



**“PLAN DE MARKETING PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD  
OPERACIONAL DE FOSAC EN LA REGIÓN ICA”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Sr. Jesús Antonio Carrión Tello  
Sr. José José Guanilo Linares  
Sr. Carlos José López Castañeda**

**Asesor: Profesora Carla Pennano**

**2019**

## **Resumen ejecutivo**

El objetivo del presente estudio es diseñar un plan de marketing para que Fosac, empresa que brinda servicio de abastecimiento de enmiendas orgánicas, aumente su penetración en el mercado iqueño de vid y palto de 5,6 % (PEN 2,5 M) a por lo menos 30 % (PEN 13,3 M) en un periodo de cinco años con una TIR de 903 %.

Actualmente, la empresa concentra el 74 % de su facturación en 6 empresas de esta región, el otro 26 % se reparte en otras 29 cuentas del resto del país. Tal distribución brinda condiciones para la implementación de una estrategia de gestión de clientes basada en el enfoque de cuentas clave con el objetivo de aumentar la rentabilidad operacional. Asimismo, el estudio de mercado permitió identificar que existen 42 empresas en esta zona, y que el 40 % estaría dispuesto a utilizar sus productos.

El segmento de estudio está constituido por empresas de la agroindustria iqueña de más de cincuenta hectáreas de los cultivos de vid y palto. Esto se planteó así por tratarse de los cultivos en los que Fosac tiene mayor penetración en la región y, además, por constituir una buena oportunidad tanto en el corto como en el mediano plazo, ya que las exportaciones de dichos frutales han crecido 18 % y 43 % en la campaña 2018-19 respecto al periodo anterior. Es por ello que Fosac busca afianzar el *know how* desarrollado en estos cultivos en la región Ica para posteriormente empezar a desarrollar mercados en el norte y centro del país, sin descartar la opción de internacionalización que también se presenta como una alternativa atractiva.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>4</b>
1. Análisis del macroentorno: Pestel .....	4
1.1. Entorno político.....	4
1.2. Entorno económico .....	4
1.3. Entorno socio demográfico .....	5
1.4. Entorno tecnológico .....	6
1.5. Entorno ecológico .....	6
1.6. Entorno legal.....	7
1.7. Conclusiones del macroentorno .....	8
2. Análisis del microentorno: Porter .....	8
2.1. Competidores potenciales: riesgo medio.....	8
2.2. Poder de negociación de los clientes: riesgo alto.....	9
2.3. Productos sustitutos: riesgo medio.....	9
2.4. Poder de los proveedores: riesgo bajo.....	10
2.5. Rivalidad entre los competidores: riesgo medio .....	10
2.6. Conclusiones del microentorno.....	11
3. Análisis interno: la empresa .....	11
3.1. Historia y evolución .....	11
3.2. Análisis de la cadena de valor .....	13
4. Propósito, misión, visión, objetivos y valores.....	13
5. Organización y estructura .....	13
6. Productos.....	14

7. Análisis FODA.....	14
8. Diagnóstico situacional .....	15
<b>Capítulo III. Investigación de mercado.....</b>	<b>17</b>
1. Objetivos de la investigación .....	17
1.1. Objetivo general.....	17
1.2. Objetivos específicos .....	17
2. Metodología .....	17
2.1. Investigación exploratoria: cualitativa .....	18
2.2. Investigación concluyente.....	18
3. Principales hallazgos y análisis.....	20
3.1. Fuentes secundarias.....	20
3.2. Entrevistas a expertos.....	20
3.3. Entrevistas a profundidad a clientes.....	21
3.4. Encuestas telefónicas a encargados de compras .....	21
3.5. Matriz de categorización de clientes .....	23
3.6. Matriz de categorización de proveedores.....	24
4. Estimación de la demanda.....	24
5. Conclusiones .....	25
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>27</b>
1. Estrategia genérica .....	27
2. Estrategias de crecimiento.....	28
3. Objetivos de marketing .....	29
4. Estrategia de segmentación .....	29
5. Estrategia de posicionamiento.....	30
5.1. Propuesta de valor .....	31
6. Estrategia de marca .....	31
7. Estrategia de clientes.....	32

<b>Capítulo V. Tácticas de marketing .....</b>	<b>35</b>
1. Estrategia de producto.....	35
1.1. Concepto .....	35
1.2. Marca .....	37
1.3. Logotipo y eslogan.....	37
2. Estrategia de plaza o distribución .....	38
3. Estrategia de promoción.....	38
3.1. Primera etapa.....	38
3.2. Segunda etapa .....	38
3.3. Tercera etapa.....	40
4. Estrategia de precio .....	40
5. Estrategia de personas .....	41
6. Estrategia de procesos .....	42
<b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>	<b>44</b>
1. Presupuestos.....	44
1.1. Premisas y supuestos generales.....	44
1.2. Presupuesto de ventas .....	44
1.3. Presupuesto de inversiones .....	45
1.4. Presupuesto de gastos.....	45
1.5. Depreciación .....	46
1.6. Financiamiento.....	47
2. Estados financieros .....	47
2.1. Ganancias y pérdidas.....	47
2.2. Flujo de caja .....	48
3. Evaluación financiera.....	48
4. Análisis de la sensibilidad.....	49
5. Planes de contingencia .....	49

<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>50</b>
1. Conclusiones .....	50
2. Recomendaciones.....	50
<b>Bibliografía .....</b>	<b>52</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político .....	4
Tabla 2.	Entorno económico.....	5
Tabla 3.	Entorno sociodemográfico.....	5
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	6
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	7
Tabla 6.	Entorno legal .....	8
Tabla 7.	Clientes y su posición de negociación .....	9
Tabla 8.	Competidores y productos sustitutos del MO-STD Solum y del Accentens .....	9
Tabla 9.	Poder de los proveedores .....	10
Tabla 10.	Cultura organizacional de Fosac.....	13
Tabla 11.	Estructura de Fosac.....	14
Tabla 12.	Dimensionamiento de mercado .....	20
Tabla 13.	Empresas mejor evaluadas por parte del equipo de Fosac.....	23
Tabla 14.	Evaluación de las percepciones de las empresas respecto de cuatro proveedores..	24
Tabla 15.	Estimación de la demanda .....	25
Tabla 16.	Indicadores planteados .....	29
Tabla 17.	Comparativo de segmentos.....	29
Tabla 18.	Matriz de puntos de paridad y de diferencia.....	30
Tabla 19.	Estrategia de marcas múltiples .....	31
Tabla 20.	Propuesta del equipo directo.....	32
Tabla 21.	Propuesta de equipo de apoyo .....	33
Tabla 22.	Indicadores clave de desempeño .....	34
Tabla 23.	Comparativo de servicios de abastecimiento de enmiendas orgánicas sólidas .....	40
Tabla 24.	Presupuesto de ventas.....	45
Tabla 25.	Presupuesto de inversiones .....	45
Tabla 26.	Gastos de venta.....	46
Tabla 27.	Gastos de promoción .....	46
Tabla 28.	Depreciación relacionada a la producción para el periodo 2019-2024.....	46
Tabla 29.	Depreciación no relacionada a la producción para el periodo 2019-2024.....	46
Tabla 30.	Financiamiento .....	47
Tabla 31.	Ganancias y pérdidas anuales para el periodo 2019-2024.....	47
Tabla 32.	Flujo de caja .....	48
Tabla 33.	Evaluación financiera .....	48

Tabla 34. Planes de contingencia.....	49
---------------------------------------	----



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ventas anuales .....	12
Gráfico 2.	Distribución histórica de las ventas – canal propio vs. distribuidor .....	12
Gráfico 3.	Intención de compra MO-Std Solum.....	22
Gráfico 4.	Intención de compra Accentens.....	23
Gráfico 5.	Matriz de Ansoff.....	28
Gráfico 6.	Logotipo de Fosac .....	37

## Índice de anexos

Anexo 1.	Ficha técnica MO- STD Solum .....	57
Anexo 2.	Ficha técnica Accentens .....	59
Anexo 3.	Sacos y etiquetas de los productos .....	62
Anexo 4.	Promoción (parte 1).....	63
Anexo 5.	Promoción (parte 2).....	64
Anexo 6.	Promoción (parte 3).....	64
Anexo 7.	Promoción (parte 4).....	65
Anexo 8.	Análisis de la cadena de valor .....	66
Anexo 9.	Organigrama .....	67
Anexo 10.	Organigrama de Fosac y cliente .....	67
Anexo 11.	Simulación de escenarios.....	68
Anexo 12.	Escala de intensidad del vínculo de Fosac con el equipo del cliente.....	68
Anexo 13.	Flujograma del servicio de abastecimiento.....	69
Anexo 14.	Flujograma de la prospección para Cliente Minifundio .....	70
Anexo 15.	Flujograma de la prospección para cliente Gran Agricultor .....	70
Anexo 16.	Flujograma de la prospección para cliente cuenta clave potencial .....	71
Anexo 17.	Flujograma de proceso de compra de insumos .....	72
Anexo 18.	Carta de Senasa.....	73
Anexo 19.	Guía de pautas para entrevista profunda.....	74
Anexo 20.	<i>Price brand ladder</i> .....	76
Anexo 21.	Certificación ISO:9001 .....	77
Anexo 22.	Certificación orgánica.....	78

## Capítulo I. Introducción

El crecimiento y desarrollo de la agroindustria peruana se concentra en las regiones costeras del país. Es así que tres de los cuatro productos más exportados del Perú proceden de Piura, Lambayeque, La Libertad, Áncash, Lima e Ica.

Uno de los problemas más relevantes de la agricultura en la costa peruana es el manejo del agua y el acondicionamiento del suelo de cultivo. Mientras que el primero se concentra en la adecuada extracción y distribución del recurso hídrico durante el cultivo, el segundo lo hace por medio de la labranza oportuna y elevando el contenido de materia orgánica del suelo de la zona de cultivo –a través de la aplicación de enmiendas<sup>1</sup>– durante todas sus fases. Dichas fases son previas a la instalación, durante la instalación y a lo largo de los periodos productivos (campañas). Estos procedimientos se llevan a cabo con la finalidad de incrementar la retención de agua del suelo, además de brindar el soporte de nutrientes de fuente orgánica que necesita el cultivo.

Existen estudios de cultivos en zonas costeras que sustentan que aquellos que recibieron enmiendas orgánicas tienen mejores rendimientos que aquellos que no lo hicieron (López 2007). Es así que los empresarios agrícolas de la costa peruana tienen claro que para obtener los mejores resultados para sus cultivos es necesario emplear enmiendas orgánicas sólidas o líquidas.

Ica se posiciona dentro de las top cinco regiones agroexportadoras del Perú (Diario Gestión 2018), con 7.640 hectáreas de vid y 2.240 hectáreas de palto (SENASA 2018). El 100 % de la agroindustria de los cultivos de palto y vid emplean enmiendas orgánicas sólidas. La categoría tiene los siguientes productos:

- Estiércol de ganado bovino “guano de invernada” (67,6 %)
- Compost (29,7 %)
- Gallinaza (2,7 %)

Si bien el producto de mayor funcionalidad es el compost, el estiércol de ganado bovino es el líder de la categoría por su bajo precio y alta disponibilidad. Aun así, por tratarse de una enmienda “cruda”, posee características negativas para el sistema agrícola:

- Quema las raíces de los cultivos, disminuyendo los rendimientos de cosecha e incluso puede llegar a estresar y matar al cultivo.

---

<sup>1</sup> Enmienda: cualquier sustancia orgánica o mineral de origen natural o sintético con capacidad de modificar características físicas, químicas o biológicas del suelo del campo de cultivo. Por ejemplo: cal, yeso, compost, etc.

- Disemina semillas de malezas, incrementando los gastos en herbicidas, mano de obra y horas máquina para el desmalezado.
- Atractante de plagas<sup>2</sup>.
- Baja eficacia por su alto nivel de impurezas (mayor a 25 %).
- Baja eficiencia, ya que al no estar 100 % descompuesto, toma de seis a nueve meses oxidarse según el estado hídrico del campo y la disposición de nitrógeno para empezar a serle útil al cultivo.

Adicionalmente, el abastecimiento de estiércol es riesgoso para las empresas de agroindustria por carecer de lo siguiente:

- Garantías de producto que respalden y avalen las aplicaciones
- Seriedad en la programación de entregas al fundo
- Soporte técnico y seguimiento

Sobre la base de lo expuesto, existe una gran oportunidad de desarrollar un sistema de abastecimiento de enmiendas orgánicas sólidas y líquidas que se diferencie por un servicio pre y postventa personalizado que genere mayor valor (por ejemplo, servicio de diagnóstico y monitoreo de fertilidad biológica de suelos de cultivo<sup>3</sup>). De la mano de esta oportunidad, Fosac es una empresa peruana que resuelve esta necesidad gracias a sus quince años de experiencia en el desarrollo, producción y comercialización de enmiendas orgánicas sólidas y líquidas. Por lo tanto, el presente trabajo está enfocado en el cliente de agroindustria de palto y vid de más de cincuenta hectáreas de la región Ica. Este segmento se caracteriza por poseer sistemas intensivos de producción de alta tecnología (material vegetal de alta calidad, empleo de sistemas de riego tecnificado, certificación de procesos de producción, etc.), que abastecen mercados globales de fruta. Dentro de estas organizaciones encontramos a los jefes o administradores de campo<sup>4</sup>, gerentes agrícolas y gerentes generales, los cuales, según cada caso particular, tienen el rol de decisor sobre la elección del servicio de abastecimiento.

A largo plazo, el empleo adecuado de enmiendas orgánicas sólidas y líquidas permitirá disminuir la inversión en fertilizantes sintéticos. Esto contribuirá a reducir el impacto ambiental<sup>5</sup> y, en

---

<sup>2</sup> Como los escarabajos del género *Gymnetis sp.*

<sup>3</sup> Esta propuesta de valor solo será otorgada a aquellos prospectos que tengan el perfil adecuado para un esquema de trabajo de cuentas clave.

<sup>4</sup> Estos pueden ser bachilleres de agronomía o técnicos agrícolas que se caracterizan por estar orientados al resultado. Existen casos donde estos cargos trabajan con remuneraciones 100% variables y dependientes de la rentabilidad obtenida en la campaña de cosecha.

<sup>5</sup> e.g. Walmart está recomendando estudios de cálculo de huella de carbono y huella hídrica a sus proveedores de banano, uva y palta.

general, a minimizar los costos de producción de los sistemas agrícolas. Existe evidencia de que estas implementaciones, además, permitirán obtener distinciones especiales para los productos exportables<sup>6</sup>, aumentando su valor para el usuario final.

El capítulo I comprende la introducción al tema: comercialización de enmiendas orgánicas sólidas y líquidas de la empresa Fosac para la agroindustria iqueña de palto y vid. El capítulo II contiene todo lo relevante al diagnóstico del sector y la situación actual de la empresa.

El capítulo III se concentra en la presentación de los hallazgos y conclusiones de la investigación de mercados, mientras que el capítulo IV muestra la propuesta del plan estratégico diseñado para cumplir los objetivos de la empresa. El capítulo V enlista y detalla los pormenores del mix de marketing y el capítulo VI la validación financiera de la propuesta presentada.

---

<sup>6</sup> Costa Rica ya posee propuestas como “Banano Carbono Neutral”.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno: Pestel

#### 1.1. Entorno político

El aprovechamiento de los fondos concursables del gobierno peruano se presenta como la principal oportunidad del entorno político.

**Tabla 1. Entorno político**

Variable	Descripción	Impacto	Decisión
Inestabilidad política	Ahuyenta o ralentiza el inicio de nuevos proyectos agrícolas en el país.	A	Mantenerse alerta y constante comunicación para conocer su efecto sobre el público objetivo.
Incierta situación del régimen laboral agrario (Diario El Comercio 2018)	La especulación alrededor de la vigencia de este paquete de promoción de la agricultura afecta negativamente el inicio de nuevos proyectos.	A	Mantenerse alerta y constante comunicación para conocer su efecto sobre el público objetivo.
Falta de obras hidrológicas (Diario El Comercio 2018)	El recurso hídrico no es correctamente administrado y, por lo tanto, se convierte en limitante para la ampliación de la frontera agrícola.	A	Mantenerse alerta y constante comunicación para conocer su efecto sobre el público objetivo.
Corrupción dentro de los procesos de compra de las entidades del estado (Agraria.pe 2016)	El Estado efectúa compra de enmiendas orgánicas por medio de diversas instituciones.	A	No participar en licitaciones estatales.
Promoción de investigación e innovación (Innovate 2018)	El Estado posee programas por medio de los cuales cofinancia proyectos de innovación para la empresa privada.	O	Culminar el actual proyecto y postular nuevamente para seguir cofinanciando I+D

Fuente: Elaboración propia

#### 1.2. Entorno económico

La carencia de herramientas financieras adecuadas a la medida de las operaciones de la empresa se constituye como la principal amenaza del entorno económico.

**Tabla 2. Entorno económico**

Variable	Descripción	Impacto	Decisión
Sector agrícola creciente (4 %) (Diario El Comercio 2018)	Relevancia creciente del sector agro y su contribución al PBI (6 % del PBI) (Alerta económica 2019)	O	Buscar otros sectores de desarrollo para no depender solo del agro.
Mercado para palta procedente de Perú en crecimiento	El año 2018 las exportaciones de palta crecieron 43 % (Diario Gestión 2019)	O	Prospección a empresas de este cultivo
Tendencia del sector a la disminución de costos de producción	Empresas están produciendo sus propias enmiendas orgánicas (10 % de las empresas de Ica lo llevan a cabo) <sup>7</sup>	A	Estar al tanto de los precios de la competencia directa e indirecta (monitoreo mensual)
Producción creciente de uva de mesa para exportación	Las exportaciones del 2018-19 crecieron 17 % con respecto al periodo anterior (Diario Gestión 2019)	O	Prospección a empresas de este cultivo
Productos financieros limitados y con altas tasas (Diario El Comercio 2018, Ravines 2017)	Históricamente el sector agropecuario ha sido caracterizado por presentar mayor deterioro de sus carteras crediticias.	A	Buscar nuevas entidades financieras dentro y fuera del país. Asimismo mejorar las condiciones de venta para reducir los créditos.
Migración de sistemas informales de abastecimiento a sistemas formales	Las empresas agroindustriales buscan proveedores que les brinden mayores garantías.	O	Exaltar la formalidad de la empresa (Certificación ISO 9001)

Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Entorno socio demográfico

La tendencia creciente del consumo de carne generará más oferta de insumos tanto para Fertilizantes Orgánicos S.A.C. como para la competencia existente. Asimismo puede estimular el establecimiento de nuevas empresas comercializadores de enmiendas orgánicas sólidas y líquidas.

**Tabla 3. Entorno sociodemográfico**

Variable	Descripción	Impacto	Decisión
Crecimiento del sector ganadero para bovinos de carne por creciente consumo de carne <sup>8</sup>	Aumenta la oferta de insumos para la producción de enmiendas orgánicas.	O	Visitar empresas de engorde de ganado bovino para establecer operaciones de abastecimiento con mejores condiciones.

<sup>7</sup> Hallazgo del sondeo de mercado llevado a cabo por el equipo.

