desempeño económico estuvo acompañado del desarrollo de una agenda de marcas con propósito y de la consecución de importantes logros en el

área ambiental y social”, declaró Gisela Sánchez, Directora de Asuntos Corporativos de FIFCO a Revista Summa (2016, párr. 4).

Tal como indica Sánchez, el año anterior estuvo marcado por la innovación en todas las unidades de negocio de la empresa, tanto con nuevos productos, como reformulaciones, nuevas presentaciones y mejoras a nivel de procedimientos y servicios.

En el área de cervezas y bebidas alcohólicas saborizadas (BAS) se sumaron más de 1.000 nuevos patentados y se implementaron cambios relevantes a la gestión y servicio a los clientes, con el propósito de mejorar la experiencia de venta y generarles un mayor valor agregado.

El Reporte Integrado 2016 señala que Imperial lanzó la cerveza Imperial CERO, una bebida con un 0,05% de alcohol que mantiene todas las bondades de la marca. A la vez, relanzó las “Aguilitas”, presentación de Imperial regular e Imperial Silver en botellas de vidrio retornable de 250 mililitros (págs. 79 y 81).

Con esa última acción la marca busca satisfacer y ajustarse a las necesidades de los consumidores, a la vez que promueve nuevas ocasiones de consumo, siempre alineadas con un consumo inteligente de bebidas con contenido alcohólico.

La marca Bavaria, por su parte, también presentó innovaciones con el lanzamiento de una nueva presentación de lata “sleek” y se convirtió en la única marca premium de la región centroamericana con esa presentación.

Según el Reporte Integrado 2016, en el segmento de cervezas importadas, La Micro Brewing Company, subsidiaria de FIFCO, logró la consolidación de la marca Domingo 7 y lanzó al mercado dos nuevas cervezas artesanales creadas para dos clientes en específico: WalMart y Hard Rock Café Costa Rica, Da-Wal, cerveza liviana tipo lager, y K-púa, estilo “summer ale”, respectivamente (pág. 82).

Además, en el segmento de las Bebidas Alcohólicas Saborizadas, la marca Bliss se unió a las innovaciones con el lanzamiento de las ediciones de verano: Watermelon, Calypso y Aloha, todas en presentación de lata “sleek” (pág. 83).

Mientras tanto, en la Unidad de Refrescos y Lácteos de FIFCO se presentó el Té Frío en lata de Tropical, y se lanzó el empaque de 350 ml de Gatorade, como una estrategia de precio y portafolio para tener mayor cercanía con sus consumidores (Reporte Integrado 2016, pág. 90).

“La venta de bebidas representa alrededor de un 60% de nuestras ventas totales, todavía es muy significativo, es nuestro principal negocio y esperamos que siga siendo así. Nuestra visión es ser una empresa integral de bebidas y de enriquecer cada ocasión de consumo de bebidas. Lo que sí estamos tratando es de balancear nuestro portafolio de

bebidas, porque cervezas sigue siendo el producto más importante. Nuestras principales marcas son Imperial, Seagram's Escapes y Labatt, que son dos marcas en Estados Unidos, y Tropical”, afirmó la Directora de Asuntos Corporativos en entrevista a la investigadora.

Otro cambio importante en 2016, fue la alianza estratégica tripartita firmada entre Florida Bebidas, la corporación mexicana Grupo LALA y Coopeleche.

Con el acuerdo, la empresa azteca adquirió la planta de lácteos de Florida Bebidas ubicada en San Ramón de Alajuela, en la que producirá su propia línea de productos, además de la línea Mú!; mientras tanto, Florida Bebidas mantendrá la comercialización y distribución de productos marca Mú! en el territorio nacional y adicionalmente, distribuirá los productos LALA (Reporte Integrado 2016, pág. 38).

