

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA HORTUS
S.A 2015-2019”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister
en Administración de Negocios**

Presentado por

Sr. Jorge Nelson Fuentes Linares

Sr. Héctor Alfredo Sánchez Estela

Sr. José Antonio Villavicencio Melgarejo

Asesor: Profesor Roberto Alcides Paiva Zarzar

2015

Dedicamos este trabajo a nuestras esposas, hijos y
padres por su valioso apoyo.

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, al profesor Roberto Alcides Paiva Zarzar por su orientación, asesoramiento y dedicación, una experiencia muy aleccionadora.

Resumen ejecutivo

Desde su fecha de fundación en 1956, ha pasado mucha agua por debajo del puente: Hortus ha pasado de ser una empresa comercializadora de semillas a ser una organización sólida financiera y administrativamente. Posee tres unidades de negocio (semillas, protección de cultivos, y consumo).

Esta empresa vende sus productos a los agricultores a través de 600 distribuidores y 30 canales propios a nivel nacional. Todo lo anterior ha sido posible gracias a un proceso de negociaciones para la incorporación de esta empresa al grupo Anasac Internacional, de capitales chilenos, y a un equipo humano de colaboradores con mucho conocimiento del negocio que acompañan en la gestión de esta organización.

Sin embargo, a pesar de los logros obtenidos y en un contexto de análisis de la presencia de la marca Hortus en el mercado de ventas actual, la empresa tiene un 3.6 % de participación. Esta situación ha conllevado a proponer las estrategias que acompañen a alcanzar los objetivos de la empresa, lo cuales se encuentran alineados con los objetivos corporativos del grupo Anasac Internacional.

El diagnóstico general indica que el sector crece sostenidamente desde hace diez años, debido, en parte, al gran empuje que le dan los gobiernos de turno en diferentes formas, la promoción de las agroexportaciones y la ampliación de la frontera agrícola. Esto ha determinado un crecimiento de 4.1% del PBI agrícola en promedio (2005-2013).

Este contexto –sumado a las características propias del comportamiento de la industria (cinco fuerzas de Porter, en las que también predominan las fortalezas internas (curva de experiencia) respecto a las debilidades en la empresa– hace inferir que existen condiciones para crecer en el actual mercado penetrado del sector.

En ese sentido, con la implementación de las estrategias recomendadas, se espera incrementar la rentabilidad a 12% en las operaciones (2015 – 2019), lo que repercutirá en la filosofía y visión de negocio de la matriz Anasac Internacional.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Introducción	1
1. Situación y antecedentes	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	3
1. Consideraciones generales	3
2. Descripción y perfil de la empresa.....	3
2.1 Estructura organizacional.....	3
2.2 Clientes	4
2.3 Productos	4
3. Definición del problema	4
4. Enfoque y solución prevista.....	5
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional.....	6
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	6
1.1 Entorno político	6
1.2 Entorno económico	7
1.3 Entorno social	7
1.4 Entorno tecnológico	8
1.5 Entorno ecológico	8
1.6 Entorno legal.....	8
1.7 Matriz de evaluación de factores externos.....	9

1.8 Conclusiones	10
2. Análisis de la industria o sector	10
2.1 Rivalidad entre competidores	10
2.2 Amenaza de nuevos competidores	11
2.3 Amenaza de productos sustitutos	11
2.4 Poder de negociación de clientes	11
2.5 Poder de negociación de los proveedores	12
2.6 Grado de atractividad	12
2.7 Conclusiones	12
3. Matriz del perfil competitivo (MPC)	13
3.1 Conclusiones	14
Capítulo IV. Análisis interno de la organización	15
1. Evaluación de la cadena de valor	16
2. Matriz de evaluaciones de factores internos (EFI)	16
2.1 Conclusión	17
3. Análisis de recursos y capacidades (matriz-VRIO: valioso, raro, inimitable, organizacional)	17
3.1 Conclusiones	19
4. Competencia central	19
5. Fuente de ventaja competitiva	19
6. Mapa de recursos y capacidades	20
7. Identificación de ventajas competitivas	20
8. Análisis de mercado	21
9. Conclusiones	23

Capítulo V. Planeamiento estratégico	25
1. Propuesta de visión y misión corporativa	25
1.1 Visión corporativa.....	25
1.2 Misión corporativa.....	25
2. Objetivo general.....	26
3. Objetivo específico Anasac.....	26
4. Objetivo estratégicos Hortus.....	26
5. Determinación de estrategias alternativas.....	27
5.1 Conciliación de factores clave interno y externo para formular estrategias alternativas	27
6. Formulación de estrategias	27
6.1 Matriz FODA	27
6.1.1 Conclusión.....	27
6.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	28
6.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)	29
6.4 Matriz interna externa “matrices de cartera” – IE.....	31
6.5 Matriz de la gran estrategia.....	32
7. Selección de la estrategia.....	33
7.1 Matriz de alineamiento estratégico	33
7.2 Estrategias y los objetivos estratégicos	35
7.3 Estrategias alineadas con los objetivos estratégicos	36
7.4 Estrategia alternativa alineada con las estrategias priorizadas.....	36
7.5 Estrategias genéricas (planteadas por Porter)	36
Capítulo VI. Planes funcionales	37
1. Plan funcional de <i>marketing</i>	38
1.1 Objetivos del plan de <i>marketing</i>	38
1.2 Segmentación.....	38

1.3 Posicionamiento.....	39
1.3.1 Mapa bidimensional del producto.....	39
1.3.2 Puntos de diferencia y puntos de paridad	39
1.3.3 Mantra o propuesta esencial de marca.....	40
1.4 <i>Marketing mix</i>	40
1.4.1 Producto.....	40
1.4.2 Precio	41
1.4.3 Plaza	41
1.4.4 Promoción.....	44
2. Plan funcional de operaciones	45
2.1 Objetivos de operaciones	45
2.2 Acciones para desarrollar en el área	46
2.2.1 Implementación de nuevas instalaciones.....	46
2.2.2 Inventarios	46
2.2.3 Transporte.....	46
2.2.4 Procesamiento de pedidos.....	47
2.2.5 Compras.....	47
2.2.6 Mapa de procesos	47
3. Plan funcional de recursos humanos.....	47
3.1 Objetivos de recursos humanos	47
3.2 Acciones para desarrollar en el área	48
4. Plan funcional de responsabilidad empresarial (RSE).....	48
4.1 Objetivos de responsabilidad social empresarial	48
5. Evaluación financiera.....	49
5.1 Supuestos	50
5.2 Estimación del costo de oportunidad del capital y costo promedio ponderado de capital....	50
5.3 Análisis del estado de resultados	51

5.3.1 Alternativa 1	51
5.3.2 Alternativa 2	51
5.3.3 Resultados.....	52
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia	53
1. Objetivos estratégicos funcionales.....	53
2. Mapa estratégico	53
3. Iniciativas e indicadores propuestos	53
3.1 Perspectiva financiera.....	54
3.2 Perspectiva del cliente.....	54
3.3 Perspectiva del proceso interno	55
3.4 Perspectiva de formación y crecimiento	55
Conclusiones y recomendaciones	56
1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones	57
Bibliografía	58
Anexos	60
Nota biográfica	80