<sup>8</sup> Entrevista a expertos

Variable	Descripción	Impacto	Decisión
Creciente corriente de consumo de alimentos orgánicos (Diario Correo 2018)	Afecta directamente el empleo de enmiendas orgánicas certificadas para la fertilización de los cultivos.	O	Remapear empresas de agricultura orgánica certificada para desarrollar propuesta de valor especial.

Fuente: Elaboración propia

#### 1.4. Entorno tecnológico

La agricultura peruana está en pleno desarrollo tecnológico fomentado por la demanda de valor de parte de los clientes del exterior (compradores de fruta) y también es impulsado por la constante búsqueda de mejoras en la economía de recursos de los procesos productivos de la agroindustria.

**Tabla 4. Entorno tecnológico**

Variable	Descripción	Impacto	Decisión
Mejora en los procesos de instalación de plantaciones	Cada vez existe más rigor en los estudios del suelo y las técnicas de abonamiento y plantación. De esta forma la empresa garantiza una explotación más eficiente y rentable del recurso suelo.	O	Implementar mejoras en los sistemas de aplicación de las enmiendas en campo. Asimismo desarrollar nuevos servicios para esta etapa de los sistemas agrícolas (poner ejemplo)
Ingreso de nuevas variedades de uva de mesa (Red Agrícola 2018)	Esto influye directamente sobre la rentabilidad de las operaciones agrícolas del cliente, así como su capacidad de inversión en insumos y servicios de mayor calidad.	O	Llevar a cabo pruebas de campo con estas nuevas variedades para contar a finales del 2019 con evidencia validada de los efectos de los productos.
Nuevas tecnologías de riego (Red Agrícola 2018)	Permite ampliar la frontera agrícola con una mejor administración del recurso hídrico.	O	Monitorear la compatibilidad de estas tecnologías con los productos.

Fuente: Elaboración propia

#### 1.5. Entorno ecológico

El impacto de la agricultura convencional sobre el estado de los suelos agrícolas lo convierten en foco de interés de las actividades de conservación y sostenibilidad de las empresas agroindustriales.



**Tabla 5. Entorno ecológico**

Variable	Descripción	Impacto	Decisión
Suelos costeros de baja fertilidad	El bajo nivel de materia orgánica del suelo ( $MO \leq 0,5\%$ ) exige la aplicación de enmiendas orgánicas para el establecimiento de plantaciones. <sup>9</sup>	O	Continuar con el desarrollo de alternativas que permitan el mejor aprovechamiento del suelo costero (por ejemplo bacterias solubilizadoras de fósforo).
Incertidumbre del abastecimiento de agua	Reducción de la frontera agrícola debido al debilitamiento de la reserva acuífera de la región Ica.	A	Enfocar el trabajo comercial en los cultivos de mayor rentabilidad en Ica. Explorar el mercado en otras regiones con otra situación del estado hídrico.
Deficiente previsión para eventos climáticos (Diario Gestión, 2017).	Las variaciones climáticas y los fenómenos generan grandes problemas a los sistemas agrícolas.	A	Establecer un sistema de monitoreo de variables climáticas (estación meteorológica de finca) Establecer un plan de emergencia en caso de ocurrencias.
Mayor relevancia del impacto ambiental de las empresas (Diario La Prensa 2018).	El uso de enmiendas orgánicas ayuda a reducir el uso de fertilizantes sintéticos que tienen un impacto negativo sobre los ecosistemas agrícolas.	O	Promover las consultorías para revalorización de residuos de la agroindustria.
Contaminación y degradación de suelos agrícolas (Perú Ecológico 2018).	El uso indiscriminado de pesticidas y fertilizantes sintéticos junto con un mal manejo de riego y suelos aumenta año a año la inversión en abonamiento.	O	Desarrollar propuestas para atender a las empresas que tengan este problema en niveles medios y altos (por ejemplo, servicio de monitoreo biológico de suelos).

Fuente: Elaboración propia

### 1.6. Entorno legal

Mientras el mercado exterior aumenta sus exigencias a las empresas de agroindustria, las instituciones peruanas aún no intervienen en la legislación, normado, control y supervisión de las actividades relacionadas a fertilizantes, lo que comprende también a las enmiendas orgánicas y líquidas.

<sup>9</sup> Entrevistas a profundidad.

**Tabla 6. Entorno legal**

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión</b>
Incierta permanencia de la ley de exoneración de IGV (SUNAT 2018).	Desde el año 2007 la categoría de enmiendas orgánicas cuenta con la exoneración del pago de IGV.	A	Promover las consultorías para revalorización de residuos de la agroindustria y el servicio de monitoreo biológico de suelos, ya que ambos están gravados con IGV.
Rol deficiente de las autoridades <sup>10</sup>	SENASA no regula las actividades de producción y comercialización de fertilizantes.	A	Mantenerse alerta y constante comunicación con la institución.
Normativas y certificaciones para exportar aumentan su exigencia y rigidez	Cada año los mercados globales solicitan más requisitos para ingresar.	O	Mantenerse alerta y constante comunicación para estar al día con las acreditaciones pertinentes.

Fuente: Elaboración propia

## **1.7. Conclusiones del macroentorno**

Los suelos costeros demandan materia orgánica y el territorio peruano presenta un panorama favorable e incluso muy permisivo para inversiones en la categoría de enmiendas orgánicas sólidas y líquidas para agricultura. La bonanza y crecimiento del sector junto con la falta de legislación normativa local permiten que todos los años el número de empresas nuevas aumente. Aun así, la falta de previsión de las tendencias del mercado y el bajo índice de formalidad solo permiten que un pequeño grupo de empresas se mantenga vigente.

## **2. Análisis del microentorno: Porter**

### **2.1. Competidores potenciales: riesgo medio**

Las empresas que actualmente se encuentran en el negocio de enmiendas orgánicas enfrentan las condiciones de competencia más pura: competencia perfecta (Parkin 2014). En este mercado existen muchas empresas (formales e informales) que venden productos idénticos a muchos compradores, no hay restricciones para entrar al mercado, las empresas establecidas no tienen ventajas contundentes o tangibles con respecto a las nuevas; los vendedores y compradores están bien informados acerca de los precios. Por lo enunciado, constantemente aparecen nuevos

---

<sup>10</sup> Se adjunta documento de Senasa (anexo 17).

emprendimientos ya sea en la producción o en la comercialización de enmiendas orgánicas sólidas y líquidas. En la mayoría de casos, estos emprendimientos carecen de formalidad y son de pequeña escala (producción anual menor a mil toneladas de enmiendas orgánicas o cincuenta mil litros de enmiendas orgánicas líquidas). La informalidad del sector y la carencia de un registro por parte de Senasa no permite el dimensionamiento e identificación correctos de este tipo de competidores. En la tabla 8 se puede revisar una lista de las principales empresas competidoras para la categoría de enmiendas sólidas y para la de enmiendas líquidas.

## 2.2. Poder de negociación de los clientes: riesgo alto

Los clientes poseen información detallada de las ofertas de las empresas proveedoras. Sus altos volúmenes de compra y las bajas barreras de cambio les brinda un alto poder de negociación.

**Tabla 7. Clientes y su posición de negociación**

Compradores	Cantidad	Barreras de cambio	Poder de negociación
Agroindustria de vid	238 empresas	Baja	Alto
Agroindustria de palto	165 empresas	Baja	Alto

Fuente: Elaboración propia

## 2.3. Productos sustitutos: riesgo medio

La rivalidad en el sector de agricultura y específicamente en los productos de enmiendas orgánicas es de riesgo medio. Además de contar con bastantes competidores, cada uno de ellos ofrece uno o más productos de la categoría de enmiendas orgánicas sólidas (por ejemplo estiércol, humus de lombriz, compost, gallinaza, entre otros). Esta oferta variada genera gran número de alternativas para los decisores, los cuales definen en función de experiencias de uso en periodos anteriores y en la percepción del responsable de la aplicación (por ejemplo jefe de fundo, jefe de operaciones, gerente agrícola, administrador, entre otros).

**Tabla 8. Competidores y productos sustitutos del MO-STD Solum y del Accentens**

Producto de Fosac	Empresa	Sustituto	Nivel de rivalidad
MO-STD Solum	Spolcom S.A.C.	Estiércol y humus de lombriz	Alto
MO-STD Solum	Guaneros informales	Estiércol y compost	Alto
MO-STD Solum	Guaneros formales	Estiércol y compost	Alto
MO-STD Solum	Abonos San Miguel E.I.R.L.	Estiércol y compost	Alto
MO-STD Solum	Fertilizantes Orgánicos Peru E.I.R.L.	Estiércol, humus de lombriz y compost	Alto

Producto de Fosac	Empresa	Sustituto	Nivel de rivalidad
MO-STD Solum	Fitoabonos	Estiércol y compost	Alto
MO-STD Solum	Pezagro	Estiércol y compost	Alto
Accentens	Agro Micro Biotech	Fertigold	Alto
Accentens	Drokasa	Humiplus 80	Alto
Accentens	Avibiol	Biol	Alto
Accentens	Global Crops S.A.C.	Extractos húmicos	Alto
Accentens	Fertitec S.A. C.	Extractos húmicos	Alto
Accentens	Silvestre	Extractos húmicos	Alto
Accentens	Soltagro	Extractos húmicos	Alto
Accentens	Montana	Extractos húmicos	Alto

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4. Poder de los proveedores: riesgo bajo

El riesgo que representa el grupo de proveedores de insumos está definido por barreras bajas de cambio, ya que el principal insumo empleado (estiércol de ganado bovino) no es diferenciado. En ese sentido, luego de una evaluación pertinente, la empresa puede adquirir los insumos de cualquier proveedor. Lo mismo ocurre con las empresas que proveen de envases y de servicio de transporte. Aun así, es de vital importancia para la continuidad de las operaciones de abastecimiento, tener un grupo de proveedores recurrentes considerando por lo menos dos empresas por insumo o servicio.

**Tabla 9. Poder de los proveedores**

Proveedores	Cantidad	Barreras de cambio	Poder de negociación
Insumos para la producción	8 empresas	Baja	Medio
Envases	6 empresas	Baja	Medio
Servicio de transporte	13 empresas	Baja	Medio

Fuente: Elaboración propia

#### 2.5. Rivalidad entre los competidores: riesgo medio

Actualmente, el mercado se concentra en agroindustria de costa y el primer atributo buscado es el precio. Esto, sumado a la poca diferenciación o especialización de la oferta, eleva el nivel de la rivalidad entre competidores.

## **2.6. Conclusiones del microentorno**

Tal como se mencionó al elaborar las conclusiones del macroentorno, las condiciones están dadas para la presencia de una gran oferta y del ingreso de nuevos competidores (tanto de empresas nuevas que ofrecen un producto conocido como innovaciones para la categoría). Asimismo, los clientes grandes poseen un gran poder de negociación comparado con la escala de las empresas proveedoras.

## **3. Análisis interno: la empresa**

### **3.1. Historia y evolución**

Fertilizantes Orgánicos S.A.C. - Fosac es una empresa peruana fundada el 2005 con el fin revalorizar residuos de la industria de producción de carne de ganado bovino y convertirlos en insumos de alto valor para la agricultura peruana. Es así que desarrolló dos enmiendas orgánicas: MO-STD Solum (enmienda orgánica sólida) y Accentens (enmienda orgánica líquida). Tanto los productos como la empresa cuentan, desde el inicio de sus operaciones, con acreditaciones orgánicas internacionales, por lo cual abastecer a los agricultores orgánicos fue componente de la misión inicial de la empresa. En esa misma línea, el año 2018 certifican sus procesos bajo la normativa ISO 9001.

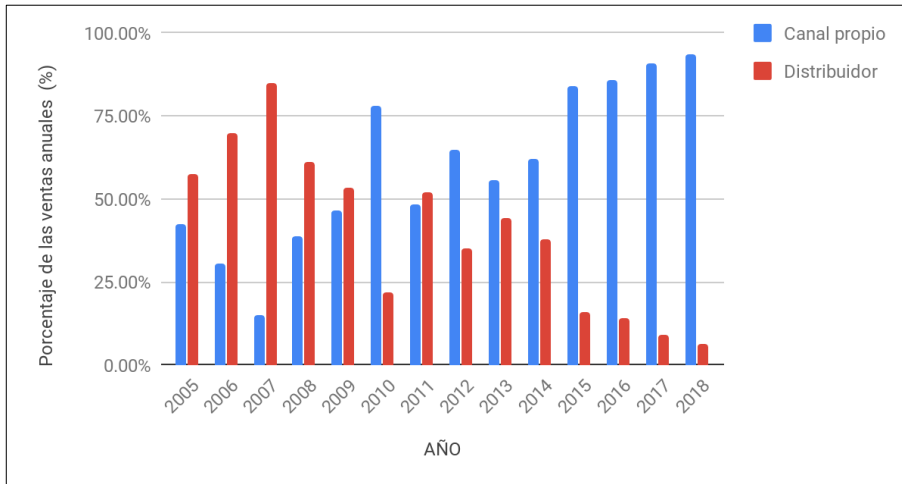
Fosac cuenta, además, con un equipo multidisciplinario de profesionales altamente capacitados encargados de las operaciones que son llevadas a cabo en alianza con otros proveedores con altos estándares de calidad para toda la cadena de valor (empresas de transporte, de alquiler de maquinaria, de insumos, entre otros). En la primera etapa de la empresa (del año 2005 al 2009) se emplearon principalmente canales externos<sup>11</sup> (distribuidores) para sus operaciones comerciales. De esa manera logran obtener el monto anual de ventas de 480 mil soles en el 2008. Recién el año 2010, inaugura su área comercial y agrega otro segmento a su trabajo comercial: agroindustria de exportación. El trabajo comercial permitió alcanzar un monto anual de ventas en constante crecimiento, marcadamente estacional, que alcanzó un su máximo valor el 2015 con 3,4 millones de soles, resaltando que ese monto correspondía en 86 % a ventas efectuadas en Ica a seis empresas de agroindustria (centralización y concentración de las operaciones).

---

<sup>11</sup> Para el año 2007 más del 80 % de las ventas eran canalizadas por distribuidores.

En el gráfico 1 se puede observar la evolución de las ventas de Fosac y en el gráfico 2 la proporción de ventas en canal propio y distribuidores.

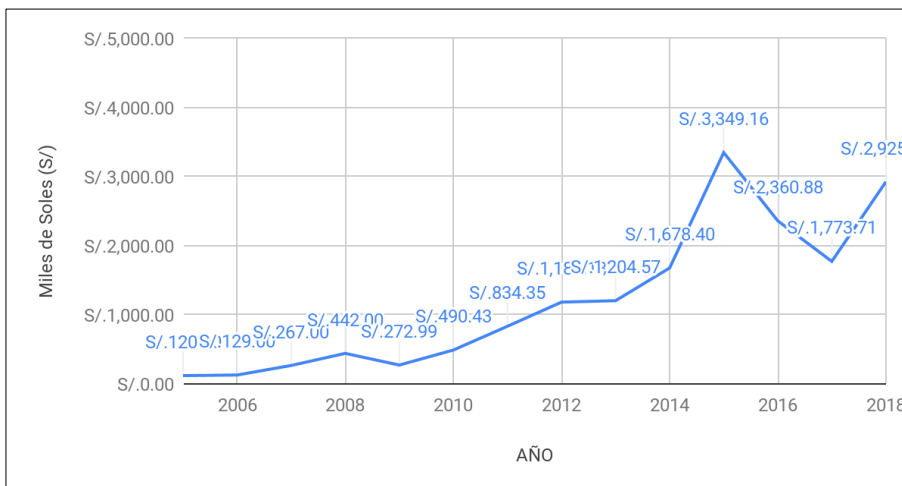
**Gráfico 1. Ventas anuales**



Fuente: Elaboración propia

Se puede notar la tendencia de crecimiento en las ventas y también la caída provocada el 2017 a causa del fenómeno El Niño.

**Gráfico 2. Distribución histórica de las ventas – canal propio vs. distribuidor**



Fuente: Elaboración propia

A partir del año 2010, gracias a que inauguró su área comercial, la empresa empezó a generar cartera de usuarios (clientes finales), lo cual provocó que dependa menos de los distribuidores y que aumente su rentabilidad operacional.

### **3.2. Análisis de la cadena de valor**

La cadena de valor la podemos encontrar en el anexo 6.

## **4. Propósito, misión, visión, objetivos y valores**

Fosac estuvo enfocada en cultivos orgánicos al momento de su fundación en el año 2005. Luego del año 2009 decidieron presentar una propuesta de valor a cultivos convencionales, añadiendo este nuevo segmento dentro de su prospección. Requirieron hacer cambios en la cultura organizacional cambiándose como se puede apreciar en la tabla.

**Tabla 10. Cultura organizacional de Fosac**

Propósito	Nos preocupamos por la salud de los suelos del Perú.
Visión	Convertir la fertilidad biológica de los suelos en fuente generadora de valor para las operaciones agrícolas del Perú.
Misión	Desarrollamos y proveemos soluciones de fertilización integrales y oportunas para la agricultura nacional.
Objetivos	Brindar enmiendas orgánicas para instalación de plantaciones, recuperación poscosecha de cultivos y acompañamientos nutricionales.
Valores	Confianza Honestidad Disciplina

Fuente: Elaboración propia

## **5. Organización y estructura**

El organigrama y estructura de Fosac se podrá encontrar en el anexo 7.

En la tabla 12 se observan las características de cada parte de la estructura de Fosac.

**Tabla 11. Estructura de Fosac**

Área/ departamento	Líder	Miembros	Capacidad	Rol
Gerencia administrativa	María Helena López Asistente RR.HH.	2		Gestor de negocio Bienestar capital humano
Área de producción	Rafael Dávalos Capataz Obreros	7	1200 ton x mes y 100 mil litros x mes	Supervisor de abastecimiento Supervisión de faenas Faenas
Área MKT - Comercial	Carlos José López Asesor comercial	2	12 cuentas clave + 24 cuentas estándar. 12 cuentas estándar 24 cuentas estándar	Gestor estratégico Arquitecto de relaciones
Departamento de ciencia y tecnología	Alexandra Florián	1	Calidad de procesos y 1 desarrollo de producto trimestral	Gestor técnico

Fuente: Elaboración propia

## 6. Productos

Actualmente, la empresa tiene los siguientes productos:

- MO-STD Solum: Es una enmienda sólida caracteriza por su alta concentración de materia orgánica resistente (MOR). Reemplaza por completo el uso de estiércol, compost y humus.
- MO-STD Aqua (Accentens): Es una solución nutricional de extractos húmicos de reacción ácida (pH: 4.5 - 5.5) que posee gran efecto bioestimulante sobre las raíces del cultivo. Su aplicación se recomienda durante todo el programa de fertirriego para plantaciones en producción o bajo estrés.

El presente trabajo concentra su enfoque en el plan de marketing para el servicio de abastecimiento de los productos MO-STD Solum (Solum) y MO-STD Aqua (Accentens).