“Lala está consolidando su posición aquí en Costa Rica, armando sus estrategias, todavía no hemos tenido resultados concretos, pero sí tenemos expectativas positivas de la alianza. Siempre nuestra estrategia de innovación va a estar caminando; de hecho FIFCO es una de las empresas que tienen una meta cuantitativa en materia de innovación, queremos que al menos el 7% de las ventas de cada año venga de productos nuevos”, explicó Sánchez a la investigadora.

El ámbito de los alimentos también tuvo movimiento, con la apertura de las tiendas de conveniencia Musi, y el lanzamiento del Melcochón Cero de Musmanni, el primer pan de la corporación que se empaca en papel, según el Reporte Integrado (2016, pág. 95).

Tabla 2
INNOVACIONES Y VENTAS EN EL 2016 DE
FLORIDA ICE AND FARM COMPANY

	Cerveza	Refrescos	Alimentos
% del volumen total de ventas	3,1%	1,2%	9,3%
% del valor de las ventas	2,6%	1,3%	4,1%
Número de proyectos en proceso	23	45	16
Número de lanzamientos	8	17	7

Fuente: Reporte Integrado 2016, FIFCO.

Para alcanzar sus objetivos en el ámbito social y abordar las huellas ocasionadas por sus operaciones, FIFCO impulsó diferentes iniciativas el año pasado. Una de ellas es su programa Consumo Inteligente (CI), que fomenta la educación y adopción de hábitos de consumo responsable de alcohol, y ahora además busca promover el consumo adecuado de otros alimentos del portafolio de la empresa.

De acuerdo con el Reporte Integrado 2016, dicho programa realizó giras a 16 centros educativos públicos y privados, y promovió el mensaje de cero consumo de alcohol en menores de edad a 4.660 estudiantes. Además impartió charlas a 1.287 padres de familia para concientizar sobre el mismo tema, sumando 392 horas de charlas y contando con la participación de 32 voluntarios (pág. 138).

A su vez, impulsó 8 eventos para promover otras ocasiones de consumo inteligente, dirigidos a público interno y externo: 2 Beer City Tour, 2 Wine City Tour, 2 Beer Live Cooking y 2 Wine Live Cooking. Además, difundió campañas como #EsMejorPlan, la cual se enfocó en darle al público dos consejos principales: tomar agua entre trago y trago y comer mientras se toma.

Florida Ice and Farm Company, en 2016, también ratificó su compromiso social y ambiental a través del Programa de voluntariado “Elegí Ayudar”, que inició hace 8 años en Costa Rica y Guatemala, y recientemente involucró sus operaciones en Estados Unidos.

De acuerdo con el Reporte Integrado 2016, dicha iniciativa acumuló 62.672 horas de voluntariado, lo que representó una cobertura del 82% de la fuerza laboral de la empresa. Del total de las horas, un 38% fue destinado a temas ambientales, y el 62% restante, en acciones de bien social (pág. 141).

Entre los proyectos ambientales que se realizaron están: 30 jornadas de limpieza de playas y zonas afectadas por el dengue y el zika; campañas de sensibilización en centros educativos y parques municipales; y la recolección de 47.503 kilos de residuos.

Adicionalmente, entre las iniciativas sociales que se efectuaron están: degustaciones en comunidades urbano marginales con productos de Nutrivida, la empresa social de FIFCO, sirviendo más de 3.370 platos; la construcción del parque de La Carpio y Dos Cercas de Desamparados; y horas de voluntariado como Padrinos financieros en el proyecto Florida Oportunidades (Reporte Integrado 2016, pág. 143).

El Programa de Educación Dual es otra de las acciones sociales que impulsó la empresa nacional en 2016, que permite a jóvenes seguir su instrucción académica en los centros educativos a la vez que obtienen formación práctica en Reserva Conchal, en diferentes especializaciones.

El año anterior, las áreas de aprendizaje que se ofrecieron fueron las de técnico profesional en servicio de alimentos y bebidas (salonero-bartender) y técnico en cocina hotelera (Cocinero B). En ese periodo 35 jóvenes se graduaron como parte del programa (Reporte Integrado 2016, pág. 150).