Índice de tablas

Tabla 1.	Impacto y efecto de las tendencias políticas	6
Tabla 2.	y efecto de las tendencias económicas	7
Tabla 3.	Impacto y efecto de las tendencias sociales	7
Tabla 4.	Impacto y efecto de las tendencias tecnológicas.....	8
Tabla 5.	Impacto y efecto de las tendencias ecológicas.....	8
Tabla 6.	Impacto y efecto de las tendencias legales.....	8
Tabla 7.	Matriz de evaluación y factores externos - EFE	9
Tabla 8.	Matriz de atractividad de la rivalidad entre competidores	10
Tabla 9.	Matriz de atractividad por la amenaza de nuevos competidores.....	11
Tabla 10.	Matriz de atractividad por la amenaza de productos sustitutos.....	11
Tabla 11.	Matriz de atractividad del poder de negociación de los clientes.....	11
Tabla 12.	Matriz de atractividad del poder de negociación de proveedores	12
Tabla 13.	Grado de atractividad de la industria	12
Tabla 14.	Características de las empresas competidoras de Hortus	14
Tabla 15.	Matriz del perfil competitivo	14
Tabla 16.	Matriz de evaluación de factores internos.....	17
Tabla 17.	Matriz de recursos de Hortus	18
Tabla 18.	Matriz de capacidades de Hortus-fuente de ventaja competitiva.....	19
Tabla 19.	Conciliación de factores clave internos y externos	27
Tabla 20.	Matriz BCG.....	28
Tabla 21.	Selección de estrategia (BCG)	29
Tabla 22.	Matriz PEYEA	30
Tabla 23.	Selección de la estrategia (PEYEA).....	31
Tabla 24.	Matriz interna-externa (IE)	31
Tabla 25.	Selección de estrategia (IE).....	32

Tabla 26.	Selección de estrategia (GE).....	32
Tabla 27.	Matriz de alineamiento estratégico	34
Tabla 28.	Principales estrategias seleccionadas	34
Tabla 29.	Estrategias y los objetivos estratégicos.....	35
Tabla 30.	Principales estrategias alineadas con los objetivos estratégicos de Hortus.....	36
Tabla 31.	Productos Hortus.....	41
Tabla 32.	Acciones de recursos humanos	48
Tabla 33.	Elementos de gestión responsable.....	49
Tabla 34.	Gastos del plan estratégico.....	50
Tabla 35.	Costo de oportunidad del capital y costo promedio ponderado de capital.....	51
Tabla 36.	Indicadores, metas y acciones desde la perspectiva financiera.....	54
Tabla 37.	Indicadores, metas y acciones desde la perspectiva del cliente	54
Tabla 38.	Indicadores, metas y acciones desde la perspectiva del proceso interno	55
Tabla 39.	Indicadores, metas y acciones desde la perspectiva de formación y empleo	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Mapa de recursos y capacidades Hortus	20
Gráfico 2.	Ventas totales sector (2004-2014) y proyectado (2015-2019).....	21
Gráfico 3.	Distribución de las líneas de negocio respecto a las ventas totales del sector-2014.....	22
Gráfico 4.	Ventas totales Hortus (2004-2014) y proyectado (2015-2019).....	22
Gráfico 5.	Participación Hortus por línea de negocio respecto al total del sector (2014).....	23
Gráfico 6.	Ventas Hortus respecto al total del sector (2004-2014) y proyectado 2015-2019	23
Gráfico 7.	Participación relativa en el mercado <i>versus</i> crecimiento de la demanda	28
Gráfico 8.	Matriz PEYEA.....	30
Gráfico 9.	Matriz de la gran estrategia Hortus	33
Gráfico 10.	Variedad y <i>stock</i> de productos <i>versus</i> precio competitivo	39
Gráfico 11.	Canales de distribución de Hortus	42

Índice de anexos

Anexo 1.	Estructura organizacional de la empresa Hortus.....	61
Anexo 2.	Cadena de valor Hortus.....	62
Anexo 3.	Actividades de apoyo.....	63
Anexo 4.	Actividades principales.....	64
Anexo 5.	FODA cruzado.....	65
Anexo 6.	Plan de inversiones anual en <i>marketing</i> (2015-2019).....	67
Anexo 7.	Apertura de nuevas sedes.....	68
Anexo 8.	Ubicaciones de sedes actuales a nivel nacional.....	69
Anexo 9.	Mapa de procesos Hortus.....	70
Anexo 10.	Plan de inversiones en operaciones.....	71
Anexo 11.	Plan de inversiones de recursos humanos.....	72
Anexo 12.	Plan de inversión en RSE.....	73
Anexo 13.	Estado de resultados alternativa 1.....	74
Anexo 14.	Flujo de caja neto alternativa 1.....	75
Anexo 15.	Estado de resultados alternativa 2.....	76
Anexo 16.	Flujo de caja neto 2.....	77
Anexo 17.	Objetivos estratégicos y funcionales.....	78
Anexo 18.	Mapa estratégico con objetivos estratégicos y funcionales.....	79

Capítulo I. Introducción

1. Situación y antecedentes

Hortus S.A. es una empresa fundada en el año 1956 por cinco jóvenes agrónomos peruanos: José Gonzáles, Renato Rossi, Alexander Grobman, Carlos Arana y Egidio Urrutía.

Se inició comercializando semillas de alfalfa producidas en semilleros nacionales para el mercado interno. Esta experiencia y el posicionamiento en el mercado de semillas con nuevas especies y variedades nacionales e importadas permitieron establecer un acuerdo de representación comercial en nuestro país con la empresa Northrup King (NK), de Estados Unidos, en ese entonces líder mundial en la producción y comercialización de semillas hortícolas.

A medida que crecían las ventas y utilidades, se tomó la decisión de construir una moderna planta de procesamiento de semillas en Ate-Vitarte, tomando como referencia el modelo ideado por la Universidad de Mississippi, en vista de que la precitada universidad, en asociación con la empresa NK, desarrolló los ensayos y protocolos correspondientes para la propagación de las variedades de maíz híbrido en los Estados Unidos.

Como consecuencia del fenómeno de El Niño (diciembre de 1982 y primer trimestre del año 1983), como es natural en estos casos, se perdieron los cultivos en la mayoría de las regiones de nuestro país, circunstancia que conllevó a una reducción drástica en las ventas de semillas, lo que generó un *sobrestock* de semillas en los almacenes y, en consecuencia, falta de liquidez para honrar los gastos corrientes y compromisos de pago. Estas condiciones motivaron la ruptura de la representación comercial de empresas como Northrup King y Rhone Poulenc, escenario que desencadenó la venta de la empresa al grupo Málaga Santolalla, cuyo giro principal era la actividad minera.

Como consecuencia de la finalización de la etapa del fenómeno de El Niño, los agricultores forzaron el mercado con una fuerte demanda de semillas por las que pagaron precios por encima del que se venía ofertando, lo que motivó que se agotara todo el *stock* disponible de la empresa, cuyos ingresos económicos fueron derivados para otras prioridades ajenas al negocio. En estas circunstancias, se atravesó por la fuerte inflación del primer gobierno de Alan García (1985-1990), cuyo entorno adverso llevó a los nuevos propietarios a vender la empresa, que fue

adquirida por tres socios poco conocedores de las características del negocio. Ellos decidieron reiniciar las actividades del negocio en términos de subsistencia, es decir, se vendía lo que se producía y solo se importaba cuando se había terminado de vender lo que se había importado antes. En vista de que no se logró concretizar la apertura de una línea de crédito ante las entidades crediticias a fin impulsar el desarrollo del negocio y, ante las circunstancias de fallecimiento de uno de los tres socios, la empresa es adquirida por el grupo Anasac, de Chile, en el año de 1995, en un contexto en el que legalmente ya habían sido liquidados todos los trabajadores y quedaban solamente siete personas eventuales.

Así se inicia la nueva etapa de Hortus S.A., en la que se prioriza el rubro de semillas fomentando la línea de alfalfas y forrajes importados, para lo cual se estableció contacto con nuevos proveedores basándose en la cartera de proveedores de Anasac.