## 7. Análisis FODA

- Fortalezas
  - Quince años de experiencia en producción de fertilizantes orgánicos y manejo de residuos



- Área de tecnología y desarrollo desde el año 2017
  - Ubicación centralizada, el distrito de Pachacamac, provincia y región de Lima, que permite efectuar despachos a todo el país con precios competitivos
- Debilidades
    - Espacio de producción limitado (8.000 m<sup>2</sup>) con tecnología que solo permiten una producción mensual de 1.200 toneladas de enmiendas orgánicas sólidas y 100 m<sup>3</sup> de enmiendas orgánicas líquidas.
    - Área comercial pequeña (un miembro) que ralentiza los procesos comerciales (por ejemplo tiempos de respuesta a solicitudes de cotización)
    - Falta de garantías que permitan reducir el costo del financiamiento (tasas por encima del 10 % anual para letras y 18 % para préstamos)<sup>12</sup>
- Oportunidades
    - Sector agrícola en crecimiento sostenido (mínimo 5 %) los últimos 20 años
    - Sistemas de producción agrícola en la costa son demandantes de materia orgánica (40-80 toneladas por hectárea)
    - Migración de sistemas de abastecimiento de enmiendas orgánicas informal a formal<sup>13</sup>
    - Creciente oferta de insumos para producción de enmiendas orgánicas por el aumento del consumo de carne
- Amenazas
    - Eventualidad de fenómenos climáticos
    - Aparición de nuevas empresas de enmiendas orgánicas
    - Formalización de los proveedores informales de enmiendas orgánicas

## **8. Diagnóstico situacional**

- Problema: La costa del Perú posee suelos áridos los cuales tienen como principal característica la ausencia de materia orgánica. Esto genera los siguientes problemas para el suelo:
  - Baja capacidad de retención de agua
  - Baja capacidad de retención de nutrientes

---

<sup>12</sup> Entrevista a administradora de Fosac (anexo)

<sup>13</sup> Entrevista a experto

Ante esta situación, el empresario agrícola ha encontrado en el estiércol la alternativa de menor costo económico para aumentar el reservorio de materia orgánica de los suelos. Aun así, por tratarse de una enmienda “cruda”, posee características negativas para el sistema agrícola:

- Quema raíces de los cultivos disminuyendo los rendimientos de cosecha y en algunos casos estresa y mata el cultivo.
- Disemina semillas de malezas lo cual aumenta los gastos en herbicidas, mano de obra y horas de máquina para el desmalezado, reduciendo la rentabilidad del cultivo.
- Tiene alto índice de impurezas (por encima del 25 %), lo cual reduce el efecto de las enmiendas sobre el suelo.
- Efecto muy lento sobre el cultivo, ya que tiene que empezar a oxidarse para brindar sus beneficios. Esto toma un periodo de seis a nueve meses según el estado hídrico del campo de cultivo y la disposición de nitrógeno.

Asimismo, el abastecimiento del estiércol es muy crítico por carecer de lo siguiente:

- Garantías de producto que respalden y avalen las aplicaciones
  - Seriedad en la programación de entregas al fundo
  - Soporte técnico y seguimiento
- 
- Hipótesis: Un abastecimiento con altos estándares de servicio de la mano con un producto procesado y diferenciado ayudará a completar las metas de instalación y mantenimiento poscosecha de las empresas agrícolas de la costa del Perú. Una gestión de clientes bajo el enfoque de cuentas clave permitirá aumentar la rentabilidad operacional de las fanes de abastecimiento para Fosac.
  - Solución: El equipo de desarrollo de Fosac pone al alcance de la agroindustria iqueña MO-STD Solum y Accentens: enmiendas orgánicas completamente oxidadas (100 % de oxidación biológica), de alta pureza (10 % porcentaje de impurezas para el MO-STD Solum y 2 % para el MO-STD Aqua) y con fuerte actividad microbiana. Estas enmiendas de alto desempeño son útiles para brindarle un ecosistema adecuado a las raíces los cultivos. Fosac cuenta con acreditación internacional que valida la calidad orgánica de sus productos y con acreditación ISO 9001 para los procesos de diseño, desarrollo, producción, comercialización y aplicación de enmiendas orgánicas.

## **Capítulo III. Investigación de mercado**

### **1. Objetivos de la investigación**

#### **1.1. Objetivo general**

Conocer el comportamiento del decisor de compras de insumos frente a la categoría de enmiendas orgánicas, de tal manera que se pueda dimensionar y lograr el aumento en la penetración en el mercado iqueño de vid y palto.

#### **1.2. Objetivos específicos**

- Sobre el mercado:
  - Cuantificar y calendarizar la demanda de enmiendas orgánicas sólidas y líquidas
  - Conocer los precios de venta de la competencia
- Sobre los clientes y prospectos:
  - Conocer su percepción de la marca
  - Conocer su percepción de la propuesta de valor (funcionalidad, apariencia, precio, contacto, precio)
  - Obtener alcances sobre las tendencias de cada subsegmento (cultivo) del público objetivo
  - Definir factores clave de fortaleza de proveedores
  - Definir cuáles son los factores de atraktividad más importante para la empresa
- Sobre el decisor de compra:
  - Conocer comportamiento frente a la categoría
  - Conocer medios a los que está expuesto

### **2. Metodología**

La investigación de mercados se realizó en dos etapas: una primera etapa exploratoria para suministrar la información de fuentes primarias y secundarias que permita identificar problemas u oportunidades y luego concluyente para validar las hipótesis planteadas durante la primera fase y tomar decisiones a través de las encuestas correspondientes.

## **2.1. Investigación exploratoria: cualitativa**

- Fuentes secundarias

Comprende bases de datos de empresas agroindustriales registradas en cada institución (nombre, localización de fundos, área certificada por cultivo de palto o vid):

- Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (Senasa)
- Asociación de Productores de Vid del Perú (Provid)
- Asociación de Productores de Palto del Perú (Prohass)

- Entrevistas a expertos

Se efectuaron tres entrevistas a expertos en las que se recabó información de la tendencia global de los cultivos de palto y vid, la situación local y sus opiniones sobre el uso de enmiendas orgánicas en los ciclos de producción.

- Ing. Benjamín Cilloniz: Gerente general de Agrícola Safco Perú y Director en Agrícola Chapi S.A.
- Ing. Rafael Villagarcía: Gerente de planta de Fruchincha S.A.
- Ing. Victor Escobedo: Gerente técnico de Prohass

- Entrevistas a profundidad a decisores

Se ejecutaron entrevistas a profundidad a jefes de campo, administradores, gerentes agrícolas y gerentes generales de agroindustria de cultivo de vid y palto con al menos 50 Ha de cultivo para conocer la psicografía de los decisores, así como el comportamiento respecto a la categoría de enmiendas orgánicas.

## **2.2. Investigación concluyente**

Se llevaron a cabo 36 encuestas con decisores de compra para la validación de supuestos encontrados en la etapa cualitativa y la estimación de la demanda.

- Entrevistas y reuniones con equipo de Fosac

Con el fin de establecer una matriz de categorización de clientes se llevaron a cabo reuniones de trabajo con miembros del equipo de Fosac:

- María Helena López - Administradora general
- Rafael Dávalos - Supervisor de Producción
- Carlos José López - Gestor comercial
- Alexandra Florián Silva - Jefa de Ciencia y tecnología

Primera reunión: Establecimiento de parámetros de evaluación. Los parámetros empleados para la matriz fueron:

- Volumen: Monto económico que representa la operación del cliente
- Rentabilidad: Beneficio económico relacionado al margen de contribución de los productos
- Potencial: Monto económico del “volumen” no atendido por Fosac
- Relación: Intensidad del vínculo de Fosac con el equipo del cliente. La escala se encuentra en el anexo 9.

Segunda reunión: Construcción de matrices. De la misma se seleccionarán a las diez empresas mejor puntuadas para llevar a cabo la matriz de categorización de proveedores.

- Encuestas a prospectos y clientes

Con el fin de establecer una matriz de categorización de proveedores, se llevó a cabo una encuesta a los miembros de las diez empresas mejor puntuadas en la matriz de categorización de clientes. Esto solo se llevó a cabo para la evaluación de proveedores de enmiendas orgánicas sólidas.

Los parámetros empleados para la evaluación fueron: calidad, disponibilidad, velocidad de entrega, credibilidad y precio. La escala de resultados se compuso de: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Bueno, (2) Regular y (1) Deficiente.

Fueron evaluados Fosac, Spolcom y Abonos San Miguel como potenciales proveedores de enmiendas orgánicas sólidas.

### 3. Principales hallazgos y análisis

#### 3.1. Fuentes secundarias

Sobre la base de 42 empresas de la región Ica empadronadas en Senasa, Prohass y Provid se obtuvo la siguiente información:

**Tabla 12. Dimensionamiento de mercado**

Enmienda Sólida					Enmienda Líquida				
Cultivo	Ha	Tn/Ha	Tn	Venta Máxima (PEN)	Cultivo	Ha	Lt/Ha	Lt	Venta Máxima (PEN)
Palto	2,057	12	24,684	9,379,920	Palto	2,057	60	123,420	555,390
Vid	6,715	12	80,580	30,620,400	Vid	6,715	60	402,900	1,813,050
<b>Total</b>	<b>8,772</b>		<b>105,264</b>	<b>40,000,320</b>	<b>Total</b>	<b>8,772</b>		<b>526,320</b>	<b>2,368,440</b>

Fuente: Elaboración propia

Existen 8.772 hectáreas de cultivo vid y palto declaradas distribuidas en 42 empresas de, por lo menos, 50 Ha de palto o vid. Esto constituye una oportunidad de ventas de hasta PEN 42 millones tomando en cuenta un consumo promedio de 12 Tn/Ha de sólido y 60 Lt/Ha de líquido.

Las mismas fuentes indican que Ica representa el 10 % y el 45 % de la superficie peruana total para los cultivos de palto y vid, respectivamente.

#### 3.2. Entrevistas a expertos

- Existe mucho potencial en el mercado internacional de palto, debido a que es considerada una fruta exótica. En Europa y China, por ejemplo, se consume 1,1 kg y 0,01 kg al año, respectivamente, mientras que en Chile el ratio es de 6 a 8 kg. Actualmente se vienen manejando nuevos proyectos para desarrollo de cultivo de palto debido a esta oportunidad comercial.
- No se puede prescindir del uso de enmiendas orgánicas sólidas, debido a que reduciría considerablemente la producción; sin embargo, el producto no depende solo de los nutrientes y la carga microbiana, también es muy sensible al clima.
- Entre los principales retos a corto plazo están:
  - Reglamentación de viveros (hoy cualquier persona puede sembrar palto y comercializarlo)

- Desarrollo de sistema de producción y técnicas de cultivo (poda, abonamiento, riego)
- Compromiso de las empresas asociadas con sus programas comerciales a fin de evitar el exceso de oferta en el mercado, reducción de precios y caídas en la rentabilidad
- Desarrollar estándares por zona geográfica

### **3.3. Entrevistas a profundidad a clientes**

- Decisor
  - El 90 % de los encuestados usan internet, de los cuales el 30 % de los mismos también tienen contacto con TV.
  - En todos los casos, el decisor obtiene información relevante sobre las novedades o nuevas tendencias de la agroindustria mediante asesores externos o consulta con colegas.
  - Las enmiendas orgánicas conocidas por nuestros encuestados fueron el compost, estiércol y ácidos húmicos.
  - El 60 % de los encuestados usan estiércol en sus suelos. La mitad de ellos lo hacen por cumplir con indicadores de reducción de costos, mientras que la otra mitad lo aplica por la pobreza del suelo.
- Mercado
  - El 40 % de los encuestados aplican la enmienda en los meses de marzo o abril.
  - Aquellos que han usado o usan estiércol actualmente comentan que les ha traído problemas como semillas de maleza, excesiva humedad, presencia de escarabajos (coleópteros) debido a la inconclusa oxidación.

### **3.4. Encuestas telefónicas a encargados de compras**

Del total de encuestados:

- Segmento
  - El 70,27 % siembra vid; el 24,32 %, palto; y el 5,41 %, ambos.
  - El 8 % de los encuestados produce su propia enmienda sólida.
- Decisor
  - El 67,6 % utiliza estiércol, el 29,7 %, compost; y el 2,7 %, gallinaza.
  - El 30 % busca información en ferias, mientras que el 43 % lo hace a través de internet.
- Mercado

- El 87 % realiza el abastecimiento de enmiendas sólidas en el primer semestre; 65 % en el primer trimestre y 22 % en el segundo.

- Categoría

Tipo de enmienda sólida o líquida utilizada:

- Los encuestados que utilizan compost como enmienda sólida emplean entre 8 y 25 toneladas por hectárea, los que utilizan gallinaza emplea entre 40 y 50 toneladas por hectárea y los que utilizan guano emplean entre 20 y 50 toneladas por hectárea.

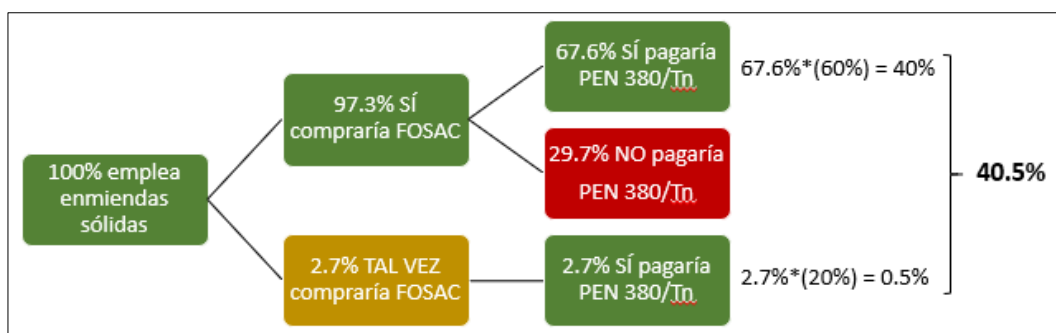
- Proveedores

- El 16 % compra a Avibioli; otro 16 %, a Fosac; 11 %, a Fertitec; y un 3 %, a Global Crops. El 54 % restante no brindó información.

- Precio

- El 24 % paga menos de S/ 4; el 43 %, entre S/ 4,1 y S/ 6; y el 22 %, más de S/ 6.

**Gráfico 3. Intención de compra MO-Std Solum**

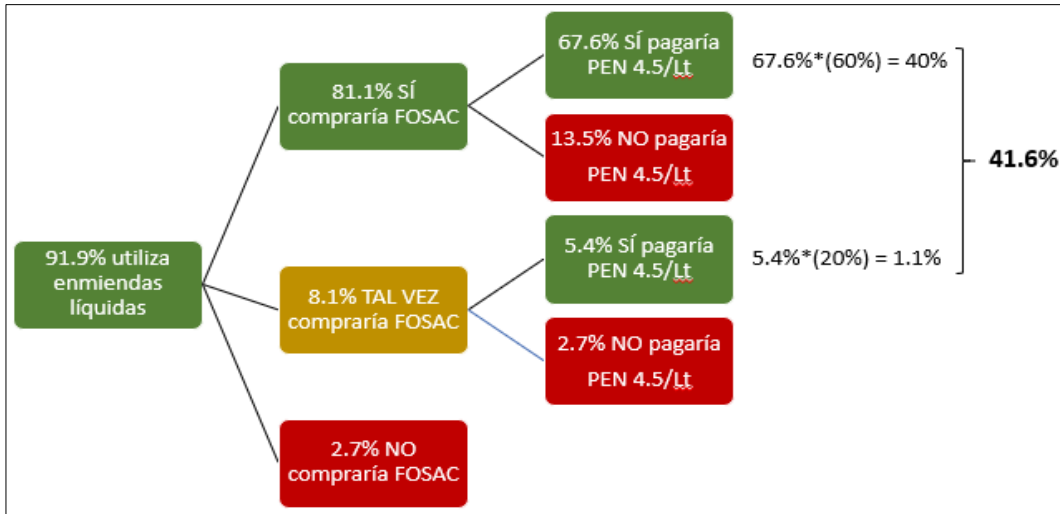


Fuente: Elaboración propia

- Aplicando un ajuste ligeramente conservador de 60 % al SÍ y 20 % al TAL VEZ se obtiene una intención de compra del 40,5 % para el MO-Std Solum.
- El 80 % de los que están dispuestos a comprar el producto indican que lo harían por su calidad, mientras que aquellos que no lo hacen basan su decisión en el precio.



**Gráfico 4. Intención de compra Accentens**



Fuente: Elaboración propia

- Aplicando un ajuste ligeramente conservador de 60 % al SÍ y 20 % al TAL VEZ se obtiene una intención de compra del 41,6 % para el Accentens.
- El 84 % de los que indicaron que estarían dispuestos a comprar Accentens, indican que su razón es la calidad.

### 3.5. Matriz de categorización de clientes

Los resultados se resumen en la tabla:

**Tabla 13. Empresas mejor evaluadas por parte del equipo de Fosac**

Razón social	Volumen/rentabilidad	Potencial	Relación	Puntaje <sup>14</sup>
Chapi	5	5	3	48
Agrícola Challapampa S.A.C.	5	4	3	43
Agrolatina	5	4	2	42
Agrícola Andrea	5	3	3	38
Greenvic	4	3	4	35
RVR	4	3	2	33
Sociedad Agrícola Don Luis S.A.	4	3	1	32
Agrícola Guili S.A.	5	1	4	29
Proagro	3	3	2	29

<sup>14</sup> El puntaje final fue calculado brindándole los pesos de 4, 5 y 1 a los parámetros volumen/rentabilidad, potencial y relación, respectivamente.

Razón social	Volumen/rentabilidad	Potencial	Relación	Puntaje <sup>14</sup>
Agrokasa	3	3	2	29
Beta	3	3	2	29

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Matriz de categorización de proveedores

**Tabla 14. Evaluación de las percepciones de las empresas respecto de cuatro proveedores**

Empresa	Proveedor de estiércol	Spolcom	Abonos San Miguel	Fosac	Calificación
Chapi	13	22	17	20	C
Agrícola Challapampa S.A.C.	14	20	17	20	B
Agrolatina	19	18	17	18	D
Agrícola Andrea	13	16	14	16	D
Greenvic	17	18	17	20	A
RVR	18	20	19	20	A
Sociedad Agrícola Don Luis S.A.	19	16	17	23	A
Agrícola Guili S.A.*	15	24	18	23	C
Proagro	21	20	18	20	B
Agrokasa	19	20	17	20	B
Beta	20	18	19	18	D

Fuente: Elaboración propia

- Cuenta clave potencial A: Fosac obtuvo el mayor puntaje en la evaluación de proveedores llevada a cabo por los prospectos o clientes.
- Cuenta clave potencial B: Fosac y un competidor obtuvieron el más alto puntaje.
- Cuenta clave potencial C: Fosac no es el proveedor mejor evaluado y posee un puntaje mayor a 20.
- Cuenta clave potencial D: Fosac no es el proveedor mejor evaluado y posee un puntaje menor a 20.

## 4. Estimación de la demanda

De acuerdo con los ratios de intención de compra de 40,5 % para MO-Std Solum y de 41,6 % para Accentens obtenidos en las encuestas, se calcula la estimación de la demanda (Kotler 2012:391).