Otro logro para la compañía, fue la creación de su proyecto FIFCO 2020, el cual proyecta metas en el modelo de Triple Utilidad hacia los próximos tres años. Algunos de los objetivos del proyecto son: alcanzar el millón de horas de voluntariado; ser reconocida como una de las mejores empresas para trabajar, logrando 90 puntos en el Índice de Liderazgo de Great Place to Work; ser el referente del Consumo Inteligente de bebidas y alimentos; y erradicar la pobreza a lo interno de la compañía.

A ello se suma que aspira ser una empresa agua, residuos y carbono positivo a través de sus marcas; proyecta reciclar el 100% de sus envases, y buscará que el ciclo de vida de sus marcas no implique huellas ambientales o sociales negativas, sino que por el contrario, generen valor positivo para el mundo, por medio de su iniciativa FIFCO Air Brands. La corporación también tiene entre sus proyectos a corto plazo ampliar las zonas geográficas a las que dirige sus productos, por lo que se encuentra en análisis de las posibilidades.

“En el 2017 vamos a trabajar en cuáles geografías nuevas vamos a extendernos y en cuáles categorías nuevas de productos vamos a incursionar. Definitivamente queremos expandir la huella geográfica de FIFCO más allá de los tres países donde operamos ahora, que son Costa Rica, Guatemala y Estados Unidos; además queremos ampliar nuestro portafolio de bebidas y alimentos”, comentó Sánchez a la promotora del presente proyecto.

CONCLUSIONES

A la hora de analizar los datos que conforman el Reporte Integrado 2016, con detalles de los estados financieros así como de los proyectos de índole social y ambiental, se concluye que Florida Ice and Farm Company tuvo una ejecución sólida de su presupuesto y recursos humanos y materiales, generando crecimiento financiero y buenas expectativas a futuro de la corporación.

- *Equilibrio como la clave del progreso:* El hecho de que FIFCO tenga como base un modelo de Triple Utilidad: económico, social y ambiental, y que sus líderes promuevan estrategias de acción y crecimiento en los tres campos, fue clave para el desempeño positivo que obtuvo la corporación en el pasado periodo fiscal.
- *Liderazgo y compromiso:* Dado el crecimiento que se dio en las unidades de bebidas y alimentos, así como en hotelería de la empresa, se puede inferir que el liderazgo que impera en la compañía desde sus altas esferas, así como la comunicación interna hacia la búsqueda de innovación y mejora en el uso de los recursos, han sido no solo constantes sino además evolutivas, de acuerdo con las nuevas necesidades en los mercados.

- *Diversificación como pauta:* El hecho de que la compañía haya mostrado un crecimiento importante en todas sus unidades de negocio, incluyendo diversas marcas en cada segmento, como Pilsen, Imperial y Bliss, es ejemplo de la planificación ordenada y visionaria que tienen los directivos, quienes buscan un auge colectivo de toda la corporación.
- *De la mano con la innovación:* La presentación de las tiendas de conveniencia Musi, el lanzamiento del Melcochón Cero de Musmanni, pan empacado en bolsa de papel, así como la presentación de la cerveza Imperial Cero, son ejemplo de cómo la corporación ha ido leyendo las demandas del mercado y se ha ido ajustando a las necesidades de los consumidores. La innovación se ha convertido en un pilar fundamental de su accionar.
- *Visión a futuro:* El proyecto FIFCO 2020 es ejemplo de la constancia, fortaleza y ambición organizacional que tiene la corporación. Dicho plan define metas significativas en materia social y ambiental como el hecho de que la compañía busca convertirse en una que genera valor neto positivo: va a ir más allá de la Carbono Neutralidad, Agua Neutralidad y Cero Residuos Sólidos. De seguir con la directriz empresarial actual, la corporación tiene un futuro prometedor para capitalizar dichos objetivos.