A partir del año 2003, se implementa y desarrolla una cadena propia de distribución especialmente ubicada en la costa y las principales áreas de la sierra, para lo cual se incrementó el personal a fin de atender las crecientes demandas en un contexto de desarrollo económico del país. Por aquel entonces, Monsanto, líder mundial en semillas, adquirió Dekalb y empezó a participar en el desarrollo de los nuevos híbridos de maíz amarillo duro como el DK-5005 y DK-7088, que permiten a Hortus seguir creciendo ante el incremento de áreas de cultivo de maíz híbrido amarillo duro en Perú.

En el año 2005, ante los crecimientos casi planos de la empresa, se lleva a cabo una reformulación operativa del negocio, la cual permitió el crecimiento de US\$ 4 millones en ese año a US\$ 18 millones al 2012. Para ello, fue necesaria la incorporación de nuevas líneas de producto, como la de nutrición vegetal, que complementó, de esta manera, la paleta de productos en la línea de agroquímicos con líneas de terceros.

Actualmente, Hortus es una empresa rentable y competitiva que sigue creciendo pero se hace necesario un plan estratégico que permita un crecimiento sostenible a largo plazo, a fin de no depender de las pruebas y errores. Si bien los resultados se vienen dando, el éxito de hoy no nos asegura el éxito de mañana, por lo que estimamos importante elaborar el plan que dirija a la empresa Hortus S.A. y permita aprovechar las principales oportunidades del sector agropecuario, a fin de continuar con una tasa de crecimiento anual mínimo del 15% en los próximos cinco años para que, al 2019, duplique su venta actual.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Anasac Internacional es una empresa chilena con más de sesenta años en el mercado de insumos silvoagropecuarios que opera a través de tres filiales ubicadas en Argentina (Gleba), Colombia (Anasac) y Perú (Hortus), y exporta a distribuidores locales en catorce países en Latinoamérica.

Hortus como filial de Anasac , desarrolla sus operaciones en el sector agropecuario, jardinería y sanidad ambiental, para lo cual divide sus actividades en tres grandes rubros o unidades de negocio:

- Protección de cultivos, que abarca las líneas de fitosanitarios, nutrición vegetal y fertilizantes.
- Semillas, que incluye las líneas de maíces nacionales e importados, hortalizas, pastos y forrajes.
- Consumo, que conforman las líneas de jardinería, sanidad ambiental y veterinaria.

Los productos de estas tres grandes unidades de negocio llegan al consumidor final por intermedio de dos canales de distribución: canal propio (sucursales) y canal de terceros. Hortus está presente en once regiones del Perú y brinda asesoría técnica directa de primer nivel al agricultor grande, mediano y pequeño, mediante lo cual asegura el éxito de su negocio.

2. Descripción y perfil de la empresa

2.1 Estructura organizacional

Hortus se caracteriza por ser una organización maquinal. Mintzberg (1991) indica que las organizaciones con burocracia centralizada, procedimientos formales, trabajos especializados, división pronunciada de la mano de obra, generalmente con agrupaciones funcionales y amplia jerarquía, donde el ápice estratégico resulta ser la gerencia general, que reporta a un directorio. La línea media, muy desarrollada, son las áreas de soporte de la gerencia general. La integran las gerencias de Operaciones y Logística, Administración y Finanzas, Comercial, Protección de Cultivos, Semillas, Consumo. El núcleo de operaciones tiene un trabajo altamente racionalizado con tareas de operaciones simples y repetitivas, y lo componen los agentes de compra,

vendedores, transportistas, montacargas. La tecnoestructura es clave; encargada de normalizar el trabajo, pero claramente separado de la línea media. La componen las jefaturas de las siguientes áreas: Marketing, Planificación y Control de Gestión, Legal, Recursos Humanos, Contraloría, Asuntos Regulatorios y Coordinación del Sistema Integrado de Gestión (ver anexo 1, estructura orgánica de la empresa).

2.2 Clientes

- Agricultores: Son consumidores finales que tienen en promedio de 1 a 10 hectáreas.
- Fundos / agroindustrias: Son aquellos clientes que compran sus insumos directamente a proveedores, no compran en los distribuidores. Poseen más de 50 ha.
- Distribuidores: Son los distintos puntos de venta que existen a nivel nacional y que atienden a agricultores, fundos medianos, entre otros. Están en zonas donde no tenemos sucursales y se usan como extensión de mostrador de estas.
- Habilitadores: Aquellos que solo compran insumos para entregar a sus habilitados.
- Empresas privadas: ONG, empresas proveedoras, entre otras.
- Empresas estatales: Municipalidades, gobiernos regionales, entre otros.

2.3 Productos

- Protección de cultivos: Fitosanitarios: insecticidas, fungicidas, herbicidas, reguladores de crecimiento, acaricidas, molusquicidas, coadyuvantes, equipos de fumigación
- Nutrición vegetal: abonos foliares NPK, correctores de carencias, bioestimulantes, fitohormonas, inductores de defensa, enmiendas con microelementos, correctores de suelo, productos especiales.
- Semillas: Maíces nacionales e importados: maíz marginal T-28, maíz híbrido amarillo duro Dekalb; hortalizas: arveja, zanahoria, zapallo, cebolla, tomate, brócoli, lechuga; pastos y forrajes; alfalfas, bermuda grass, brachiaria, strong grass, rye grass, trébol rojo.

3. Definición del problema

Hortus S.A. ha tenido un crecimiento de 15% en sus ventas en los últimos 7 años, periodo en el cual han sucedido distintos cambios en el proceso de gestión del negocio, tales como exigencias del mercado, el personal y la visión de los directivos.

Pasar de ser una empresa comercializadora de semillas a convertirse en una organización con 3 unidades de negocio en la actualidad ha conllevado a realizar ajustes organizacionales con relación al contexto actual; sin embargo, presenta algunos problemas siendo los más importantes los siguientes:

- Venta concentrada en genéricos generando un bajo porcentaje de la utilidad neta respecto a la venta (menor al 10%)
- Mucha dependencia de la venta de un híbrido de maíz, que es un producto de terceros, no es propio.

Donde las causas directas e indirectas de los problemas citados son:

- Alta rotación del personal, no hay plan de retención de talento ni desarrollo de línea de carrera
- No se cuenta con ERP que permita una mejor administración del negocio
- La infraestructura de la empresa no guarda relación con el crecimiento en facturación del negocio

4. Enfoque y solución prevista

Evidenciados los problemas, es de entender que la propuesta de solución conlleva a formular un plan estratégico, con la finalidad de definir las metas que busca la empresa y de los recursos o medios con que se pretende alcanzarlos (Porter 1980).

En ese entendido, el análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Por lo tanto, las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, junto con la información de las auditorías externa e interna, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas (David 2008).

Así, también se considera plantear la implementación de las estrategias de marketing, operaciones, estructura organizacional, recursos humanos, finanzas y responsabilidad social, todo ello con un adecuado plan de contingencia ante escenarios desfavorables. Finalmente, también está previsto el Balance Score Card (BSC) como herramienta de gestión para las mediciones de desempeño de la organización a partir del mapa estratégico.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

El marco PESTEL permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales. De aquí se obtienen los datos generales para identificar los principales motores del cambio. Estos motores del cambio serán distintos en función de cada sector y de cada país (Johnson, Scholes, Whittington s.f.).

Con esa idea, se analiza el impacto de estos factores en el sector comercio de la industria de agroquímicos, semillas, jardinería, sanidad ambiental y animal, que, en su mayoría, son productos importados, y su efecto probable en Hortus (ver tablas 1-6).