**Tabla 15. Estimación de la demanda**

Enmienda Sólida						
Cultivo	Ha	Tn/Ha	Demanda Total (Tn)	Intención de compra	Demanda Ajustada (Tn)	Valorización de la Demanda (S/)
Palto	2,057	12	24,684	40.5%	9,997	3,798,868
Vid	6,715	12	80,580	40.5%	32,635	12,401,262
<b>Total</b>	<b>8,772</b>		<b>105,264</b>		<b>42,632</b>	<b>16,200,130</b>

Enmienda Líquida						
Cultivo	Ha	Lt/Ha	Demanda Total (Lt)	Intención de compra	Demanda Ajustada (Lt)	Valorización de la Demanda (S/)
Palto	2,057	60	123,420	41.6%	51,343	231,042
Vid	6,715	60	402,900	41.6%	167,606	754,229
<b>Total</b>	<b>8,772</b>		<b>526,320</b>		<b>218,949</b>	<b>985,271</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a hectáreas de cultivo, es importante tener en cuenta la relación de más de 3:1 entre la superficie de vid y palto para la región Ica. Por otro lado, en lo referente al mix de productos, la relación entre la valorización de la demanda estimada de MO-STD Solum y el Accentens se vuelve más extrema y supera el 16:1.

## 5. Conclusiones

- Mercado
  - El mercado efectivo es de 40,5 % para enmiendas orgánicas sólidas y 41,6 % para enmiendas orgánicas líquidas. Esto representa 105 mil toneladas de enmiendas orgánicas sólidas (81 mil toneladas para vid y 24 mil toneladas para palto) y en 526 mil litros de enmiendas orgánicas líquidas (402 mil litros para vid y 123 mil litros para palto).
  - La penetración actual de mercado total para Ica es de 5,6 % (3,4 % en vid y 14,2 % en palto).
  - El mercado meta para el primer año es de 8.960 toneladas y 17,7 mil litros, obteniendo solo en Ica una venta alrededor de 3,6 millones de soles con un aumento de 2,6 % en la penetración del servicio de abastecimiento en Ica.
  - Concentrarse en la región Ica no va a permitir desestacionalizar las ventas, es necesario desarrollar nuevos mercados locales o incluso evaluar la posibilidad de la internacionalización.

- Categoría
  - Debido a que los suelos costeros del Perú son pobres es necesario aplicarles enmiendas orgánicas que incrementen su fertilidad. Si bien el producto más adecuado y más valorado por su calidad es el compost, el más utilizado resulta siendo el estiércol por su bajo costo nominal. Es decir, no se valoriza la pérdida de volumen, la ineficiencia de la oxidación parcial, ni los riesgos por maleza o atracción de insectos.
  - Es necesario contar con un periodo de validación que permita evidenciar las cualidades del producto y servicio que ofrece Fosac, así como un acompañamiento que brinde seguridad y transparencia a los clientes.
- Segmento
  - El 67,6 % de los encuestados utilizan estiércol por el precio y la disponibilidad, no evalúan riesgos o costo-beneficio. Por otro lado, un 29,7 % emplea compost y la tendencia es positiva, debido a las exigencias del mercado internacional.
  - El 30 % de las empresas mejor evaluadas según la matriz de categorización de clientes, cuentas claves potenciales nivel A, considera que la propuesta de valor de Fosac es superior a la de sus competidores más cercanos.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Estrategia genérica

La estrategia genérica que se plantea para la empresa es la de enfoque por diferenciación, puesto que se trata de un nicho de mercado. En cuanto a la diferenciación, esta será abordada en dos flancos: producto y servicio.

a. Diferenciación por producto:

- Acreditaciones de calidad y naturaleza orgánica: La calidad actual de las enmiendas cumple con los requisitos del cliente y es superior en cuanto a parámetros de pureza y nivel de oxidación con respecto a la oferta de los competidores más numerosos (proveedores de estiércol). Asimismo, los productos cuentan con acreditación para su empleo en agricultura orgánica certificada.

b. Diferenciación por el servicio:

- Diagnóstico de suelo de cultivo: Desde las primeras visitas se podrá efectuar un diagnóstico exprés que permitirá brindarle recomendaciones a los prospectos de manejo del suelo y uso de fertilizantes.
- Abastecimiento: La logística impecable de entrega de las enmiendas y la rapidez de reacción a pedidos de última hora (flexibilidad) constituyen aspectos muy valorados por el público objetivo.
- Contacto y relacionamiento: El contacto a más de tres niveles dentro de la organización del cliente y el involucramiento con sus objetivos como empresa constituirán el núcleo de la estrategia de diferenciación.
- Monitoreo de la fertilidad biológica del suelo: Este componente de innovación será uno de los ganchos para captar el interés de los decisores. El corazón del servicio será el monitoreo de la fertilidad biológica de los suelos del cliente.

Los componentes abastecimiento y contacto son respaldados por la obtención del ISO 9001 para los procesos de diseño, desarrollo, producción, comercialización y aplicación de enmiendas orgánicas. Mientras que los componentes de diagnóstico y monitoreo cuentan con el soporte del laboratorio microbiológico.

Asimismo, se señala que el contacto y relacionamiento, con las asesorías postventa que se llevan a cabo con el cliente, serán la principal fuente de ventajas competitivas.

La estrategia genérica brinda las bases para el desarrollo de las estrategias de posicionamiento y precios.

## 2. Estrategias de crecimiento

Se emplea como guía la matriz de Ansoff (gráfico 5), la cual brinda alternativas según la combinación de oferta y demanda planteada.

**Gráfico 5. Matriz de Ansoff**



Fuente: Elaboración propia

De esa forma, se plantea lo siguiente:

- Corto plazo (1 año)

**Penetración:** Al encontrarse en un mercado existente y contar con un producto actual se debe aumentar la penetración en el mercado iqueño a fin de cumplir con la misión del área comercial: crecimiento en ventas e incremento en el ratio de rentabilidad operacional. Para lograrlo, se propone implementar un procedimiento de gestión de cuentas clave.

- Mediano plazo (3 años)

Desarrollo de productos: Actualmente, el área de ciencia y tecnología de la empresa se encuentra desarrollando nuevas enmiendas orgánicas para el segmento de agroindustria. De esta manera se empleará las relaciones comerciales existentes para aumentar el ticket de venta por cliente.

Desarrollo de mercados: Al término del segundo año de trabajo en la región Ica se evaluará llevar el mismo trabajo comercial en una nueva región, ya sea Lambayeque, La Libertad o Áncash, previa investigación de mercados.

### 3. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing planteados son:

**Tabla 16. Indicadores planteados**

Clase	Indicador	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (3 años)	Largo plazo (5 años)
Recordación	Entrevista a clientes	60 %	75 %	90 %
Ventas	Millones de soles	4,8	9,4	18,4
Rentabilidad operacional	Utilidad operativa	23 %	26 %	32 %
Satisfacción	Encuesta a cliente	70 %	85 %	95 %

Fuente: Elaboración propia

### 4. Estrategia de segmentación

En el sector agrícola se han definido tres segmentos: Minifundio, gran agricultor y agroindustria. A continuación, en la tabla el comparativo de los segmentos:

**Tabla 17. Comparativo de segmentos**

	Minifundio	Gran agricultor	Agroindustria
Tamaño	0 - 20 Ha	10 - 90 Ha	50 Ha a más
Cultivo	Arroz, papa, maíz y algodón	Arroz, papa, palto y banano	Vid, palto, cítricos y arándano
Tecnología	Baja	Media	Alta
Mercado	Local	Local y/o internacional	Internacional

Fuente: Elaboración propia

La estrategia de segmentación estará dirigida a prospectar perfiles de tipo cuenta clave potencial:

- Público objetivo: Empresas de agroindustria de cultivo de vid o palto de más de 50 Ha de la región Ica<sup>15</sup>
- Decisores: Profesionales del sector agrícola de 28 a 52 años, en mayoría hombres (82 %), y de profesión agrónomos, administradores o técnicos agrícolas<sup>16</sup>
- Psicografía: Orientados al resultado y motivados por el alcance de reputación en su medio. Modelados al trabajo bajo presión.
- Actitud frente a la categoría: Los atributos más valorados son: precio, calidad y entrega oportuna.

## 5. Estrategia de posicionamiento

Para establecer una correcta estrategia de posicionamiento es útil establecer una matriz de puntos de paridad y de diferencia con los competidores.

**Tabla 18. Matriz de puntos de paridad y de diferencia**

	<b>Estiércol fresco de ganado bovino</b>	<b>Abonos San Miguel</b>	<b>Spolcom SAC</b>	<b>Fosac</b>
Precio por tonelada	S/ 180,00	S/ 250,00	S/ 300,00	S/ 380,00
Dosis recomendada por hectárea	30 ton	20 ton	15 ton	12 ton
Costo de aplicación por hectárea	S/ 5.400,00	S/ 5.000,00	S/ 4.500,00	S/ 4.560
Aporte de materia orgánica	20 %	30 %	25 %	35 %
Carga microbiana benéfica	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Inóculos especiales	NO	NO	NO	SÍ
Libre de malezas y patógenos	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Capacidad de entrega	300 toneladas diarias	200 toneladas diarias	200 toneladas diarias	200 toneladas diarias
Servicio Post venta	NO	NO	SÍ	SÍ
Certificación orgánica	NO	NO	NO	SÍ

<sup>15</sup> Una vez agrupadas estas empresas se lleva a cabo el registro información para elaborar la matriz de atraktividad de clientes. Luego se lleva a cabo las entrevistas al quinto superior mejor puntuado. empresa empresas para elaborar la matriz de fortaleza de proveedores. Las empresas mejor puntuadas serán las cuales con las que se iniciará el trabajo de cuentas clave (ver anexo 20).

<sup>16</sup> Una vez identificados los decisores son entrevistados según la guía de pautas para entrevista profunda del anexo 19.



	<b>Estiércol fresco de ganado bovino</b>	<b>Abonos San Miguel</b>	<b>Spolcom SAC</b>	<b>Fosac</b>
Acreditación ISO 9001	NO	NO	NO	SÍ

Fuente: Elaboración propia

Se plantea la estrategia de posicionamiento por calidad (del servicio de abastecimiento) y precio (100 % mayor al precio índice). Para lograrlo, la empresa empleará sus principales diferenciadores: atención pre y postventa con fuerte componente técnico, y acreditaciones en sus procesos y productos (véase 3.1 Estrategia genérica).

### 5.1. Propuesta de valor

“Brindamos soluciones de abonamiento con insumos de alto desempeño y un impecable servicio de abastecimiento”.

## 6. Estrategia de marca

Actualmente, Fosac cuenta con dos estrategias: marcas múltiples y extensión de marca. Esto le permite atacar tres segmentos diferentes en dos sectores distintos, tal como se evidencia en la siguiente tabla:

**Tabla 19. Estrategia de marcas múltiples**

	<b>Agrícola</b>		<b>Paisajismo</b>
<b>Categorías</b>	<b>Agroindustria</b>	<b>Minifundio</b>	<b>Jardinería doméstica e institucional</b>
Enmiendas orgánicas sólidas	MO-STD Solum	--	--
	--	MO-STD Elementum	Abono Ecogarden
Enmiendas orgánicas líquidas	Accentens	MO-STD Aqua	--
	Moventus	AM-STD Aqua	Solución Ecogarden

Fuente: Elaboración propia

Las marcas que se emplearán para este segmento serán tres:

- Fosac: Nombre de la empresa y con lo que más relacionan a sus productos. Se busca posicionar la marca como el aliado estratégico para el manejo sostenible del recurso suelo.

- MO-STD Solum: Marca de la enmienda orgánica sólida para el segmento de agroindustria
- Accentens: Marca de la enmienda orgánica líquida para el segmento de agroindustria.

## 7. Estrategia de clientes

La cartera de clientes de Fosac se caracteriza por concentrar el 82 % de la facturación total en seis empresas y el 74 % en la región Ica. Por otro lado, existen 42 empresas con las características del público objetivo de esta propuesta (empresas de agroindustria de vid o palto de 50 Ha a más de la región Ica). Bajo estas condiciones se propone establecer sistema de administración de clientes y el enfoque de manejo de cuentas clave para los clientes más valiosos de la cartera iqueña.

El sistema de cuentas clave de Fosac tendrá como componentes:

- a. Equipo (directo y de soporte)
  - b. Conocimiento profundo del cliente
  - c. Plan de acción
  - d. KPI
- Equipo directo
    - Consultor estratégico: Conoce al cliente y emplea recursos de la organización para diseñar soluciones diferenciadas para las cuentas claves. Formación: agrónomo, agroforestal, forestal.
    - Gerente de negocio: Conoce el planeamiento estratégico y financiero de la empresa. Asigna los recursos empleados por el consultor estratégico y monitorea los KPI de la operación. Formación: Administración, gestión empresarial, agronegocios.
    - Arquitecto de relaciones: Construye y maneja las relaciones a todo nivel dentro de la organización de la cuenta clave; es generador de puentes. Formación: Administración, gestión empresarial, agronegocios.
    - Líder del equipo: Dirige y energiza al equipo. Formación: No determinante.

Para el caso de Fosac se propone la siguiente estructura (esta distribución la podrán revisar en el anexo 10):

**Tabla 20. Propuesta del equipo directo**

<b>Rol</b>	<b>Recurso Humano</b>
Consultor estratégico	Carlos José López (apoderado comercial de Fosac)
Gerente de negocio	María Helena López (administradora de Fosac)

<b>Rol</b>	<b>Recurso Humano</b>
Arquitecto de relaciones	Asesor comercial / Consultor agrícola ( <i>freelance</i> )
Líder del equipo	Carlos José López (apoderado comercial de Fosac)

Fuente: Elaboración propia

- Equipo de soporte para cuenta clave
  - Consultor técnico: Profundiza tópicos técnicos relacionados a la operación del cliente y propone trabajos de innovación.
  - Supervisor de operaciones: Notifica, coordina y monitorea las operaciones de entrega al cliente. Asimismo, tiene el empoderamiento para reprogramar las entregas sobre la marcha en beneficio de ambas partes, salvaguardando la rentabilidad operacional.

### **Tabla 21. Propuesta de equipo de apoyo**

<b>Rol</b>	<b>Recurso Humano</b>
Consultor técnico	Alexandra Florián Silva (Jefa de Ciencia y tecnología)
Supervisor de operaciones	Rafael Dávalos (Supervisor de operaciones)

Fuente: Elaboración propia

- Conocimiento profundo del cliente

Es vital para:

- Conocer necesidades de la organización del cliente
- Conocer estrategias y planes de la organización del cliente
- Reconocer su organigrama, los núcleos de poder y los decisores
- Entender sus procesos y KPI
- Identificar la rentabilidad de su operación

Para poder tener esta información actualizada se llevarán a cabo entrevistas, encuestas y reuniones con los involucrados directos e indirectos cada seis meses. Con estos datos se armará un FODA de cada cuenta clave potencial, con el objetivo de elaborar una matriz de oportunidades para evaluar la posibilidad de desarrollar proyectos conjuntos.

- Plan de acción

Actividades a realizar:

- 1) Encuesta telefónica/digital/presencial para segmentación e identificación de cuenta clave potencial

- 2) Entrevistas a los involucrados directos en los procesos de producción
- 3) Visita a la operación de la cuenta clave potencial
- 4) Presentación de propuestas de manejo de preparación de suelo o manejo de fertilización
- 5) Cierre de operación de abastecimiento
- 6) Ejecución del servicio con monitoreo 24/7
- 7) Evaluación de la satisfacción del usuario
- 8) Retroalimentación de los demás involucrados
- 9) Entrevistas a los involucrados indirectos para solicitar *feedback*
- 10) Visitas cada 15-30 días a involucrados directos y cada 30-45 días a involucrados indirectos
- 11) Reunión de confraternidad con involucrados directos e indirectos
- 12) Reunión de cierre de campaña con involucrados directos para conocer los nuevos intereses de la organización de la cuenta clave (por ejemplo, monitoreo de la fertilidad biológica del suelo: estudio de parámetros de interés del suelo del campo de cultivos donde se pueden validar el efecto de los productos de Fosac en las operaciones del cliente).

Una cuenta clave va a requerir un aproximado de treinta contactos o visitas al año.

- Indicadores clave de desempeño (KPI)

Si bien los indicadores y su plan de control se adaptarán al sistema de cada organización, se propone el siguiente marco:

**Tabla 22. Indicadores clave de desempeño**

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
Rentabilidad operacional	> 35 %
Reducción de empleo de fertilizantes sintéticos <sup>17</sup>	> 10 %
Reducción de empleo de herbicidas. <sup>18</sup>	> 10 %
Cumplimiento de programa de entregas	> 85 %
Subsanación de reclamos y dudas	< 48 horas
Desarrollo de productos personalizados	Dos o más por año

Fuente: Elaboración propia

<sup>17</sup> Esto es válido para los clientes que han estado empleando estiércol fresco.

<sup>18</sup> Esto es válido para los clientes que han estado empleando estiércol fresco.

## Capítulo V. Tácticas de marketing

### 1. Estrategia de producto

El posicionamiento que se busca para los productos de Fosac será por ventaja diferencial. En ese sentido, se deben emplear las características que poseen estos productos y el servicio de Fosac. Se define al producto de FOSAC en dos dimensiones:

- Dimensión tangible: Enmiendas orgánicas sólidas o líquidas con personalización de parámetros físicos, químicos y biológicos para cada cliente.

El MO-STD Solum y Accentens son productos que se caracterizan por su alta pureza, alto nivel de oxidación y alta carga microbiana. Esto les permite:

- Mejorar las condiciones del suelo para albergar cultivos
- Estimular la microbiota de la rizósfera
- Estimular desarrollo radicular

Asimismo, se informa de manera adicional:

- Los productos no diseminan patógenos ni semillas de malezas.
- Los productos cuentan con CC emitido por KIWA BCS, producto compatible con (CE) n° 889/2008 (UE), NOP 7 CRF Part. 205 y JAS/MAF para uso en cultivos orgánicos.
- Dimensión intangible: Comprende todo el contacto de miembros de Fosac con miembros de la organización del cliente. Este proceso variará en intensidad e involucramiento según la segmentación efectuada durante el primer contacto.

#### 1.1. Concepto

- *Insights*
  - “Los suelos de la costa del Perú tienen un porcentaje de materia orgánica muy bajo y eso dificulta el establecimiento de los cultivos”.
  - “Nos vemos en la necesidad de aplicar abonos orgánicos al momento de preparar el terreno previo a la siembra”.

- “Los productos que empleo en instalación son muy importantes. Solo una vez tenemos chance de llevarle alimento a esa zona (suelo debajo de la planta 40-60 cm de la superficie). Nunca más”.
- “Regularmente los proveedores de enmiendas orgánicas son muy informales y en algunos casos hasta tramposos”.
- “No creo a las características que contiene una ficha técnica”.
- “Uno tiene que estar detrás de las entregas y revisando la calidad de cada lote”.
- “Son muy útiles las recomendaciones que compartimos entre colegas. Es muy provechoso ser asesorado por expertos”.
- “Si bien todas las semanas me llaman vendedores me siento alejado de nuestros proveedores”.

- Concepto

La costa del Perú posee suelos áridos difíciles de dominar y para fundar las bases de la agricultura y obtener buenas cosechas cuidas cada detalle de tu cultivo de inicio a fin. Está probado que los suelos con indicadores de fertilidad biológica más altos poseen los mejores rendimientos. Aun así, a la hora de preparar el suelo usas estiércol. No es estándar, no cumple con requisitos mínimos de calidad ni inocuidad, pero es lo que está a la mano.