RECOMENDACIONES

Debido a los planes que se plantea FIFCO en el plazo de tres años, a 2020, y dadas las exigencias del mercado globalizado, que cambian constantemente, es necesario dar seguimiento a las acciones de mejora actuales que tiene la compañía y las que plantea para el corto plazo.

- Dado el surgimiento de nuevas marcas y servicios, se debe dar tiempo prudencial para el desarrollo de estos entre los clientes, con el fin de verificar si son rentables en el tiempo y se ajustan a una necesidad permanente o temporal del mercado.
- Debido a que el servicio de hotelería está en auge en el país, especialmente en el Pacífico costarricense, y que la compañía Desarrollos Hoteleros Guanacaste, subsidiaria de FIFCO, va a abrir el nuevo hotel W Costa Rica Reserva Conchal, es necesario verificar el accionar del área inmobiliaria de la corporación, para verificar si se mantienen las cifras de crecimiento reportadas en 2016.
- El proyecto FIFCO 2020 incluye metas muy ambiciosas; el campo económico y social dependerá directamente de su parte operativa; mientras que las metas ambientales estarán sujetas al cumplimiento de un plan de trabajo estricto que involucra marcas importantes. Ante ello se debe dar seguimiento y tiempo prudencial a cada uno de estos objetivos.

- FIFCO también es una corporación que hasta 2016 mostró un ambicioso plan expansivo. Para analizar sus estados financieros de 2016-2017, se tienen que tomar en cuenta los rendimientos de los nuevos negocios adquiridos y lanzados este año, y mantener a la vista las nuevas expansiones que pretenden impulsar.

Referencias

Alfaro, A., Hidalgo, A. y Zeledón, E. (2001). El impacto de la Globalización sobre las estrategias de mercadotecnia. Costa Rica: TEC. Recuperado el 14-05-2017 de: http://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6324/impacto_globalizacion_sobre_mercadotecnia.pdf?sequence=1

Amat, J. (s.f.). ¿Qué es una estrategia global?. Recuperado de: <http://www.joaquinamat.es/globalizaci%C3%B3n/que-es-una-estrategia-global/>

Florida Ice and Farm Company (2017). Reporte integrado 2016. Recuperado el 14-05-2017 de: <http://www.florida.co.cr/files/documents/161319bbdd5356434517112e9b769480fcf723.pdf>

Gómez, J. (27, octubre, 2016). ¿Qué es la estrategia?. Recuperado de: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-es-la-estrategia-en-menos-de-750-palabras-por-jorge-ivan-gomez/237375>

Hermida, J., Serra, R. y Kastika, E. (1993). *Administración y estrategia*. (4ta edic). Buenos Aires: Editorial Macchi.

Lugo, J. (1, mayo, 2007). Internacionalización empresarial, globalización y competitividad. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/internacionalizacion-empresarial-globalizacion-y-competitividad/>

Montenegro, E. (7, junio, 2015). ¿Cómo se mide el crecimiento empresarial?. Recuperado de:
<http://enriquenunezmontenegro.com/como-mide-crecimiento/>

Organización de Naciones Unidas. (2010). *Replanteamiento de la globalización*. Recuperado de:
<http://www.un.org/es/aboutun/booklet/globalization.shtml>.

Revista Summa (16, diciembre, 2016). Costa Rica: Fifco alcanza cifras récord en ventas y rentabilidad durante el 2016. Recuperado el 10-06-2017 de:
<https://www.revistasumma.com/costa-rica-fifco-alcanza-cifras-record-en-ventas-y-rentabilidad-durante-el-2016/>

Valda, J. (18, noviembre, 2010). ¿Qué es una estrategia y cómo se elabora?. Recuperado de
<http://www.grandespymes.com.ar/2010/11/18/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>

Ventura, S. (s.f.). Las estrategias globales. Recuperado de: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/1354/las-estrategias-globales/>

Anexo #1

Entrevista

Ramón Mendiola

Director General, Florida Ice and Farm Company

Estimado señor:

Reciba un cordial saludo; me llamo Carolina Barrantes, soy estudiante del programa de Maestría Administración de Negocios con énfasis en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, y realizo la investigación titulada: “Florida Ice and Farm Company (FIFCO): una empresa costarricense modelo de desarrollo en un mundo globalizado que demanda cambios e innovación con rapidez”.