1.1 Entorno político

Tabla 1. Impacto y efecto de las tendencias políticas

Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/ oportunidad
Plan Nacional de Diversificación Productiva, instrumento de carácter transversal para ayudar a las capacidades productivas del país. Fuente: DS N° 004-2014-produce.	Mayor inversión en diversas industrias en el país	Mayor venta de productos relacionados con el sector industrial	Oportunidad
El Ministerio de Agricultura y Riego viene enfatizando la ampliación de la frontera agrícola en más de 45 mil hectáreas en las zonas altoandinas del país. Fuente: Fondo de Promoción del Riego en la Sierra-MI RIEGO, Ley N° 29951 - 2013	Mayor inversión en el sector agricultura	Mayor venta de productos agroquímicos	Oportunidad (**)
El desarrollo de proyectos de irrigación (Olmos, Chavimochic III, Majes Siguan II) ampliará la frontera agrícola en más de 145 mil hectáreas: Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI	Contrae las inversiones en diversas industrias Desconfianza en el sistema	Menor venta de productos relacionados con el sector industrial	Amenaza (**)
Mayor interés del gobierno para promover nuevos programas, desarrollo de mercados y cultivos en el sector agropecuario. Fuente: MINAGRI.	Mejora calidad y rendimiento de los productos	Mayor demanda de productos ofertados	Oportunidad (**)

Elaboración propia, 2015.

(**) Oportunidades y amenazas consideradas como factores determinantes de éxito para la matriz de evaluación de factores externos.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Impacto y efecto de las tendencias económicas

Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/ oportunidad
Disminución del crecimiento de China de 11% a 7,5% del PBI entre 2013-2017. Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2013-2017 MEF.	Reducción de la capacidad de suministro afecta precios de materia prima	Planificar compras incrementando los lotes de pedido	Amenaza (**)
Crecimiento promedio en 4,1% del PBI agrícola desde 2005-2013 Fuente: BCRP, Gerencia de estudios económicos	Mayores inversiones en el sector agricultura	Incremento de ventas de agroquímicos, por la dinámica del sector	Oportunidad (**)
Mercado de productos agropecuarios, sanidad ambiental, jardinería, hortalizas híbridas en crecimiento. Fuente: Ingestión SAC	Expectativa de crecimiento para la industria	Planes y acciones para atención de las tendencias del mercado	Oportunidad (**)
Alto riesgo en ventas al crédito a distribuidores por la informalidad del sector. Fuente: Héctor Sánchez, Ingeniero Agrónomo.	Desalienta el desarrollo del comercio crediticio	Mayor inversión en gestión de seguros para créditos	Amenaza (**)
Apertura y/o fortalecimiento de sucursales propias de distribución de las principales empresas importadoras del sector.	Genera mayor competitividad en la industria	Desarrollo de planes estratégicos	Amenaza (**)
No existe una cadena distribuidora líder a nivel nacional, son regionales. Fuente: Héctor Sánchez, Ingeniero Agrónomo.	Expectativa de desarrollo	Posicionarse como empresa líder en la distribución	Oportunidad (**)

Elaboración propia, 2015.

(**) Oportunidades y amenazas consideradas como factores determinantes de éxito para la matriz de evaluación de factores externos.

1.3 Entorno social

Tabla 3. Impacto y efecto de las tendencias sociales

Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/ oportunidad
Fragmentación de áreas agrícolas e incremento de número de agricultores de 1,7 a 2,3 millones y de área agrícola de 5,4 a 7,1 millones de ha en el 2012. Fuente: Censo agropecuario 2012	Crecimiento del mercado	Mayores ventas de productos	Oportunidad (**)
Demanda creciente de cultivos orgánicos. Fuente: MINAGRI	Expectativas de demanda de controladores orgánicos	Mayor inversión en desarrollo de productos especiales en nutrición vegetal productos biológicos	Oportunidad (**)
Conversión de áreas de maíz marginal a maíz híbrido, en Piura, nororiente, selva central y otras zonas potenciales. Fuente: MINAGRI-INIA	Tecnificación del sector y mayor mercado de maíz híbrido	Incremento en ventas de este tipo de productos	Oportunidad (**)

Elaboración propia, 2015.

(**) Oportunidades y amenazas consideradas como factores determinantes de éxito para la matriz de evaluación de factores externos.

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Impacto y efecto de las tendencias tecnológicas

Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/ oportunidad
Bajo nivel educativo de la población rural, limitan desarrollo de capacidades de los agricultores Fuente: INEL.	Limitan implementación de tecnologías en el sector agricultura	Limitan ampliación de cobertura de comercialización	Amenaza (**)
Brecha de inversión en infraestructura rural de servicios – telecomunicaciones, vial, portuario proyección 2009 – 2018 es de \$37, 760 millones Fuente: Instituto Peruano de Economía El reto de la infraestructura al 2018.	Limita las tendencias de crecimiento en inversiones para el sector agricultura	Limita crecimiento de mercado	Amenaza (**)

Elaboración propia, 2015.

(**) Oportunidades y amenazas consideradas como factores determinantes de éxito para la matriz de evaluación de factores externos.

1.5 Entorno ecológico

Tabla 5. Impacto y efecto de las tendencias ecológicas

Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/ oportunidad
Condiciones medioambientales ante los cambios climáticos, favorece aparición de nuevas plagas y enfermedades Fuente: MINAGRI - PLANGRACC	Mayor inversión en I&D	Mercado potencial a desarrollar para nuevos productos	Oportunidad (**)
Déficit hídrico en la zona sur de nuestro territorio, limita la ampliación de la frontera agrícola y reduce las áreas cultivadas Fuente : ANA	Disminuye el crecimiento del sector agricultura	Limita crecimiento de mercado y disminuye las ventas	Amenaza (**)

Elaboración propia, 2015.

1.6 Entorno legal

Tabla 6. Impacto y efecto de las tendencias legales

Tendencia	Impacto en la industria	Efecto probable en la empresa	Amenaza/ oportunidad
Mayor fiscalización en el uso de fitosanitarios Fuente: MINAGRI - SENASA	Mayores barreras de ingreso al mercado	Mayor costos para el registro de productos	Oportunidad
Implementación de la Ley de Moratoria a Transgénicos Fuente: MINAGRI-SENASA	Desabastecimiento de productos que tiene restricción	Pérdida de mercado y menores ventas	Amenaza (**)
Importación directa de fitosanitarios de los Agricultores Importadores Usuarios (AIU). Fuente: José Chlimper, Economista.	Deterioro medioambiental y de mercado	Decrecimiento de ventas en ese sector agroindustrial	Amenaza (**)

Elaboración propia 2015

(**) Oportunidades y amenazas consideradas como factores determinantes de éxito para la matriz de evaluación de factores externos.

1.7 Matriz de evaluación de factores externos

De acuerdo con David (2008) las oportunidades y amenazas preponderantes obtenidas del análisis del macroentorno permiten a los estrategas resumir y evaluar información, a fin de obtener un total de diez a veinte factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan la empresa y su industria (ver tabla 7).