- Razón para creer

- Análisis físicos, químicos y biológicos de los productos. Estos son documentos que validan las características y riquezas nutricionales de los productos. Son emitidos por instituciones acreditadas y de cierta reputación en el sector (eg. AGQ Labs, SGS del Perú, etc.).
- Pruebas de eficacia llevadas a cabo en campo del cliente. Son ensayos que pueden o no poseer rigurosidad científica. Regularmente sirven como razón para creer solamente para la empresa en la cual fueron llevados a cabo (por ejemplo, un ensayo de eficacia del MO-STD Solum llevado a cabo en la empresa Greenvic S.A.C. será sustento para esa misma empresa. Si bien los resultados pueden ser empleados para difusión solo generan atención, pero no son concluyentes para cerrar una venta con otra empresa).
- Cartas de compatibilidad o certificaciones orgánicas. Acreditaciones emitidas para validar la naturaleza orgánica de los productos y la confirmación de uso bajo alguna normativa orgánica nacional o multinacional (Norma NOP para EE.UU., Norma CEE para Comunidad Europea, Norma JAS para Japón, etc.) (ver anexo 22).

- Certificación ISO 9001. Acreditación que valida el sistema de gestión de calidad en los procesos de diseño, desarrollo, producción, comercialización y aplicación de enmiendas orgánicas (ver anexo 21).
- Equipo profesional de alto nivel técnico. Componente imprescindible para llevar a cabo las labores de diagnóstico y monitoreo de suelos.
- Laboratorio microbiológico propio. Instalaciones dentro de la empresa que brindan sustento a las actividades de investigación y a los procesos de diagnóstico y monitoreo de la fertilidad biológica de los suelos.
- Testimonio de clientes. Así como los ensayos de eficacia, los testimonios no son concluyentes para cerrar una venta con otra empresa.

## 1.2.Marca

Se emplearán las marcas Fosac, MO-STD Solum y Accentens (ver estrategia de marca).

## 1.3.Logotipo y eslogan

### Gráfico 6. Logotipo de Fosac



Fosac, más que un proveedor, un aliado

Fuente: Fosac

- Logotipo: siglas de Fertilizantes Orgánicos S.A.C. en fuente Próxima Nova, en color verde, con raíces brotando de las letras y entrando a las letras. Esto hace referencia a que los productos de Fosac trabajan directamente sobre las raíces y rizósfera de los cultivos.
- Eslogan: Hace referencia a cómo la empresa busca posicionarse en la mente de los clientes y esto se respalda en la atención postventa recibida de parte de Fosac.

## **2. Estrategia de plaza o distribución**

La estrategia de plaza que se utilizará para llevar el producto a nuevos clientes es la venta directa, sin usar intermediarios como tiendas físicas o distribuidores.

La empresa cuenta con una página *web* y de Facebook donde el cliente puede dejar sus datos para que el equipo comercial lo contacte y le ofrezca los productos y servicios.

## **3. Estrategia de promoción**

### **3.1. Primera etapa**

Las actividades de comunicación tendrán como principal objetivo dar a conocer la empresa Fosac y la marca MO-STD Solum, relacionándolas con enmiendas orgánicas de alto desempeño y la fertilidad biológica del suelo.

Herramientas:

- Letreros en carretera (dos campañas de seis meses)
- Vallas en ciudad (dos campañas de seis meses)
- Digital (permanente)
  
- Letreros en carretera: Se instalarán tres meses antes del primer evento con el objetivo de dar a conocer la empresa y la marca de manera pública en cuatro puntos estratégicos de la ciudad de Ica. Luego se vuelven a instalar tres meses antes del segundo evento (ver anexo 4).
- Vallas en Ica: Cuatro vallas que siguen la misma cronología que los letreros de carretera, pero haciendo referencia a los eventos (ver anexo 5).
- Digital: Publicación de dos notas semanales propias y en las semanas previas a los eventos que servirán de apoyo para generar difusión.

### **3.2. Segunda etapa**

Las actividades de comunicación tendrán como principal objetivo dar a conocer la propuesta de valor de la empresa (concepto de producto) e influenciar en la compra. Se plantean dos tipos de actividades publicitarias:



Principales:

- Conferencias de campañas de cosecha (dos eventos anuales)
- Stand en evento Siagro Sur (ver anexo 6)
- Cena de agasajo Siagro Sur

De apoyo:

- Vallas móviles
- Telemarketing

- Eventos especiales

- Evento 1: Conferencias de campaña

Reuniones con clientes y prospectos que serán convocadas por cultivo. El objetivo de la reunión es compartir experiencia en el empleo de enmiendas orgánicas y temas relacionados a manejo del recurso suelo.

- Evento 2: Siagro

Siagro es el evento más grande de la agricultura peruana (afluencia de 2 mil personas por día). Actualmente se lleva a cabo en Piura e Ica. Se tendrá un stand en el evento para mostrar los testimonios de los clientes más influyentes del mercado.

- Evento 2: Cena de agasajo

Se llevará a cabo una cena de agasajo en la segunda noche del evento con clientes y prospectos, sobre todo los candidatos a cuenta clave. Este evento albergará a 50 personas. Se presentarán resultados de ensayos de campo y testimonios de los principales clientes (público objetivo: propietarios de campos y gerentes agrícolas).

- Telemarketing

Herramienta de apoyo para asegurar y confirmar asistencia a los eventos del año, así como para evaluar la satisfacción de los mismos.

### 3.3. Tercera etapa

Se concentra en publicitar la marca aprovechando la cobertura de los eventos especiales ya efectuados.

- Prensa escrita

Publicación de dos publrreportajes y cobertura de eventos en *Red Agrícola*, revista de mayor alcance en el sector de la agroindustria peruana (ver anexo 7).

### 4. Estrategia de precio

Se propone la estrategia de precios competitivos de precios primados o de precios altos, ya que se establecerá un precio más alto del habitual para la categoría de enmiendas orgánicas sólidas y líquidas.

**Tabla 23. Comparativo de servicios de abastecimiento de enmiendas orgánicas sólidas**

	<b>Estiércol fresco de ganado bovino</b>	<b>Abonos San Miguel</b>	<b>Spolcom S.A.C.</b>	<b>Fosac</b>
Precio por tonelada	S/ 180,00	S/ 250,00	S/ 300,00	S/ 380,00
Dosis recomendada por hectárea	30 ton	20 ton	15 ton	12 ton
Costo de aplicación por hectárea	S/ 5.400,00	S/ 5.000,00	S/ 4.500,00	S/ 4.560
Aporte de materia orgánica	20 %	30 %	25 %	35 %
Carga microbiana benéfica	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Inóculos especiales	NO	NO	NO	SÍ
Libre de malezas y patógenos	NO	SÍ	SÍ	SÍ
Capacidad de entrega	300 toneladas diarias	200 toneladas diarias	200 toneladas diarias	200 toneladas diarias
Servicio Post venta	NO	NO	SÍ	SÍ
Certificación orgánica	NO	NO	NO	SÍ

	<b>Estiércol fresco de ganado bovino</b>	<b>Abonos San Miguel</b>	<b>Spolcom S.A.C.</b>	<b>Fosac</b>
Acreditación ISO 9001	NO	NO	NO	SÍ

Fuente: Elaboración propia

## **5. Estrategia de personas**

Dado que la propuesta contempla un enfoque de manejo de cuentas clave, es importante contar con todos los componentes del equipo que se va a involucrar con la organización del cliente y de tal forma cultivar una relación balanceada. Es así que para Fosac es crítico contar con personal altamente calificado e informado para poder brindar a sus clientes una atención dedicada durante todo el proceso (prospección, ventas, entrega, cobranzas, postventa, etc.).

- **Mantra**

Siguiendo con el propósito de la empresa, se preocupa por la salud de los suelos del Perú y se busca convertir la fertilidad biológica de los suelos en una fuente generadora de valor para las operaciones agrícolas del territorio se establece como mantra “trabajamos y soñamos por suelos más sanos y llenos de vida”.

Respecto del área comercial, para enero del 2020 se tiene programado poder contar con una fuerza de venta compuesta por dos asesores comerciales *junior* y un asesor comercial *senior*, personal que estará constantemente capacitado y preparado para realizar ventas consultivas, absolviendo dudas e incluso realizando recomendaciones sobre cantidades o proporción de aplicación de productos.

Para el año 2021 se tiene programado poder contar con una fuerza de venta compuesta por cuatro asesores comerciales *junior* y un asesor comercial *senior*.

## **6. Estrategia de procesos**

- Producción

Actualmente, la empresa posee una planta de producción con capacidad instalada para obtener mensualmente 4.200 toneladas y 200 mil litros de enmiendas orgánicas sólidas y líquidas, respectivamente. Los procesos de producción se basan oxidación natural controlada de residuos orgánicos. El principal punto crítico de la producción es la compra de insumos (ver anexo 17).

- Compras y contrataciones

Estos procedimientos y los relacionados a compras y contrataciones están establecidos en el sistema de gestión de calidad acreditado bajo la norma ISO 9001 (ver anexo 21).

- Prospección

La prospección es importante para identificar al potencial cliente y brindarle la atención que corresponde según sus necesidades y su atractividad. En los anexos 12, 13 y 14 están los flujogramas de los procedimientos de prospección según el tipo de cliente (cliente minifundio, cliente gran agricultor y cliente cuenta clave potencial).

- Servicio de abastecimiento

Su principal característica es la flexibilidad que le permite una completa adecuación al proceso de trabajo del cliente, resaltando su respuesta rápida a eventualidades (por ejemplo, pedidos de última hora). Para el proceso de abastecimiento, Fosac debe ser el articulador entre servicio de transporte, servicio de aplicación y su misma planta de producción, para, en coordinación con el cliente, elaborar un programa de abastecimiento.

En el anexo 11 están los flujogramas del servicio de abastecimiento.

- Actividades para cuenta clave potencial

Estas acciones estarán ordenadas según el nivel de relacionamiento con la cuenta clave:

- Entrevistas multiárea 1: Una vez efectuados los primeros contactos con la organización del cliente (estos regularmente son con el área de producción o con la jefatura técnica de la empresa agrícola), se programan reuniones con otros miembros de interés relacionados a la operación de abastecimiento de enmiendas orgánicas (jefatura de fertirriego o de sanidad vegetal).
- Entrevistas multiárea 2: Se efectúan reuniones con otras áreas de la organización de la cuenta clave (logística y compras, jefaturas de calidad).
- Proyectos conjuntos: Como resultado de las entrevistas multiárea se definen objetivos para grupos de trabajo conformados por miembros de la organización del cliente y de Fosac. Estos equipos establecerán sus planes y métricas y llevarán a cabo de manera conjunta sus presentaciones.

Estos procedimientos y los relacionados a diseño, desarrollo, producción, comercialización y aplicación de fertilizantes orgánicos están establecidos en el sistema de gestión de calidad acreditado bajo la norma ISO 9001 (ver anexo 21).

## **Capítulo VI. Implementación y control**

### **1. Presupuestos**

#### **1.1.Premisas y supuestos generales**

- Fuentes de ingreso: Venta de enmienda orgánica sólida (MO-Std Solum) y líquida (Accentens).
- Precios iniciales: PEN 380/Tn MO-Std Solum y PEN 4.50/Lt Accentens.
- Tasas de crecimiento de precios de venta y precios de compra.
- Crecimiento en la colocación del 40 % para MO-Std Solum y 50 % para Accentens .
- El costo de ventas incluye insumos, producción (fabricación y tamizado). Su valor estimado es de alrededor del 30 % del total de ventas.
- Las ventas proyectadas para el 2T-2023 superan la capacidad instalada de la planta actual. La ampliación requiere una inversión de PEN 30.000 que es considerada en el 4T-2022.
- El financiamiento de la empresa se realiza a través de bancos (activos) y financistas (operación).
- Las tareas de producción son tecnificadas, es decir, un incremento del volumen de ventas no necesariamente se ve reflejado en aumento del personal de producción.
- Se asume un costo de oportunidad de capital del 25 % (COK).

#### **1.2.Presupuesto de ventas**

Considera la venta de MO-STD Solum y Accentens.

- Ingreso por MO-STD Solum = Tn de MO-STD x Precio MO-STD Solum
- Ingreso por Accentens = Litros de Accentens x Precio Accentens

Se ha considerado un incremento en los precios de ambos productos en función al alza prevista de los precios de los insumos y del combustible.

**Tabla 24. Presupuesto de ventas**

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Unidades</b>					
MO-Std Solum (Tn)	8,960	12,544	17,562	24,586	31,962
Accentens (Lt)	17,700	26,550	39,825	59,738	83,633
<b>Precio</b>					
MO-Std Solum (Tn)	387.60	387.60	395.20	395.20	402.80
Accentens (Lt)	4.59	4.59	4.68	4.68	4.77
<b>Ingresos</b>					
Subtotal	3,554,139	4,983,919	7,126,725	9,996,054	13,273,266
Crecimiento		40%	43%	40%	33%

Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Presupuesto de inversiones

Considera la habilitación de la nueva planta de Pachacamac, el laboratorio de innovación, y todos los activos requeridos para la producción y gestión administrativa.

**Tabla 25. Presupuesto de inversiones**

Concepto	Monto (2019)	Monto (2022)
<b>Equipos de producción</b>	<b>195,200</b>	<b>190,400</b>
Tractor	158,400	158,400
Molino	20,000	20,000
Rotovator	12,000	12,000
Balanza de piso	4,800	0
<b>Equipos administrativos</b>	<b>150,000</b>	<b>0</b>
Equipos de cómputo	10,000	0
Vehículos Movilidad	140,000	0
<b>Equipos de innovación</b>	<b>80,000</b>	<b>0</b>
Equipos de Laboratorio	80,000	0
<b>Equipos de innovación</b>	<b>115,000</b>	<b>0</b>
Instalación	115,000	0
<b>Total de Inversión</b>	<b>540,200</b>	<b>190,400</b>

Fuente: Elaboración propia

### 1.4. Presupuesto de gastos

Considera los gastos generados por la fuerza de ventas, promoción, transporte y comisiones. La tabla 27 contiene el detalle del gasto de promoción.

**Tabla 26. Gastos de venta**

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personal de Ventas	57,493	96,298	135,968	139,853	142,443	146,327
Promoción	25,000	289,801	332,394	382,695	442,289	513,127
Gasto de FFVV	16,720	80,584	150,063	156,595	163,425	170,568
Gastos de Distribución	491,710	752,858	1,130,153	1,729,884	2,597,088	3,709,533
Comisión de vendedores	102,590	157,504	237,123	364,073	548,371	786,172
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>693,513</b>	<b>1,377,046</b>	<b>1,985,701</b>	<b>2,773,099</b>	<b>3,893,615</b>	<b>5,325,728</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 27. Gastos de promoción**

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Community Manager	0	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442
Marketing de contenido	0	4,781	6,693	9,370	13,119	18,366
Publicidad en RRSS	0	1,440	2,016	2,822	3,951	5,532
Ferias	16,000	32,000	33,600	35,280	37,044	38,896
Eventos de difusión (charlas)	6,000	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
Eventos de relacionamiento	3,000	12,000	13,200	14,520	15,972	17,569
Letreros carretera	0	153,180	180,752	213,288	251,680	296,982
Vallas	0	38,400	45,312	53,468	63,092	74,449
Radio	0	24,000	24,720	25,462	26,225	27,012
<b>Total Gasto de Publicidad</b>	<b>25,000</b>	<b>289,801</b>	<b>332,394</b>	<b>382,695</b>	<b>442,289</b>	<b>513,127</b>

Fuente: Elaboración propia

## 1.5. Depreciación

**Tabla 28. Depreciación relacionada a la producción para el periodo 2019-2024**

Relacionados a la Producción	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Tractor	15,840	15,840	15,840	31,680	31,680	31,680
Molino	4,000	4,000	4,000	8,000	8,000	8,000
Rotovator	1,200	1,200	1,200	2,400	2,400	2,400
Balanza de piso	960	960	960	960	960	960
Equipos de Laboratorio	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
<b>Sub Total</b>	<b>30,000</b>	<b>30,000</b>	<b>30,000</b>	<b>51,040</b>	<b>51,040</b>	<b>51,040</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 29. Depreciación no relacionada a la producción para el periodo 2019-2024**

No Relacionados a la Producción	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Equipos de Computo	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Vehículos Movilidad Personal	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
<b>Sub Total</b>	<b>37,500</b>	<b>37,500</b>	<b>37,500</b>	<b>37,500</b>	<b>37,500</b>	<b>37,500</b>

Fuente: Elaboración propia



## 1.6. Financiamiento

El plan de marketing contempla el financiamiento de PEN 543.101, debido a la adquisición de activo fijo, la inversión en instalación y la venta al crédito por tres meses. Las fuentes de financiamiento serán las siguientes:

- Recursos propios: PEN 100.000
- Bancos: PEN 391.611 (TEA 16,8 %, 5 años)
- Inversores: PEN 300.000 (TEA 26,8 %, 5 años)

**Tabla 30. Financiamiento**

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Saldo Inicial</b>	691,611	691,611	600,243	490,008	356,791	195,533
<b>Amortización</b>	-	91,368	110,235	133,217	161,259	195,533
<b>Interés</b>	-	146,127	127,260	104,278	76,236	41,962
<b>Cuota</b>	-	237,495	237,495	237,495	237,495	237,495
<b>Saldo Final</b>	691,611	600,243	490,008	356,791	195,533	-

Fuente: Elaboración propia

## 2. Estados financieros

### 2.1. Ganancias y pérdidas

**Tabla 31. Ganancias y pérdidas anuales para el periodo 2019-2024**

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas	2,485,100	3,554,139	4,983,919	7,126,725	9,996,054	13,273,266
Costo de ventas	990,939	1,375,916	1,874,001	2,591,750	3,493,630	4,473,828
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,494,161</b>	<b>2,178,223</b>	<b>3,109,918</b>	<b>4,534,976</b>	<b>6,502,424</b>	<b>8,799,438</b>
Gastos Administrativos	320,705	327,707	332,375	339,378	344,046	351,048
Gastos de Ventas	693,513	1,316,427	1,809,690	2,382,102	3,136,027	3,999,650
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>479,943</b>	<b>534,089</b>	<b>967,853</b>	<b>1,813,496</b>	<b>3,022,351</b>	<b>4,448,740</b>
Gastos Financieros	-	146,127	127,260	104,278	76,236	41,962
<b>Utilidad antes de IR y Participaciones</b>	<b>479,943</b>	<b>387,962</b>	<b>840,593</b>	<b>1,709,218</b>	<b>2,946,115</b>	<b>4,406,778</b>
Participación de los Trabajadores	47,994	38,796	84,059	170,922	294,611	440,678
<b>Utilidad Imponible</b>	<b>431,949</b>	<b>349,166</b>	<b>756,534</b>	<b>1,538,296</b>	<b>2,651,503</b>	<b>3,966,100</b>
Impuesto a la Renta	129,585	104,750	226,960	461,489	795,451	1,189,830
<b>Utilidad Neta</b>	<b>302,364</b>	<b>244,416</b>	<b>529,573</b>	<b>1,076,807</b>	<b>1,856,052</b>	<b>2,776,270</b>