El objetivo general del proyecto es: Analizar las estrategias de crecimiento económico que aplicó Florida Ice and Farm Company en 2016, las cuales le permitieron aumentar sus utilidades netas y a su vez, invertir en acciones de sostenibilidad y bien social.

Agradezco su apoyo contestando el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuáles estrategias le han permitido a Florida Ice and Farm Company crecer en un mundo globalizado, cada vez más competitivo y exigente?
2. ¿Marcó un antes y un después la adopción de la estrategia de Triple Utilidad en 2008?
3. Como parte de la estrategia FIFCO 2020, se propusieron duplicar las ventas y la rentabilidad de la compañía. ¿Cuáles acciones emplearán para alcanzar ese objetivo?
4. La empresa impulsa un modelo de desarrollo amigable con el ambiente. ¿Cuáles planes contempla el proyecto FIFCO 2020 en ese campo y cuáles metas de cumplimiento tienen en cada uno?
5. ¿Cuáles proyectos de impacto social incluye FIFCO 2020, que involucren a los colaboradores de la compañía y el público al que se dirige la corporación?
6. ¿Cuáles son los retos a corto y largo plazo que enfrenta FIFCO en sus diferentes unidades de negocio?
7. ¿Tienen proyectada la incursión a nuevos mercados y la ampliación de su línea de productos?

Agradezco el apoyo brindado en este proyecto. Si usted desea realizar preguntas sobre la investigación en curso, puede escribirme al correo abarrantes1256@ulacit.ac.cr.

Muchas gracias,

Anexo #2

Entrevista

Gisela Sánchez,

Directora de Asuntos Corporativos, Florida Ice and Farm Company

Estimada señora:

Reciba un cordial saludo; me llamo Carolina Barrantes, soy estudiante del programa de Maestría Administración de Negocios con énfasis en Finanzas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, y realizo la investigación titulada: “Florida Ice and Farm Company (FIFCO): una empresa costarricense modelo de desarrollo en un mundo globalizado que demanda cambios e innovación con rapidez”.

El objetivo general del proyecto es: Analizar las estrategias de crecimiento económico que aplicó Florida Ice and Farm Company en 2016, las cuales le permitieron aumentar sus utilidades netas y a su vez, invertir en acciones de sostenibilidad y bien social.

Agradezco su apoyo contestando el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuáles estrategias aplicó FIFCO entre 2015 y 2016, que le permitieron alcanzar sus máximas cifras históricas a nivel de volumen, ventas y rentabilidad?
2. ¿Cuáles fueron las unidades de negocio en donde se presentó el mayor impacto?
3. El 2016 fue un año de innovación en la compañía tanto en nuevos productos, como mejoras a nivel servicios, entre otros. ¿Cuáles considera que fueron los más significativos de acuerdo con los objetivos que tiene la corporación?
4. FIFCO tiene operaciones en Costa Rica, Guatemala, Estados Unidos y El Salvador. ¿Cuál es el mercado que le generó mayores ingresos?
5. ¿Cuántos recursos invirtió la compañía en las iniciativas sociales y ambientales durante 2016?
6. ¿Por qué la estrategia de Triple Utilidad es pilar en la operación de la compañía?
7. ¿Cuáles retos enfrenta la corporación de cara al cumplimiento de su estrategia FIFCO 2020?
8. ¿Qué impacto ha tenido el proyecto Florida Oportunidades? ¿Consideran expandirlo?

Agradezco el apoyo brindado en este proyecto. Si usted desea realizar preguntas sobre la investigación en curso, puede escribirme al correo abarrantes1256@ulacit.ac.cr.

Muchas gracias,

Anexo #3

Organigrama de Florida Ice and Farm Company