Tabla 7. Matriz de evaluación y factores externos - EFE

Factores determinantes de éxito		Valor	Peso	Punto
Oportunidad				
1	Desarrollo de importantes proyectos de irrigación para ampliar la frontera agrícola en 190.000 hectáreas.	0,08	4	0,32
2	Mayor interés del gobierno para promover nuevos programas, desarrollo de mercados y cultivos en el sector agropecuario.	0,05	2	0,1
3	Crecimiento promedio en 4,1 % del PBI agrícola desde 2005-2013.	0,06	3	0,18
4	Mercado de productos pecuarios, sanidad ambiental, jardinería, hortalizas híbridas en crecimiento.	0,03	4	0,12
5	No existe una cadena de distribución líder a nivel nacional, son regionales.	0,06	2	0,12
6	Fragmentación de áreas agrícolas e incremento de número de agricultores de 1,7 a 2,3 millones y de área agrícola de 5,4 a 7,1 millones de hectáreas en el 2012.	0,07	3	0,21
7	Conversión de áreas de maíz marginal a maíz híbrido. Piura, nororiente, selva central son zonas potenciales.	0,06	3	0,18
8	Demanda creciente de cultivos orgánicos.	0,07	4	0,28
Amenazas				
1	Incremento de percepción de la corrupción como principal problema del país de 26% a 44% entre 2002-2013.	0,07	3	0,21
2	Disminución de crecimiento de China de 11% a 7,5% PBI entre 2013-2018	0,05	3	0,15
3	Alto riesgo en ventas al crédito a distribuidores por la informalidad del sector.	0,06	3	0,18
4	Apertura y/o fortalecimiento de sucursales propias de distribución por parte de las principales empresas importadoras del sector.	0,04	2	0,08
5	Bajo nivel educativo de la población rural, limita el desarrollo de capacidades de los agricultores.	0,07	4	0,28
6	Brecha de inversiones en infraestructura de servicios, telecomunicaciones, vial, portuario, aeropuerto, proyección 2009-2018, \$ 37,760 millones.	0,04	2	0,08
7	Déficit hídrico en la zona sur de nuestro territorio, limita la ampliación de la frontera agrícola y reduce las áreas cultivadas.	0,08	4	0,32
6	Implementación de Ley de la Moratoria a Transgénicos.	0,03	2	0,06
7	Importación directa de fitosanitarios por parte de los agricultores importadores usuarios (AIU) y el inicio de registros de moléculas propias.	0,08	4	0,32
Total		1		3,19

4 = respuesta superior, 3 = respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es igual al promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Ponderación 0.00 (no importante) y 1.00 (muy importante)
Elaboración propia, 2015.

Conclusiones

El valor obtenido de 3,19 nos indica que la industria se encuentra por encima de la puntuación promedio ponderada (2,50) y por debajo de la más alta puntuación ponderada (4,00), lo cual significa que la empresa está aprovechando moderadamente las oportunidades que se le presentan, contrarrestando adecuadamente las amenazas existentes. Entre las principales oportunidad que se pueden resaltar están: desarrollo de importantes proyectos de irrigación para ampliar la frontera agrícola en 190.000 hectáreas; mercado de productos pecuarios, sanidad ambiental, jardinería, hortalizas híbridas en crecimiento; demanda creciente de cultivos orgánicos.

Por otra parte, como amenazas, se encuentran: el déficit hídrico en la zona sur de nuestro territorio, limita la ampliación de la frontera agrícola y reduce las áreas cultivadas; bajo nivel educativo de la población rural, limita el desarrollo de capacidades de los agricultores; importación directa de fitosanitarios por parte de los agricultores importadores usuarios (AIU).

2. Análisis de la industria o sector

Se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009), y la matriz de atractividad de Hax y Majluf (2008), en el que se utilizó la siguiente clasificación: muy poco atractivo = 1; poco atractivo = 2; neutro = 3; atractivo = 4; y muy atractivo = 5 (ver tablas 8-13).

2.1 Rivalidad entre competidores

Tabla 8. Matriz de atractividad de la rivalidad entre competidores

Condiciones		1	2	3	4	5	
Competidores iguales numerosos	Grande						Pequeño
Crecimiento de la industria	Lento						Rápido
Compromiso de rivales con negocio	Bajo						Alto
Características de producto o servicio	Similar						Especial
Obsolescencia de productos	Corta						Larga
Promoción de productos	Alta						Baja
Evaluación global				3,50			

Elaboración propia, 2015.

2.2 Amenaza de nuevos competidores

Tabla 9. Matriz de atractividad por la amenaza de nuevos competidores

Barreras de entrada		1	2	3	4	5
Economías de escala en oferta	Pequeña					Grande
Barrera de entrada	Bajo					Alto
Conocimiento de mercado	Bajo					Alto
Requisitos de capital	Bajo					Alto
Beneficio: distribuir marca reconocida	Bajo					Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio					Limitado
Evaluación global				3,67		

Elaboración propia, 2015.

2.3 Amenaza de productos sustitutos

Tabla 10. Matriz de atractividad por la amenaza de productos sustitutos

Condiciones		1	2	3	4	5
Equilibrio de oferta precio-producto	Alta					Baja
Costo de cambio	Alta					Baja
Disponibilidad de sustituto	Alta					Baja
Acceso a sustituto	Alta					Baja
Evaluación global				3,50		

Elaboración propia, 2015.

2.4 Poder de negociación de clientes

Tabla 11. Matriz de atractividad del poder de negociación de los clientes

Condiciones		1	2	3	4	5
Número de clientes importantes	Alto					Bajo
Estandarización de productos	Alto					Bajo
Costo de cambio	Alto					Bajo
Posible integración hacia atrás	Alto					Bajo
Contribución a los costos totales	Alto					Bajo
Influencia del producto a calidad	Alto					Bajo
Evaluación global				3,50		

Elaboración propia, 2015.

2.5 Poder de negociación de los proveedores

Tabla 12. Matriz de atractividad del poder de negociación de proveedores

Condiciones		1	2	3	4	5	
Proveedores importantes	Muchos						Pocos
Costo de cambio	Alto						Bajo
Posible integración hacia adelante	Alta						Baja
Diferenciación de los productos	Alta						Baja
Disponibilidad de sustitutos	Alta						Baja
Fluctuación del costo	Alta						Baja
Evaluación global				3,17			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.6 Grado de atractividad

Tabla 13. Grado de atractividad de la industria

Cinco fuerzas de Porter	Nada atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Rivalidad entre competidores				3,50	
Amenaza de nuevos competidores				3,67	
Amenaza de productos sustitutos				3,50	
Poder de negociación de clientes				3,50	
Poder de negociación de proveedores				3,17	

Elaboración propia, 2015.

La evaluación general de la industria (3,47) nos indica que es atractivo. Es decir, en relación con los factores de las cinco fuerzas de Porter, la industria presenta condiciones favorables para la competencia y la rentabilidad.

2.7 Conclusiones

La rivalidad entre competidores ha tenido un comportamiento favorable por el crecimiento del mercado en los últimos diez años y la falta de compromiso con el negocio de los rivales, los que, en su mayoría, priorizan la comercialización de los productos, pero no acompañan al cliente con los logros y resultados de los insumos utilizados.

La amenaza de nuevos competidores se desarrolla en un contexto en el que el sector requiere mucho conocimiento del mercado y desarrollo de productos, lo cual limita el ingreso de eventuales emprendedores. Las relaciones con los canales de distribución de terceros ha conllevado un fuerte vínculo de soporte con asistencia tecnológica, banda de precios y seguimiento en campo.

La amenaza de productos sustitutos se desenvuelve en un entorno donde el alto costo del cambio es determinante, en vista de que la utilización de cualquier insumo, y a la luz de los logros y resultados obtenidos en campo, por lo general, el agricultor prefiere continuar con un producto conocido, ya que un nuevo sustituto conlleva realizar experimentos en campo cuyo alto costo y riesgo no desea asumir el cliente.

El poder de negociación de los clientes se comporta en un mercado que oferta una gama de productos de marca y genéricos y, como tal, con mayores posibilidades de selección por precio y calidad de los consumidores finales; sin embargo, la gran cantidad de clientes importantes que existe permite desarrollar relaciones con base en la confianza por los resultados de los productos utilizados y el acompañamiento en campo, particularidad que es muy valorada por los clientes.