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Flujo de caja

Tabla 32. Flujo de caja

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Total Ingresos</b>	<b>1,863,825</b>	<b>4,175,414</b>	<b>5,872,454</b>	<b>8,372,705</b>	<b>11,827,735</b>	<b>15,772,279</b>
Total Ingresos	1,863,825	4,175,414	5,872,454	8,372,705	11,777,735	15,772,279
Venta de activo fijo	-	-	-	-	50,000	-
<b>Total egresos operativos</b>	<b>2,655,436</b>	<b>3,096,096</b>	<b>4,259,585</b>	<b>6,077,500</b>	<b>8,125,225</b>	<b>10,391,294</b>
Compras insumos y materiales	548,581	784,779	1,122,814	1,606,666	2,299,350	3,056,636
Costo de Producción	216,320	289,920	392,960	543,216	745,174	957,231
Planilla	486,944	607,931	709,279	782,767	797,262	819,006
Gastos de distribución	491,710	702,704	984,597	1,406,707	1,971,254	2,614,760
Gastos Adm. y Ventas	49,791	49,791	49,791	49,791	49,791	49,791
Publicidad	25,000	289,801	332,394	382,695	442,289	513,127
Gastos de FFVV	16,720	80,584	150,063	156,595	163,425	170,568
Comisiones de venta	102,590	147,040	206,669	296,252	416,616	554,866
Pago de participacion de los trabajadores	47,994	38,796	84,059	170,922	294,611	440,678
Impuesto a la Renta	129,585	104,750	226,960	461,489	795,451	1,189,830
Compra de activo fijo	425,200	-	-	190,400	150,000	24,800
Gasto Instalación	115,000	-	-	30,000	-	-
<b>FC Económico</b>	<b>-791,611</b>	<b>1,079,318</b>	<b>1,612,868</b>	<b>2,295,205</b>	<b>3,702,510</b>	<b>5,380,985</b>
<b>Préstamo Largo Plazo</b>	<b>691,611</b>	-	-	-	-	-
Amortización de préstamos a largo plazo	-	91,368	110,235	133,217	161,259	195,533
Intereses préstamo a largo plazo	-	146,127	127,260	104,278	76,236	41,962
<b>FC Financiero</b>	<b>-100,000</b>	<b>841,823</b>	<b>1,375,373</b>	<b>2,057,710</b>	<b>3,465,015</b>	<b>5,143,490</b>

Fuente: Elaboración propia

## 3. Evaluación financiera

Tabla 33. Evaluación financiera

Año	Flujo de Caja Económico	Flujo de Caja Financiero
2019	-791,611	-100,000
2020	1,079,318	841,823
2021	1,612,868	1,375,373
2022	2,295,205	2,057,710
2023	3,702,510	3,465,015
2024	5,380,985	5,143,490
<b>VAN</b>	<b>6,426,303</b>	<b>4,489,547</b>
<b>TIR</b>	<b>179%</b>	<b>903%</b>
<b>WACC</b>	<b>16%</b>	
<b>COK</b>		<b>25%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Análisis de la sensibilidad

El factor más sensible para el éxito de este plan de marketing es el crecimiento en las ventas. El análisis de sensibilidad evalúa los tres escenarios. Esta información se puede visualizar en el anexo 11. Se concluye que los resultados son positivos en todos los casos.

#### 5. Planes de contingencia

**Tabla 34. Planes de contingencia**

<b>Escenario</b>	<b>Herramienta de control</b>	<b>Acciones</b>
Recordación por debajo del 20 %	Entrevistas a prospectos	- Hacer énfasis en las herramientas de publicidad dirigidas a recordación
Ventas 20 % por debajo de las ventas	Control de facturación trimestral	- Definir condiciones y causas de esta situación. Aumentar prospección
Satisfacción de los clientes por debajo del 65 %	Encuesta a clientes	- Brindar retroalimentación para mejorar servicios y productos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- 1) La investigación de mercado para el segmento de estudio permitió establecer un punto de partida para las tareas de planeamiento estratégico de la empresa al determinar la penetración actual de Fosac (5,6 %) y dimensionar el mercado total de enmiendas orgánicas (PEN 44 millones).
- 2) El cálculo del 40 % en la intención de compra nos muestra una oportunidad latente que debe ser aprovechada. Para lograrlo, no solo se hace evidente la necesidad de un crecimiento en el equipo comercial, sino también el incremento de la capacidad instalada en el tercer año, la continua optimización de los procesos productivos y la reducción de costos a fin de potenciar la rentabilidad.
- 3) El empleo más común de las enmiendas orgánicas está relacionado a las labores poscosecha de los fundos y las compras se concentran en el segundo trimestre del año (65 % de las empresas encuestadas), por lo cual no se podrá atenuar la estacionalidad de las ventas trabajando solamente en Ica.
- 4) Pese a que casi el 100 % de las ventas actuales nacen por recomendación, los decisores ya emplean internet como la principal fuente de búsqueda para nuevos proveedores (43 %) y en segundo lugar se posicionan las ferias (30 %). Esto es indicador de cómo la digitalización ha llegado al sector agroindustrial.
- 5) Si bien los indicadores financieros aparentan ser bastante elevados y optimistas, se sustentan en el estudio de mercado, las mejoras en la negociación con los proveedores, la reducción de la capacidad ociosa y los renovados procesos productivos que ya se vienen implementando.

### **2. Recomendaciones**

- 1) Llevar a cabo una investigación de mercado en Piura, Lambayeque, La Libertad y Lima al término del primer año debido a que son las principales regiones de exportación de productos agrícolas. Sin embargo, no se debe perder de vista las zonas de sierra y selva, debido a que gracias a su ubicación y clima distante de las zonas costeras, pueden llegar a tener un papel más relevante en el objetivo de reducir la estacionalidad de las ventas de la empresa.
- 2) Tomar como paraguas el éxito en la agroindustria para penetrar en los segmentos de gran agricultor y minifundio. Estos segmentos pueden resultar pequeños, o de reducido nivel

tecnológico, pero son los que más rentabilidad pueden llegar a generar una vez que estén correctamente segmentados y atendidos por una fuerza de ventas exclusiva.

- 3) Dado que la propuesta de desarrollo de producto está basada en innovación y nuevas tendencias, es necesario generar una base de datos de decisores de agroindustria u otros segmentos con la finalidad de identificar *early adopters*. Estas personas serán los referentes que le ayudarán a la empresa a la introducción de nuevos productos al mercado.
- 4) Desarrollar mayor conocimiento a través de pruebas en laboratorio que permitan sustentar la eficacia de los productos o nuevos aditivos ad hoc para determinados puntos de dolor del decisor con respecto a su suelo y cultivo. Esta herramienta permitirá mejorar la asesoría brindada al cliente y elevar la percepción de valor.
- 5) Para fortalecer el posicionamiento, y como componente de las actividades de promoción, se propone participar en mesas de trabajo gremiales, documentar y publicar periódicamente trabajos de investigación. De esta forma, la empresa generará reconocimiento para sostener la imagen de autoridad técnica que busca como diferencial.

## **Bibliografía**

AGRARIA.PE (2018). “Minagri crea Comisión de Lucha Contra la Corrupción”. En: Agraria.pe. Fecha de consulta: 20/11/2018. <<http://agraria.pe/noticias/minagri-crea-comision-de-lucha-contra-la-corrupcion-12379>>.

Alerta Económica (2019). “El Impacto de la Productividad del Agro en el PBI”. En: Alerta económica. Fecha de consulta: 14/02/2019. <<http://alertaeconomica.com/el-impacto-de-la-productividad-del-agro-en-el-pbi/>>.

Diario Correo (2018). “Crecimiento acelerado de consumo de alimentos orgánicos beneficia a pequeños agricultores”. En: Diario Correo. Fecha de consulta: 15/11/2018. <<https://diariocorreo.pe/salud/crecimiento-acelerado-de-consumo-de-alimentos-organicos-beneficia-pequenos-agricultores-821658/>>.

Diario El Comercio (2018). “¿Por qué es difícil dar microcréditos al agro?”. En: Diario El Comercio. Fecha de consulta 15/01/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/dificil-dar-microcreditos-agro-noticia-494822>>.

Diario El Comercio (2018). “Aprueban asignación de S/185 millones para obras de riego en regiones”. En: Diario El Comercio. Fecha de consulta: 20/12/2018. <<https://elcomercio.pe/peru/aprueban-asignacion-s-185-millones-obras-riego-regiones-noticia-521183>>.

Diario El Comercio (2018). “Casi 700 proyectos agropecuarios en stand-by por falta de financiamiento”. En: Diario El Comercio. Fecha de consulta: 15/01/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/700-proyectos-agropecuarios-stand-by-falta-financiamiento-noticia-538823>>.

Diario El Comercio (2018). “Minagri proyecta crecimiento de 4% para sector agropecuario a fin de 2018”. En: Diario El Comercio. Fecha de consulta 13/02/2019. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/minagri-proyecta-crecimiento-5-sector-agropecuario-2018-noticia-543664>>.

Diario El Comercio (2018). “Régimen laboral agrario: ¿Cómo impacta en la agroindustria?”. En: Diario El Comercio. Fecha de consulta: 20/12/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/regimen-laboral-agrario-impacta-agroindustria-noticia-523389>>.

Diario Gestión (2019). “Palta Hass: Alistan 2,000 nuevas hectáreas de cultivos con una inversión de US\$ 50 millones”. En: Diario Gestión. Fecha de consulta: 14/02/2019. <<https://gestion.pe/economia/palta-hass-alistan-2-000-nuevas-hectareas-inversion-us-50-millones-256181>>.

Diario Gestión (2017). “El Niño Costero: Pérdidas para el agro y la ganadería superan los S/ 2,100 millones”. En: Diario Gestión. Fecha de consulta: 10/01/2019. <<https://gestion.pe/economia/nino-costero-perdidas-agro-ganaderia-superan-s-2-100-millones-132388>>.

Diario Gestión (2018). “Adex: Regiones costeras concentran el 86% de agroexportaciones”. En: Diario Gestión. Fecha de consulta: 15/11/2018. <<https://gestion.pe/economia/adex-regiones-costeras-concentran-86-agroexportaciones-230160>>.

Diario Gestión (2019). “Exportaciones peruana de uva alcanzarán record de 840 millones en presente campaña”. En: Diario Gestión. Fecha de consulta: 14/02/2019. <<https://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-uva-alcanzaran-record-us-840-millones-presente-campana-249770>>.

Diario La Prensa (2018). “Empresas B, una nueva tendencia en certificaciones”. En: Diario La Prensa. Fecha de consulta: 14/01/2019. <<https://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-empresas-b-nueva-tendencia-certificaciones-80122>>.

Innovate (2018). “Programa de fomento de la innovación”. En: Innovate. Fecha de consulta: 20/11/2018. <<https://innovateperu.gob.pe/>>.

Jantsch, John (2010). Activa el boca – oreja. Barcelona: Empresa Activa.

Kafka, Folke (2013). Análisis de productos. Lima: Universidad del Pacífico.

Kotler, Philip (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

Lambin, Jean-Jacques (2003). *Marketing estratégico*.

Lopez, Carlos (2007). *Empleo de azufre nativo como fuente azufrada para cultivos y el efecto de la materia orgánica en el efecto de mineralización*. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina.

Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercado*. México: Pearson.

Parkin, Michael (2014). “Competencia Perfecta”. *Economía*. pp. 271-296. México: Pearson.

Perú ecológicos (2018). “La contaminación del suelo”. En: Perú ecológico. Fecha de consulta: 2/11/2018. <[http://www.peruecologico.com.pe/lib\\_c25\\_t01.htm](http://www.peruecologico.com.pe/lib_c25_t01.htm)>.

Prohass (2018). “Resumen de áreas sembradas”. En: Portal Web de Prohass. 22 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 16/11/2018. <<https://www.prohass.com.pe/>>.

Prohass (2018). Base de datos de informe anual.

Provid (2018). “Resumen de campaña”. En: Intranet de Provid. 16 de junio 2018. Fecha de consulta: 16/11/2018. <<https://www.provid.com.pe/>>

Provid (2018). Base de datos de informe anual.

Ravines, A. (2017). *Situación del crédito agrario en el Perú*. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina.

Red Agrícola (2017). “Bayer y Netafim desarrollan un nuevo enfoque de riego inteligente”. En: Red Agrícola. Fecha de consulta: 20/11/2018. <<http://www.redagricola.com.pe/bayer-netafim-desarrollan-nuevo-enfoque-riego-inteligente/>>.

Red Agrícola (2018). “Los que no se embarquen en patentadas quedarán fuera”. En: Red Agrícola. Fecha de consulta: 20/11/2018. <<http://www.redagricola.com.pe/los-que-no-se-embarquen-en-patentadas-quedaran-fuera/>>.



Red Agrícola (2018). “Los que no se embarquen en patentadas quedarán fuera”. En: Red agrícola. Fecha de consulta 14/01/2019. <<http://www.redagricola.com/pe/los-que-no-se-embarquen-en-patentadas-quedaran-fuera/>>.


Servicio Nacional de Sanidad Agraria [Senasa] (2018). “Boletín informativo de agroexportaciones”. En: Senasa. Fecha de consulta: 15/11/2018. <<http://infosenasa.blogspot.com/>>.

Senasa (2018). Base de datos de informe anual.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2018). “Operaciones exoneradas o inafectas y renuncia a la exoneración”. En: SUNAT 2018. Fecha de consulta: 20/11/2018. <[/orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas/3054-02-operaciones-exoneradas-o-inafectas-y-renuncia-a-la-exoneracion](http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-las-ventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas/3054-02-operaciones-exoneradas-o-inafectas-y-renuncia-a-la-exoneracion)>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Ficha técnica MO- STD Solum

	<b>FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO</b>	COMR – Comercial Código: COMR-
Válido a partir: 27.11.2018 Versión: 02		Revisado por: Aprobado por:

### MO-STD Solum

Tabla 1  
*Riqueza Química*

Características Químicas <sup>1 2</sup>	Valor	Unidad	Método Analítico
pH	7,0 - 7,5		
Conductividad Eléctrica	45,4 - 52,4	dS/m	En extracto de saturación.
Capacidad de intercambio catiónico	65,0 - 72,0	meq/100 g	
Relación C/N	10,5 - 12,8		
Materia Orgánica Resistente	35,4 - 38,5	%	
Extractos Húmicos Totales	40,5 - 42,4	% s.m.o.	
Aminoácidos	2,79 - 2,98	%	
Humedad	8,5 - 10,5	%	

Su reacción y contenido de extractos húmicos permiten modificar las condiciones de la rizósfera del suelo.

Tabla 2  
*Riqueza Biológica*

Características Biológicas	Valor	Unidad	Método Analítico
Bacterias Aerobias Mesófilas viables	1,7 x 10 <sup>6</sup>	UFC/g	
Bacterias Anaeróbicas	3,6 x 10 <sup>4</sup>	UFC/g	
Mohos y Levaduras	1,2 x 10 <sup>6</sup>	UFC/g	
Actinomicetos	5,4 x 10 <sup>2</sup>	UFC/g	
Actividad microbiana promedio	0,187	mgCO <sub>2</sub> /g/hora	

La carga microbiana presente tiene un efecto bioestimulante sobre el crecimiento de las raíces de los cultivos.

Tabla 3  
*Ingredientes y aspectos de producción*

Cultivo	Descripción y anotaciones
Ingredientes	Carbohidratos y proteínas residuales, complejo ruminal, solución coloidal de proteínas, probióticos y prebióticos activos, enzimas gástricas y agua.
Método de elaboración	Oxidación continua controlada
Certificaciones	Norma técnica peruana, EEC 834.889/2008 (Unión Europea), USDA/NOP 205.203 (EEUU) y JAS No. 1605 (Japón)

Para empleo de los productos en condiciones especiales de cultivo y suelo por favor consultar con nuestra área de Ciencia y Tecnología.

<sup>1</sup> Los valores expresados en este documento corresponden a los productos estabilizados previo al envasado. Por tratarse de productos dinámicos y contener microorganismos activos, estos valores se verán afectados, según el tiempo y forma de almacenamiento.

<sup>2</sup> Por poseer ingredientes activos de origen natural podrán ocurrir variaciones en el color y aroma de los productos lo que no afectará sus propiedades agrotécnicas.

<b>FOSAC</b>	<b>FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO</b>	COMR – Comercial Código: COMR-
Válido a partir: 27.11.2018 Versión: 02		Revisado por: Aprobado por:

Anexo I  
Cultivos agroindustriales en la Costa del Perú

**Tabla 4**  
*Recomendaciones de uso: cultivos agroindustriales.*

Cultivo	Etapas	Valor	Unidad	Forma de aplicación
Vid	Instalación	10 - 15	ton x Ha	En bandas u hoyos
Vid	Poscosecha	8 - 10	ton x Ha	En bandas
Palto	Instalación	8 - 10	ton x Ha	En bandas u hoyos
Palto	Poscosecha	5 - 6	ton x Ha	En bandas
Citricos	Instalación	6 - 8	ton x Ha	Hoyos
Citricos	Poscosecha	6 - 8	ton x Ha	En bandas
Granado	Instalación	6 - 10	ton x Ha	En bandas u hoyos
Granado	Poscosecha	8 - 10	ton x Ha	En bandas
Espárrago	Instalación	8 - 10	ton x Ha	En bandas u hoyos
Espárrago	Poscosecha	6 - 8	ton x Ha	En bandas
Banano orgánico	Instalación	8 - 10	ton x Ha	En bandas u hoyos
Banano orgánico	Poscosecha	4 - 6	ton x Ha	En bandas
Caña de azúcar	Instalación	10 - 12	ton x Ha	En bandas

Para empleo de los productos en condiciones especiales de cultivo y suelo por favor consultar con nuestra área de Ciencia y Tecnología.

**Tabla 5**  
*Matriz de efectos cultivo-suelo costero*

Objeto	Efecto agrotécnico	Beneficio para el cultivo
Suelo	Reducción del pH de la rizósfera.	Aumento de la solubilidad de nutrientes.
Suelo	Metabolización de nutrientes del suelo.	Aumento del reservorio de nutrientes disponibles del suelo.
Suelo	Incremento del complejo arcillo húmico	Aumento de la retención positiva de nutrientes en el suelo.
Suelo/cultivo	Alteración de la microbiota de la rizósfera.	Estimulación de la emisión de raicillas.

Consultar por la inoculaciones especiales para prevención sanitaria (*Trichoderma spp.* y *Paecilomyces laticinus*.)

Fuente: Fosac

## Anexo 2. Ficha técnica Accentens

<b>FOSAC</b>	<b>FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO</b>	COMR – Comercial Código: COMR-
Válido a partir: 27.11.2018 Versión: 02		Revisado por: Aprobado por:

# Accentens

Tabla 1  
*Riqueza Química*

Características Químicas <sup>1,2</sup>	Valor	Unidad	Método Analítico
pH	4,5 - 5,5		
Conductividad Eléctrica	78,5 - 82,5	dS/m	
Extractos Húmicos	36,2 - 38,9	% s.m.s.	
Nitrógeno	0,4 - 0,5	% s.m.s.	
Potasio	0,4 - 0,5	% s.m.s.	
Calcio	1,2 - 1,5	% s.m.s.	

Su reacción y contenido de extractos húmicos permiten modificar las condiciones de la rizósfera del suelo.