El poder de negociación de los proveedores tiene una perspectiva en la que existen muchos proveedores importantes en el mercado con productos diferenciados y disponibilidad de sustitutos.

3. Matriz del perfil competitivo (MPC)

David (2008) indica que la matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de una industria, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.

Temendo definidas las particularidades del negocio de Hortus, se identificaron cinco principales empresas competidoras cuyas características se refieren en la tabla 14.

Conocido el perfil más relevante de las empresas competidoras se procedió a elaborar la matriz del perfil competitivo (MPC), el cual se desarrolló en base a nueve factores críticos de éxito considerados los más sobresalientes en la industria, a los que se asignaron los siguientes valores de clasificación (peso): 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4=

fortaleza principal (ver tabla 15).

Tabla 14. Características de las empresas competidoras de Hortus

	Bayer	Farme	Hortus	Farmagro	Aris	Interoc
Característica del negocio	Importadores y venden a distribuidores mayoristas	Importadores y venden a distribuidores mayoristas	Importadores y venden a distribuidores mayoristas + canal propio	Importadores y venden a distribuidores mayoristas	Importadores y venden a distribuidores mayoristas + canal propio	Importadores y venden a distribuidores mayoristas
Mercado	Líderes del mercado	Quinta posición en el mercado en ventas	Sexta posición en el mercado en ventas	Séptima posición en el mercado en ventas	Décima posición en el mercado en ventas	Entre otros
¿Qué impacto pueden hacer?	Generadores de nuevas moléculas, dificultan ingreso de genéricos, tienen centro de I&D.	Tiene planta formuladora local que les permite menores costos de productos	Tiene planta formuladora en el exterior y comercializa genéricos	Tiene planta formuladora local que les permite menores costos de productos	Tiene planta formuladora local que les permite menores costos de productos	Tiene planta formuladora local que les permite menores costos de productos

Elaboración propia, 2015

Tabla 15. Matriz del perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Ponderación	Hortus		Bayer		Farmex		Farmagro		Aris		Interoc	
		Peso	Punto	Peso	Punto	Peso	Punto	Peso	Punto	Peso	Punto	Peso	Punto
Marca líder global.	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30
Canales de distribución.	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20
Amplitud de ítems.	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45
Disponibilidad de stock.	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60	3.00	0.60	3.00	0.60	3.00	0.60	3.00	0.60
Certificación de calidad.	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
Personal capacitado.	0.15	2.00	0.30	3.00	0.45	2.00	0.30	2.00	0.30	2.00	0.30	2.00	0.30
Servicio postventa.	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20
Participación de mercado.	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10
Inversión en marketing	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
Totales	1.00		2.60		3.25		2.65		2.30		2.40		2.40

Elaboración propia, 2015.

3.1 Conclusiones

Las puntuaciones obtenidas en la tabla 15 nos indican lo siguiente:

De la mayor puntuación de 3,25 perteneciente a Bayer se entiende que dicha compañía tiene la mayor fortaleza relativa en la industria, por lo cual es líder del mercado y sus mejores fortalezas están en la amplitud de ítems, disponibilidad de *stock*, certificación de calidad de sus productos y la participación en el mercado. En esa idea, Hortus obtiene la puntuación de 2,60, tercero en el orden de prelación con relación a los puntajes totales de la tabla 15, donde se evidencia que su

debilidad menor es que no cuenta con personal capacitado, inversión en marketing por debajo del promedio de la industria y no es una marca global.

En el contexto del entorno y la industria, estimamos que la empresa requiere mejorar los factores críticos de éxito con relación a sus debilidades menores, a fin de que se conviertan en sus principales fortalezas para que la puntuación de MPC tenga un valor por encima de 3, situación que le permitirá aprovechar las oportunidades y afrontar mejor las amenazas.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

1. Evaluación de la cadena de valor

Porter (2004), indica que la cadena de valor permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes, a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales.

En ese entender, se han desagregado las actividades que generan valor en Hortus, lo cual se muestra en el anexo 2.

De lo descrito, evaluamos las particularidades de cada una de las actividades principales y de apoyo según la cadena de valor desarrollada, permitiendo establecer los niveles de importancia y la determinación tanto de las fortalezas y debilidades de la empresa. Esto se puede observar en los anexos 3 y 4, en los que también se indican las fortalezas y debilidades más relevantes seleccionadas para la matriz de evaluación EFI.

2. Matriz de evaluaciones de factores internos (EFI)

Tomando en cuenta las fortalezas y debilidades más preponderantes, se elaboró la matriz de evaluación de factores internos. Los valores ponderados fueron: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante; valor de ponderación, 0 = irrelevante y 1 = muy importante (ver tabla 16).

Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos

Fortalezas		Valor	Peso	Punto
F1	Sólido manejo administrativo y financiero	0,04	4	0,16
F2	Staff de ejecutivos con capacidad de análisis de mercado e innovación continua de productos	0,04	4	0,16
F3	Staff de profesionales con experiencia en asuntos regulatorios	0,06	4	0,24
F4	Sistema integrado de gestión eficiente	0,05	4	0,20
F5	Reconocimiento como empresa que adopta prácticas de desarrollo sustentable y responsabilidad social	0,04	1	0,04
F6	Experiencia en producción de semillas	0,05	3	0,15
F7	Experiencia en compras internacionales	0,04	3	0,12
F8	Comercializa con 30 sucursales propias y 600 distribuidores	0,05	4	0,20
F9	Fidelización de clientes a través del Club del cliente frecuente	0,04	4	0,16
F10	Servicio posventa, visita a clientes para manejo de productos y seguimiento en campo	0,05	3	0,15
F11	Gestión de reclamos postventa	0,06	4	0,24
F12	Capacitación de clientes para el manejo de los productos	0,04	1	0,04
Debilidades		Valor	Peso	Punto
D1	Cultura empresarial no está alineada con los objetivos estratégicos	0,03	2	0,06
D2	Comunicación interna no es fluida	0,04	2	0,08
D3	Sistematización de procesos ineficiente	0,06	2	0,12
D4	Sistema de Entreprice Resource Planning (ERP) desactualizado	0,05	1	0,05
D5	Gama incompleta de productos de marcas propios y de terceros	0,07	2	0,14
D6	Bajo presupuesto en marketing	0,03	1	0,03
D7	Enfoque de venta de los colaboradores se basa en el maíz híbrido	0,06	2	0,12
D8	No tenemos maíz híbrido propio, somos solos distribuidores	0,05	2	0,10
D9	Falta de cobertura en zonas potenciales para nuestras líneas de negocio	0,05	1	0,05
Total		1		2,61

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2.1 Conclusión

El valor ponderado de 2,61 de la matriz EFI, valor por encima del valor del promedio ponderado 2,5, indica una posición ligeramente solida de la empresa, por lo que conviene potencializar la predominancia de sus fortalezas internas respecto a sus debilidades.

3. Análisis de recursos y capacidades (matriz-VRIO: valioso, raro, inimitable, organizacional)

Barney y Griffin (1992) plantearon el modelo VRIO, herramienta que permite determinar el potencial de los recursos y las capacidades de las organizaciones en términos de ventajas competitivas. Los recursos y las capacidades que pasan el filtro VRIO pueden ser útiles para el desarrollo de una ventaja competitiva para la empresa (ver tablas 17 y tabla 18), donde se ha

determinado el potencial de recursos y capacidades de Hortus con su correspondiente filtro VRIO .