Tabla 2  
*Riqueza Biológica*

Características Biológicas	Valor	Unidad	Método Analítico
Bacterias Aerobias Mesófilas viables	$1.9 \times 10^7$	UFC/g	
Bacterias Anaeróbicas	$7.1 \times 10^3$	UFC/g	
Mohos y Levaduras	$7.2 \times 10^2$	UFC/g	
Actinomicetos	$2.6 \times 10^3$	UFC/g	
Bacterias fijadoras de vida libre	$9 \times 10^3$	NMP/mL	

La carga microbiana presente tiene un efecto bioestimulante sobre el crecimiento de las raíces de los cultivos.

Tabla 3  
*Ingredientes y aspectos de producción*

Cultivo	Descripción y anotaciones
Ingredientes	Carbohidratos y proteínas residuales, complejo ruminal, solución coloidal de proteínas, probióticos y prebióticos activos, enzimas gástricas y agua.
Método de elaboración	Oxidación continua controlada
Certificaciones	Norma técnica peruana, EEC 834.889/2008 (Unión Europea), USDA/NOP 205.203 (EEUU) y JAS No. 1605 (Japón)

Para empleo de los productos en condiciones especiales de cultivo y suelo por favor consultar con nuestra área de Ciencia y Tecnología.

<sup>1</sup> Los valores expresados en este documento corresponden a los productos estabilizados previo al envasado. Por tratarse de productos dinámicos y contener microorganismos activos, estos valores se verán afectados, según el tiempo y forma de almacenamiento.

<sup>2</sup> Por poseer ingredientes activos de origen natural podrán ocurrir variaciones en el color y aroma de los productos lo que no afectará sus propiedades agronómicas.

<b>FOSAC</b>	<b>FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO</b>	COMR – Comercial Código: COMR-
Válido a partir: 27.11.2018 Versión: 02		Revisado por: Aprobado por:

Anexo I  
Cultivos agroindustriales en la Costa del Perú

Tabla 4  
*Recomendaciones de uso: cultivos agroindustriales.*

Cultivo	Etapa	Valor	Unidad	Forma de aplicación
Vid	Campaña	50 - 60	litros x Ha	Fertiriego
Vid	Poscosecha	60 - 80	litros x Ha	Fertiriego
Palto	Campaña	40 - 50	litros x Ha	Fertiriego
Palto	Poscosecha	60 - 80	litros x Ha	Fertiriego
Cítricos	Campaña	50 - 60	litros x Ha	Fertiriego
Cítricos	Poscosecha	60 - 80	litros x Ha	Fertiriego
Granado	Campaña	40 - 50	litros x Ha	Fertiriego
Granado	Poscosecha	60 - 80	litros x Ha	Fertiriego
Espárrago	Campaña	40 - 50	litros x Ha	Fertiriego
Espárrago	Poscosecha	60 - 80	litros x Ha	Fertiriego
Banano orgánico	Campaña	40 - 50	litros x Ha	Fertiriego
Banano orgánico	Poscosecha	70 - 90	litros x Ha	Fertiriego
Caña de azúcar	Campaña	30 - 40	litros x Ha	Fertiriego
Caña de azúcar	Poscosecha	20 - 30	litros x Ha	Fertiriego

Para empleo de los productos en condiciones especiales de cultivo y suelo por favor consultar con nuestra área de Ciencia y Tecnología.

Tabla 5  
*Matriz de efectos cultivo-suelo costero*

Objeto	Efecto agrotécnico	Beneficio para el cultivo
Suelo	Reducción del pH de la rizósfera.	Aumento de la solubilidad de nutrientes
Suelo	Metabolización de nutrientes del suelo.	Aumento del reservorio de nutrientes disponibles del suelo.
Suelo/cultivo	Alteración de la microbiota de la rizósfera.	Estimulación de la emisión de raicillas

Consultar por la inoculaciones especiales para prevención sanitaria (*Trichoderma spp.* y *Paeclomyces lilacinus.*)

Fuente: Fosac

<b>FOSAC</b>	<b>FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO</b>	COMR – Comercial Código: COMR-
Válido a partir: 27.11.2018 Versión: 02		Revisado por: Aprobado por:

Anexo 2  
Cultivos tropicales en el Perú

Tabla 6  
*Recomendaciones de uso: cultivos tropicales*

Cultivo	Etapas	Valor	Unidad	Forma de aplicación
Cafè	Campaña	6 - 8	litros x Ha	Drench
Cafè	Poscosecha	10	litros x Ha	Drench
Cacao	Campaña	6 - 8	litros x Ha	Drench
Cacao	Poscosecha	10	litros x Ha	Drench
Palma aceitera	Campaña	6 - 8	litros x Ha	Drench
Palma aceitera	Poscosecha	10	litros x Ha	Drench
Hortalizas	Campaña	10	litros x Ha	Drench

Para empleo de los productos en condiciones especiales de cultivo y suelo por favor consultar con nuestra área de Ciencia y Tecnología.

Tabla 7  
Matriz de efectos cultivo-suelo tropical

Objeto	Efecto agrotécnico	Beneficio para el cultivo
Suelo	Aumento del pH de la rizósfera.	Aumento de la solubilidad de nutrientes Reducción de la solubilidad y absorción metales pesados (Cd y Pb).
Suelo	Metabolización de nutrientes del suelo.	Aumento del reservorio de nutrientes disponibles del suelo.
Suelo/cultivo	Alteración de la microbiota de la rizósfera.	Estimulación de la emisión de raicillas

Consultar por la inoculaciones especiales para prevención sanitaria (*Trichoderma spp.* y *Paecilomyces lilacinus.*)

Fuente: Fosac

Anexo 3. Sacos y etiquetas de los productos



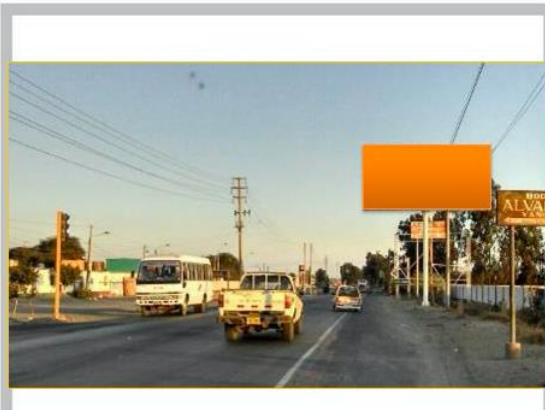
Fuente: Fosac



## Anexo 4. Promoción (parte 1)

Presupuesto letreros

### ICA - Subtanjalla



Panamericana Sur Km. 297



**Detalles :** Carretera Panamericana, ubicado en la entrada al Distrito de Subtanjalla. Tránsito hacia Ica.

**Alquiler Mensual :** US\$ 700.00 + IGV

**Producción :** US\$ 400.00 + IGV

**Disponibilidad :** 01 Julio 2017.

**Medidas :** 8.00 X 4.00 mts.

**Código :** T/U 06 LADO A

**Detalle Técnico :** Iluminada

Fuente: Paneles Media Outdoors

## Anexo 5. Promoción (parte 2)

Vallas publicitarias



Fuente: Ica Vallas

## Anexo 6. Promoción (parte 3)

Siagro

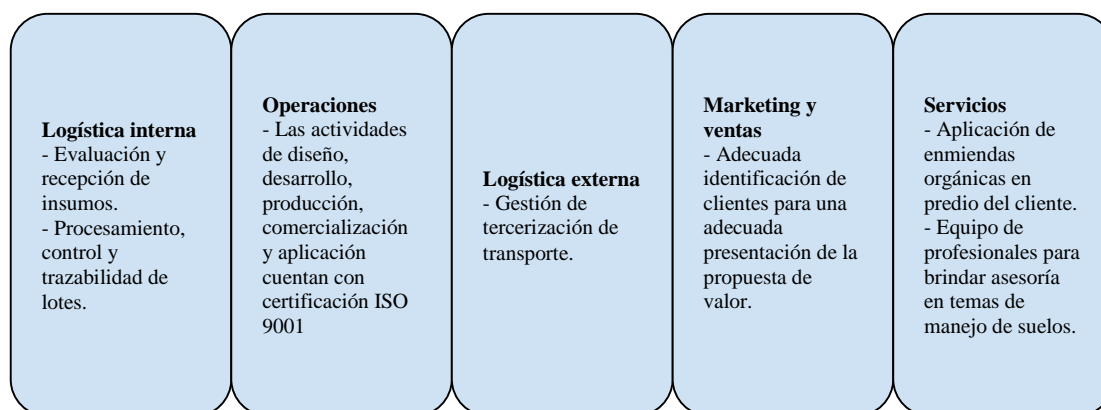
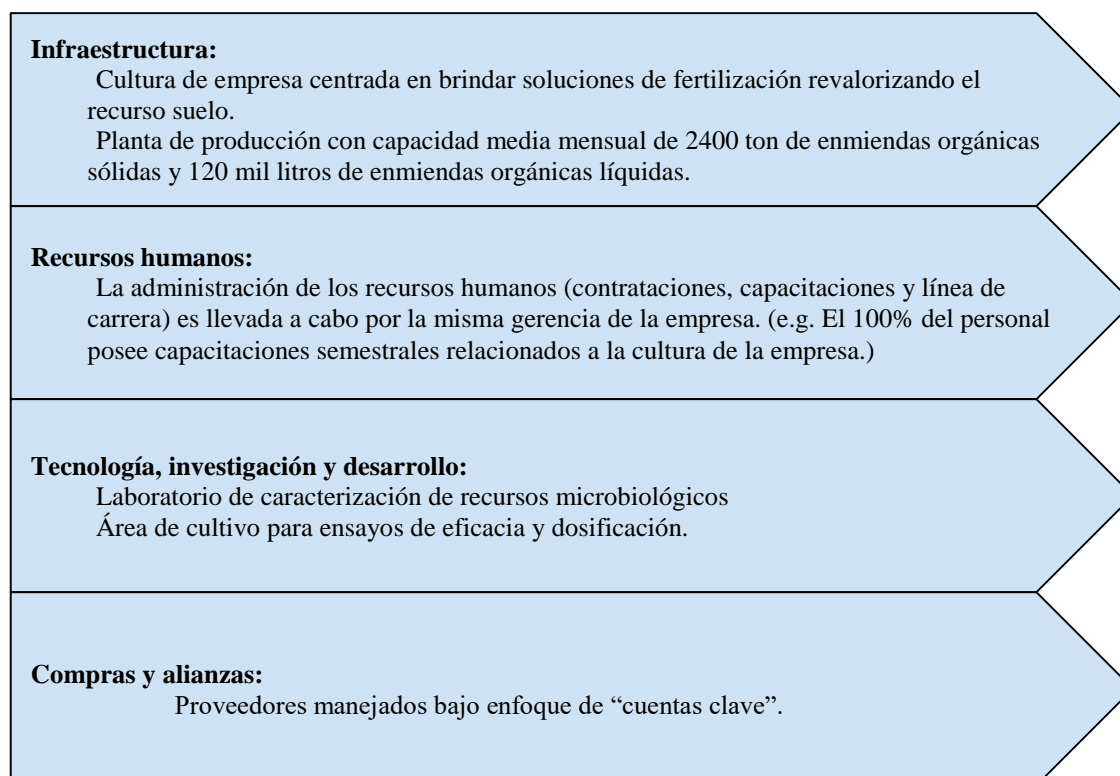


## Anexo 7. Promoción (parte 4)

Red Agrícola

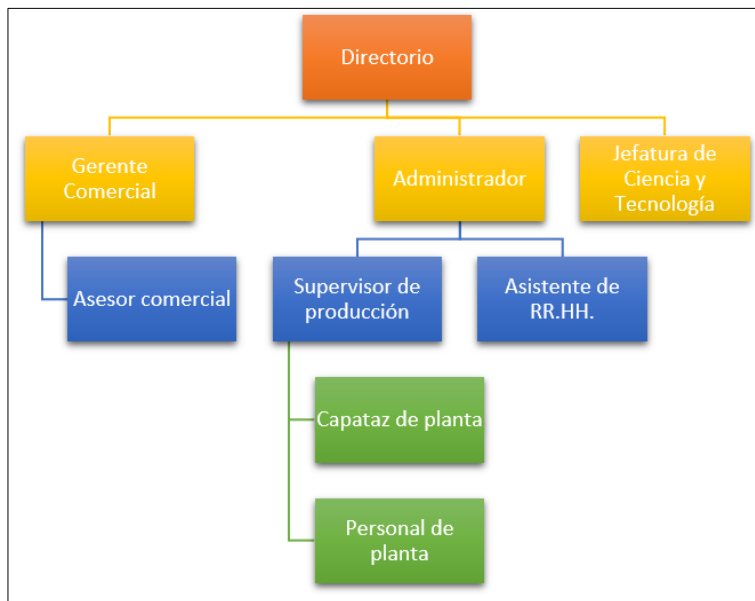


## Anexo 8. Análisis de la cadena de valor



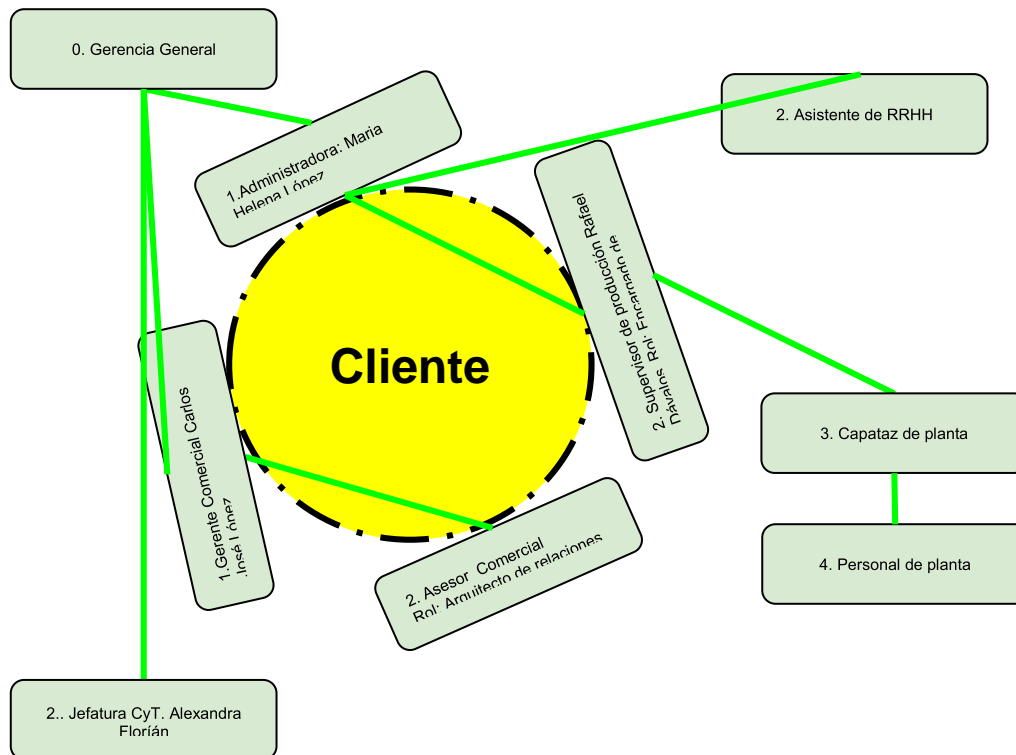
Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 10. Organigrama de Fosac y cliente



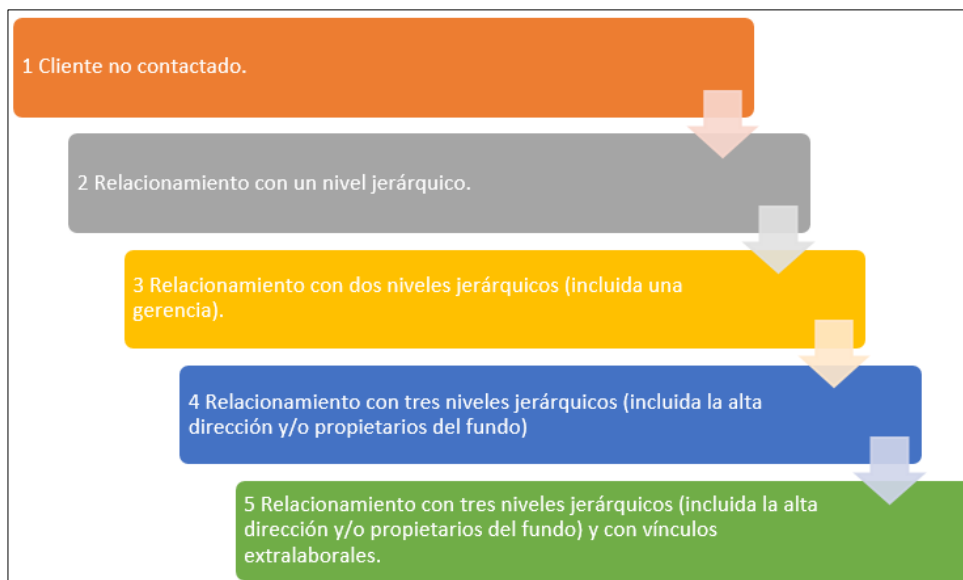
Fuente: Elaboración propia

## Anexo 11. Simulación de escenarios

Año	Conservador		Pesimista		Optimista			
	MO Std Solum	Accentens	MO Std Solum	Accentens	MO Std Solum	Accentens		
2020	40%	50%	20%	30%	50%	60%		
2021	40%	50%	20%	30%	50%	60%		
2022	40%	50%	20%	30%	50%	60%		
2023	40%	50%	20%	30%	50%	60%		
2024	30%	40%	10%	20%	40%	50%		
<b>VAN</b>		4,489,547	<b>VAN</b>		2,178,459	<b>VAN</b>		6,017,381
<b>TIR</b>		903%	<b>TIR</b>		716%	<b>TIR</b>		994%