Tabla 17. Matriz de recursos de Hortus

	Recurso	Valiosos	Raros	Inimitables	Explotado Organización	Implicancia competitiva	Desempeño económico
R1	Reconocimiento como empresa que adopta prácticas de desarrollo sustentable y responsabilidad social	√	-	-	-	Desventaja competitiva	Debajo de lo normal
R2	Sistema integrado de gestión eficiente	√	-	-	-	Desventaja competitiva	Debajo de lo normal
R3	Gestión de reclamos posventa	√	-	-	-	Desventaja competitiva	Normal
R4	Staff de profesionales con experiencia en asuntos regulatorios	√	√	-	-	Paridad competitiva	Normal
R5	Capacitación a los clientes en el manejo de nuestros productos	√	√	-	-	Paridad competitiva	Normal
R6	Servicio posventa, visita a clientes para manejo de productos y seguimiento en campo	√	√	-	-	Paridad competitiva	Normal
R7	Sólido manejo administrativo y financiero	√	√	-	-	Paridad competitiva	Normal
R8	Fidelización de clientes a través del Club del cliente frecuente	√	√	-	-	Paridad competitiva	Normal
R9	Experiencia en compras internacionales	√	√	-	-	Paridad competitiva	Normal
R10	Experiencia en producción de semillas	√	√	√	-	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
R11	Comercializa con 30 sucursales propias y 600 distribuidores	√	√	√	-	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
R12	Prestigio de la marca Hortus	√	√	√	√	Ventaja competitiva sostenida	Encima de lo normal
R13	Staff de ejecutivos con capacidad de análisis de mercado e innovación continua de productos	√	√	√	√	Ventaja competitiva sostenida	Encima de lo normal

Elaboración propia, 2015.

Tabla 18. Matriz de capacidades de Hortus-fuente de ventaja competitiva

	Capacidad	Valiosos	Raros	Inimitables	Explotado Organización	Implicancia competitiva	Desempeño económico
C1	Atención personalizada al cliente con soporte de profesionales especializados y de mucha experiencia (R1, R2, R3, R5, R6, R7)	√	-	-	-	Desventaja competitiva	Debajo de lo normal
C2	Alianzas estratégicas con las entidades crediticias para financiar créditos a los clientes (R1, R2, R4, R9, R11)	√	-	-	-	Desventaja competitiva	Debajo de lo normal
C3	Brindar productos de marcas propias y de terceros amigables con el medioambiente (R1, R2, R4, R5, R6, R12, R13)	√	√	-	-	Paridad competitiva	Normal
C4	Gran capacidad de atención de pedidos. Control <i>Fill Rate</i> (R2, R5, R10, R11, R12, R13)	√	√	√	-	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
C5	Oportuna atención de pedidos del área de ventas (R2, R4, R7, R10, R12, R13)	√	√	√	-	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
C6	Reducir los inventarios de 6 a 4 meses (R3, R4, R7, R10, R12, R13)	√	√	√	√	Ventaja competitiva sostenida	Encima de lo normal

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.1 Conclusiones

De las tabla 17 y 18, se concluye que la empresa tiene ventaja sostenida en recursos por dos factores claves de competencia: posicionamiento de la marca Hortus e innovación continua de productos; por el lado de las capacidades su ventaja competitiva sostenida es la gestión adecuada de los inventarios.

4. Competencia central

Ofertar productos agrícolas, pecuarios, veterinarios, ambiental y de jardinería de marcas propias y de terceros mediante la gestión eficiente y eficaz de los procesos, con atención personalizada y colaboradores con mucha experiencia, a través de distribuidores y canales propios (curva de experiencia).

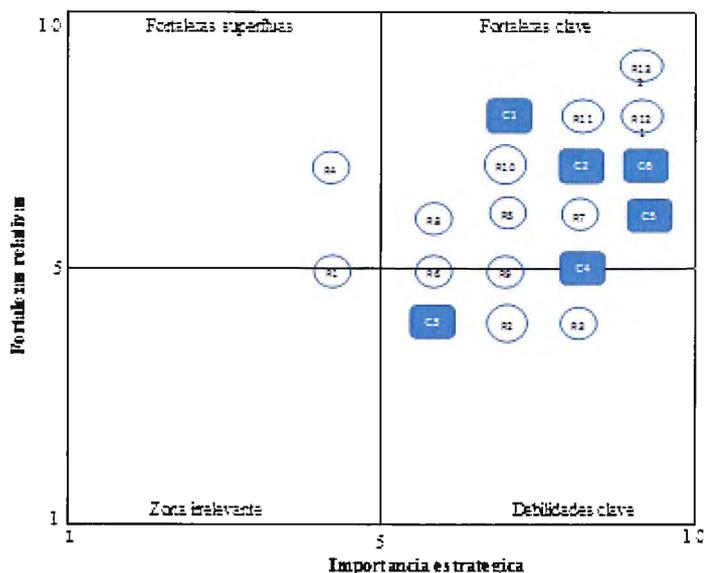
5. Fuente de ventaja competitiva

La principal fuente de ventaja competitiva del modelo de negocio es «ventaja en costos».

6. Mapa de recursos y capacidades

Grant (2006) indicó que, al poner juntos los dos criterios tanto de importancia y fortaleza relativa, se pueden resaltar las fortalezas y debilidades fundamentales de una empresa (ver gráfico 1, mapa de recursos y capacidades de Hortus).

Gráfico 1. Mapa de recursos y capacidades Hortus



Elaboración propia, 2015.

Las fortalezas claves que producen mayores efectos son las siguientes:

- *Staff* de ejecutivos con capacidad de análisis de mercado e innovación continua de productos
- Comercializa con 30 sucursales propios y 600 distribuidores
- Buenas relaciones con la red de proveedores internacionales facilitan créditos sin garantías
- Alianzas estratégicas con las entidades crediticias para financiar créditos a los clientes
- Reducción de inventarios de seis a cuatro meses
- Servicio posventa, visita a clientes para manejo de productos y seguimiento en campo

7. Identificación de ventajas competitivas

Las ventajas competitivas en las cuales se desarrolla la gestión de Hortus son las siguientes:

- Importadores, distribuidores y comercializadores través de canales propios o sucursales (30) y 600 distribuidores a nivel nacional
- Sólido manejo administrativo y financiero

- Servicios posventa, visita a clientes para el buen manejo de los productos y seguimiento en campo
- Gestión de reclamos postventa
- Experiencia en compras internacionales
- Capacitación de clientes permite a los usuarios de los productos a utilizarlos de manera correcta y estrechar vínculos con ellos
- *Staff* de ejecutivos con capacidad de análisis del mercado e innovación continua de productos
- *Staff* de profesionales con experiencia en asuntos regulatorios
- Fidelización de clientes a través del Club del cliente frecuente
- Experiencia en producción de semillas
- Colaboradores comprometidos con la visión del negocio
- Reconocimiento como empresa que adopta prácticas de desarrollo sustentable y responsabilidad social

8. Análisis de mercado

La información de las ventas anuales del sector de negocio da como referencia el tamaño del mercado penetrado. En ese sentido, en el gráfico 2, se observa la evolución de ventas en dólares del sector respecto a las líneas de negocio del mercado penetrado del 2004 al 2014 y el proyectado del 2015 al 2019, donde, al 2014, se tiene que el tamaño del mercado penetrado de la industria es de 754,5 millones de dólares.