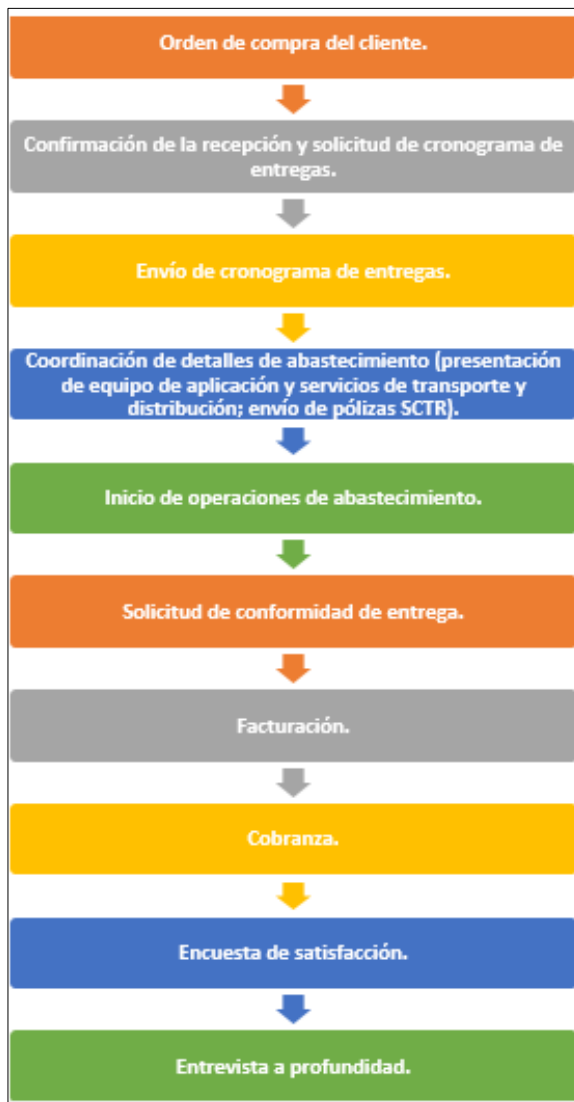
Fuente: Elaboración propia

## Anexo 12. Escala de intensidad del vínculo de Fosac con el equipo del cliente



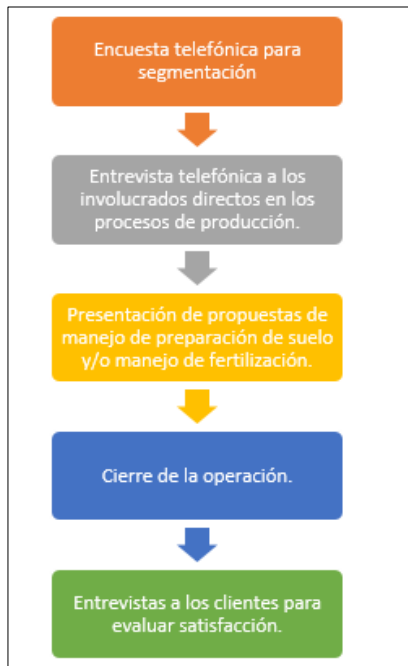
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 13. Flujograma del servicio de abastecimiento



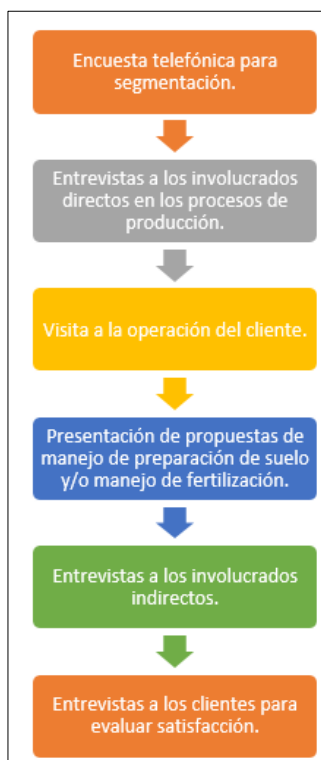
Fuente: Elaboración propia

#### Anexo 14. Flujograma de la prospección para Cliente Minifundio



Fuente: Elaboración propia

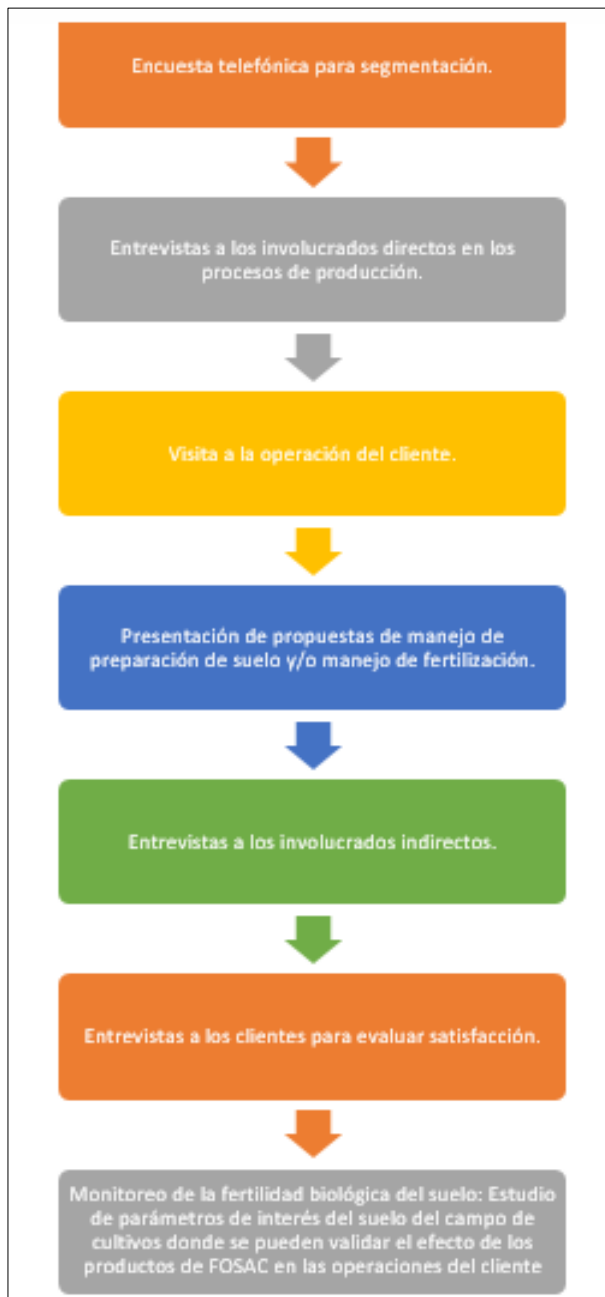
#### Anexo 15. Flujograma de la prospección para cliente Gran Agricultor



Fuente: Elaboración propia

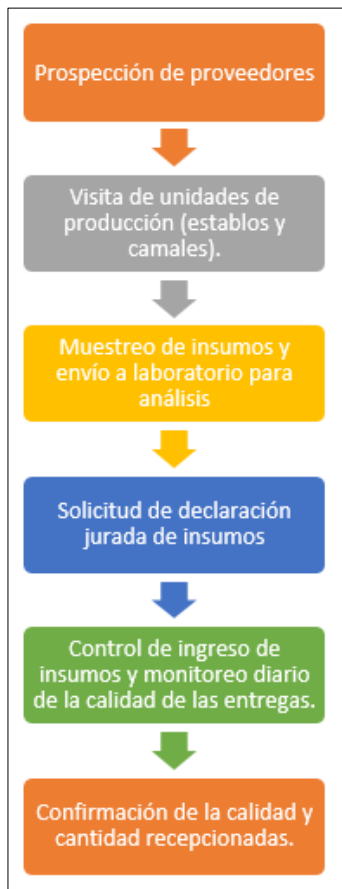


## Anexo 16. Flujograma de la prospección para cliente cuenta clave potencial



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 17. Flujograma de proceso de compra de insumos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 18. Carta de Senasa

 <b>PERÚ</b> Ministerio de Agricultura y Riego	 <b>SENASA</b> Servicio Nacional de Sanidad Agraria PERÚ
"Año del Buen Servicio al Ciudadano"	
Lima, 10 de Marzo de 2017	
<b><u>CARTA-1162-2017-MINAGRI-SENASA-DIAIA-SIA</u></b>	
Señor <b>CARLOS JOSE LOPEZ CASTAÑEDA</b> Gerente General <b>FERTILIZANTES ORGANICOS S.A.C</b> <u>Presente.-</u>	
Asunto :	Registro de fertilizantes orgánicos y emisión CLV
Referencia :	Carta S/N de fecha 08 de marzo 2017 – D17000023266
<p>Tengo el agrado de dirigirme a usted, en relación al documento de la referencia para manifestarle que actualmente la importación, exportación, fabricación/formulación, envasado, distribución y comercialización de fertilizantes orgánicos, no se encuentran regulados por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) del Ministerio de Agricultura y Riego.</p> <p>Por tal motivo, los productos: <b>Fertilizantes Biótico para suelos MO_STD (compost orgánico)</b>, <b>Solución nutricional MO_STD Aqua (te de compost concentrado)</b> y <b>Microbiota D (solución de prebióticos y probióticos)</b>, no necesitan registro o autorización para su venta o comercialización por parte de la Subdirección de Insumos Agrícolas del Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA.</p> <p>Sin otro particular, quedo de usted.</p>	
Atentamente,	
 MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD AGRARIA DIRECCIÓN DE INSUMOS AGROPECUARIOS E INOCUIDAD ALIMENTARIA	 Ing. José Artemio Ortiz Rojas Director (a) de Insumos Agrícolas
<p>CERTIFICO que el presente documento es copia fiel del original La Molina. 19 JUL. 2017</p> <p>014</p>  MINISTERIO DE AGRICULTURA Y RIEGO Servicio Nacional de Sanidad Agraria Ing. EDMUNDO MAFUEL GUILLEN ENCINAS SECRETARIO TECNICO	
HR40LR0ECJ7O 	Av. La Molina N° 1915, La Molina - Lima T. (011) 313-3300 www.senasa.gob.pe www.minagri.gob.pe
 <i>Trabajando para Todos los peruanos</i>	

## **Anexo 19. Guía de pautas para entrevista profunda**

Entrevista profunda

Duración: 10-20 mins

Materiales:

- Apoyo en escritura o Grabadora (previa autorización)
- Hoja informativa de FOSAC
- Ficha técnica de los productos
- Muestras de los productos

Introducción:

- Agradecimiento
- Presentación del entrevistador
- Explicación del propósito de la entrevista
- Explicación de las reglas del juego (participación, espontaneidad, sinceridad, no hay respuestas correctas ni incorrectas)

Fases:

### **I. Filtro**

1. Por favor me puede decir su nombre completo, empresa y cargo.
2. ¿Usted o su área están encargadas de decidir con qué productos preparar el suelo o fertilizar?

### **II. Sobre el entrevistado**

3. ¿Cuál es su horario laboral?
4. ¿Su empresa lo envía a eventos de difusión técnica? ¿Cuáles? ¿Cada cuánto tiempo?
5. ¿Asesoras a otros fundos? ¿Brindas capacitaciones?
6. Fuera del trabajo. ¿Cómo se divierte? ¿Qué es lo que más le gusta hacer? ¿Por qué?
7. ¿Con qué medios de comunicación tienes contacto o utilizas?
  - a. Revistas
  - b. TV (¿qué programas?)
  - c. Radio (¿cuáles?)
  - d. Internet (¿qué páginas?)
  - e. Redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter)

f. Letreros, avisos en la carretera y ciudad.

### III. Sobre su trabajo en la empresa

8. ¿A quién le reportas?
9. ¿Cómo te evalúan? ¿Qué KPIs te miden?
10. ¿Normalmente te asesoras o compartes experiencias con colegas que manejen el mismo cultivo que tú?
11. ¿Cuáles son tus principales objetivos laborales a corto y largo plazo?
12. ¿Cuáles son los principales problemas que tienes con el cultivo? (instalación, producción o mantenimiento post cosecha) y cómo los ha resuelto?

### IV. Sobre enmiendas orgánicas en general

13. ¿Podría decirme qué enmiendas orgánicas conoce? ¿Sólidas, líquidas?
14. De todas ellas ¿cuáles ha comprado/usado? ¿Alguna en mayor cantidad? ¿Ha tenido problemas con alguno de ellos?
15. ¿Con qué proveedores trabaja regularmente? (Precio, dosis, forma de pago, velocidad de entrega)
16. ¿Qué es lo que más lo motiva a emplear esa enmienda? (Retención de agua o nutrientes, problemas con sales, crecimiento radicular)
17. ¿Qué efecto ha tenido la enmienda en su suelo? ¿y en su cultivo?
18. ¿En qué meses del año suele aplicarlas? ¿De qué manera las aplica (tecnificado, manual)?
19. ¿Alguna enmienda le ha causado problemas?
20. ¿Qué características debe reunir una BUENA enmienda orgánica? ¿Qué características debe reunir el proveedor de esta enmienda?

### V. Sobre Fosac

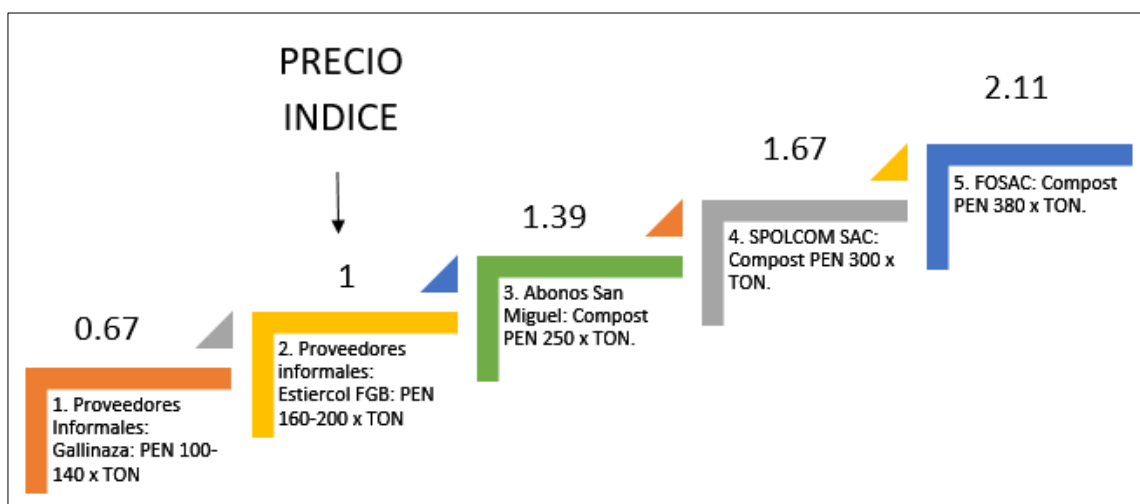
20. (Mostrar logo FOSAC) ¿Qué ideas/ pensamientos se le vienen a la mente cuando le enseño el logo de FOSAC? ¿Algo más? ¿Por qué? (profundizar)
21. ¿Ha tenido oportunidad de conocer o escuchar sobre esta empresa? ¿Qué opinión tiene de ella? ¿Por qué?
22. Si tuvieran que resumir en una frase o palabra a FOSAC ¿qué me diría?
23. Y ¿cuáles son sus aspectos negativos? Siéntanse libre de decirme lo que piensan y sienten (profundizar)
24. Si FOSAC fuera una persona, un profesional que es empleado suyo, ¿cómo sería?
  - a. Sería hombre o mujer

- b. Cuál sería su edad
- c. Cómo es en su forma de ser
- d. Cuál es su mayor defecto y cuál es su virtud
- e. Cómo se comunica con la gente
- f. Cómo proyecta su desempeño

Vi. Sobre las fichas técnicas

- 25. Las secciones de la ficha técnica. ¿Qué le parece? ¿la información es clara? (profundizar)
- 26. ¿Cuáles son los datos que más le interesa? ¿alguno que le parezca más relevante que el resto? ¿están a la mano? (profundizar)
- 27. ¿Qué le parece la riqueza química y biológica de este producto? (profundizar)
- 28. ¿Debería contener más información? (profundizar)
- 29. Si se convirtiera en profesor(a) ¿qué nota le pondría del 0 al 20 al producto sólido? ¿Qué le falta para el 20?
- 30. Y al producto líquido. ¿qué nota le pondría? ¿Qué le falta para el 20?
- 31. Hablando específicamente sobre las características del producto, ¿Estaría interesado en probar alguno de ellos (profundizar en cada ítem)? ¿Por qué razón?
- 32. ¿Qué sugerencias recomendaría para mejorarlo? (profundizar)

**Anexo 20. Price brand ladder**



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 21. Certificación ISO:9001

# SGS

Callao, 15 de febrero del 2019

Estimados Señores:

## FERTILIZANTES ORGANICOS S.A.C.

**Dirección:** Mz. 3 It 7 Nuevo Lurín, Lima - Perú

**Atención:** Alexandra Florián

### Referencia:

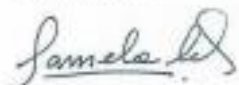
Entrega de 01 Certificado de la Norma ISO 9001:2015

Estimado Sr,

Sírvase encontrar a la presente el Certificado PE19/819943006 referente a la auditoría de Certificación.

Agradecemos su preferencia y la confianza depositada hacia nosotros y atentos a cualquier consulta, quedo de UD.

Atentamente



**Pamela Castillo**  
Certification Manager  
SGS del Perú S.A.C.

## Anexo 22. Certificación orgánica

# CONFIRMATION OF COMPATIBILITY

## for the use of inputs in organic agriculture

Issued to: **Fertilizantes Orgánicos S.A.C.**  
**Ca. Tupac Amaru 675, Distrito de**  
**Pueblo Libre, Lima, Perú.**

Document No. **A-2012-01685/2019-00802-00803-00804/0121**

This document confirms that the commercial product

### **Fertilizante Biótico para suelos MO-STD (Solum)**

produced and distributed by the company above mentioned have reached the following result:

The final product is compatible with organic production for use as crop fertilizer, according to the requirements of

- > (EC) n° 889/2008, Annex I (European Union)
- > USDA/NOP-Final rule (USA) 5205.203(c)(1), consider:
  - (i) Applied to land used for a crop not intended for human consumption;
  - (ii) Incorporated into the soil not less than 120 days prior to the harvest of a product whose edible portion has direct contact with the soil surface or soil particles; or
  - (iii) Incorporated into the soil not less than 90 days prior to the harvest of a product whose edible portion does not have direct contact with the soil surface or soil particles;
- > JAS Japanese Agricultural Standard for Organic Agricultural Products (Japan) Notification No.1605, Table 1

It is underlined that - due to the absence of a uniform interpretation of the term "equivalency" - every state authority has got the right to apply own criteria in this respect, although Kiwa BCS Öko-Garantie GmbH confirms the compatibility of the products with the requirements of EU Regulation (EC) n° 834/2007 and (EC) n° 889/2008.

The inspection and evaluation of the production process was carried out by kiwa BCS Öko-Garantie, at its offices in San José, Costa Rica. Kiwa BCS is an EU-accredited inspection and certification body, supervised by 16 German state authorities. In addition Kiwa BCS is accredited by the US authority USDA to certify according to the NOP-final Rule and as a Registered Foreign Certification Company by the Japanese Ministry for Agriculture, Fishery and Forestry to certify according to the Japanese Agricultural Standard for Organic Agricultural Products (JAS/MAFF).

This confirmation does not constitute any guarantee, neither of product quality nor of the efficiency of this product in agriculture. Kiwa BCS will not be responsible for any change of ingredients or in the labeling information which has not been properly and correctly announced by the producer of the input, who has to cover the full liability for all damages and disadvantages. This document only confirms that the use of this product in its presented character and composition, according to the criteria applied, can be considered as equivalent to the requirements in the above mentioned regulations.

It remains the obligation of the distributing company to carry out the respective legal steps for the official registration of this product. It is expressly stated that the official registration of the product in each country where it is sold, cannot be replaced by this confirmation.

Nuremberg, March 19<sup>th</sup>, 2019

Validity of document, until **December 31<sup>st</sup>, 2019**

**KIWA BCS OKO-GARANTIE GMBH**

for **Prof. Dr. Roland Hüttl**  
**General Manager**

Inputs list



**KIWA BCS Öko-Garantie GmbH**

Marientorgraben 3-5, 90402 Nuremberg, Germany / Phone: +49 (0)911 42 43 9-0, Fax: +49 (0)911 42 43 9 71

**DRAFT**