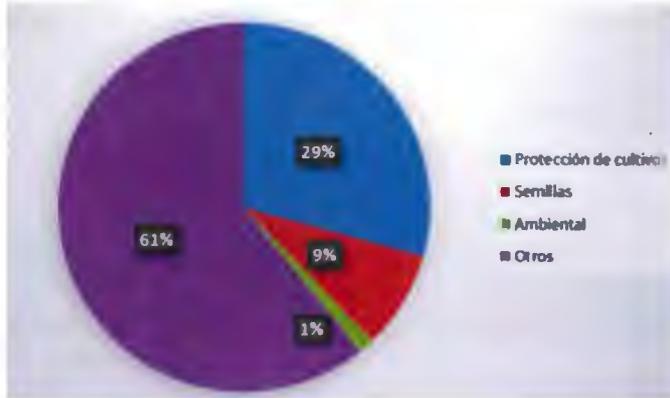
Gráfico 2. Ventas totales sector (2004-2014) y proyectado (2015-2019)



Elaboración propia, 2015.

Por otro lado, en el gráfico 3, se observan las ventas por líneas de negocio en el mercado penetrado del sector para el año 2014, donde la línea de protección de cultivos (29%) es la que ha tenido un mayor crecimiento en el sector conjuntamente con el de otros (61%).

Gráfico 3. Distribución de las líneas de negocio respecto a las ventas totales del sector-2014



Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 4, se observa la evolución de las ventas en dólares de Hortus con relación a las líneas de negocio en el mercado penetrado del 2004 al 2014 y el proyectado del 2015 al 2019, donde se evidencia que las líneas de semillas y protección de cultivos son las que más han crecido comparativamente, donde, al 2014, la participación de Hortus en el mercado penetrado es de 27,2 millones de dólares.

Gráfico 4. Ventas totales Hortus (2004-2014) y proyectado (2015-2019)

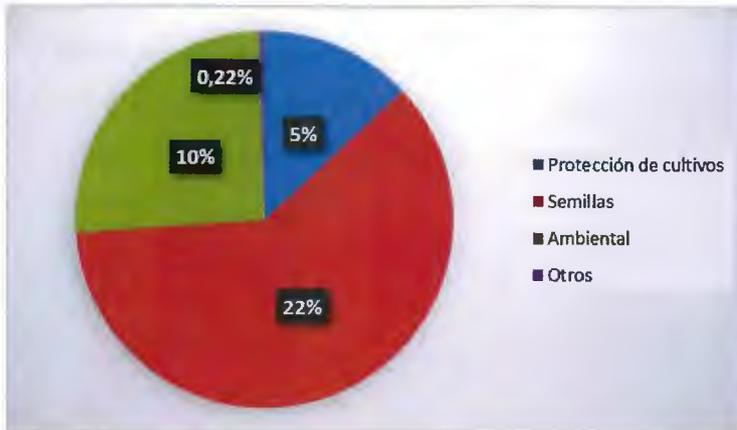


Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 5, se observa la participación porcentual por líneas de negocio de Hortus en el mercado penetrado al año 2014, donde destaca que la línea de semillas tiene una participación

de 22% en el mercado y el de otros, 0,22%.

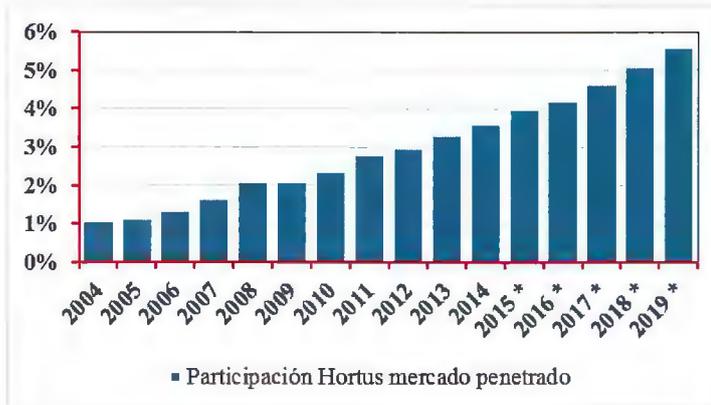
Gráfico 5. Participación Hortus por línea de negocio respecto al total del sector (2014)



Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 6, se observa la participación porcentual de Hortus en el mercado penetrado del 2004 al 2014 y el proyectado del 2015 al 2019, donde, al cierre del año 2014, tiene una participación de 3,6% del mercado total penetrado del sector.

Gráfico 6. Ventas Hortus respecto al total del sector (2004-2014) y proyectado 2015-2019



Elaboración propia, 2015.

9. Conclusiones

- El gráfico 2 refiere que el sector viene creciendo desde el 2004 al 2014 con una tasa promedio anual de 2,5%
- Hortus tienen una participación de 22% en la línea de semillas; sin embargo, en la línea de protección de cultivos y otros, su participación es de entre 5% y 0.22%, líneas en las que el

sector tiene la mayor participación en el mercado penetrado, protección de cultivos 29% y otros 61%, líneas en las que, potencialmente, se puede ganar más mercado con las estrategias planteadas.

- Hortus tiene participación de 3.6% en el mercado total penetrado de la industria, por ello se plantea llevar a cabo una serie de estrategias competitivas, a fin de lograr una participación de 6% al 2019.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Propuesta de visión y misión corporativa

La visión nos permite pensar en lo que queremos ser y aún no somos. Esto es clave porque una empresa necesita dirección. Mientras tanto, la misión debe delimitar exactamente a qué se dedica la empresa, cuál es su negocio, debe responder a las siguientes preguntas: ¿qué necesidad trata de satisfacer?, ¿a quién se dirige? y ¿cómo lo realiza? (Gimbert 2010).

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) refieren que, en la mayor parte de las empresas diversificadas, los ejecutivos del nivel corporativo delegan mucha autoridad en la elaboración de estrategias a los responsables de cada negocio. Por lo general, les dan la responsabilidad de idear una estrategia comercial adecuada para su industria y circunstancia competitiva y los hacen responsables de dar buenos resultados, pero la tarea de confeccionar una estrategia general para toda la empresa, una estrategia corporativa, recae directamente en los hombros de los altos ejecutivos.

Dicho lo anterior, la visión, misión y objetivos estratégicos tendrán un enfoque corporativo, al cual se alinearán los objetivos estratégicos de Hortus.

1.1 Visión corporativa

«Acompañar el crecimiento de todos nuestros clientes en Latinoamérica a través de soluciones sustentables que aporten valor siempre»

1.2 Misión corporativa

Produce, comercializa y distribuye insumos para los sectores agrícolas, forestales, pecuarios y sanidad ambiental, proporcionando soluciones a las necesidades de los agricultores, con una cultura de servicio, logística integrada y equipo humano de profesionales comprometidos, realizando todas nuestras actividades de manera rentable y responsable social y ambientalmente, a través de las filiales y una cadena de distribución en los países donde operan.

2. Objetivo general

El objetivo general es incrementar nuestra participación en el mercado penetrado, así como en el nuevo mercado objetivo, a través de los productos que producimos, comercializamos, distribuimos y los servicios integrales a los clientes.

3. Objetivo específico Anasac

- Incrementar la rentabilidad de Anasac S.A.C. y mantener la solidez financiera de su filiales
- Penetrar en nuevos mercados y crecer con nuestras filiales en ventas y utilidades
- Alianzas estratégicas con proveedores de prestigio internacional que permitan incrementar la gama de productos a la matriz y filiales
- Incrementar la cobertura comercial de las distintas unidades de negocio de Anasac S.A.C.e I. a nivel de Latinoamérica
- Convertir a Anasac S.A.C. e I. y sus filiales en los mejores lugares para trabajar
- Ser una empresa social y ambientalmente responsable

4. Objetivo estratégicos Hortus

Están relacionados con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales (Thompson 2012), en ese entendido, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar la rentabilidad a 12% de las operaciones (OE1)
- Llevar a cabo programas de desarrollo profesional (OE2)
- Duplicar la cobertura comercial a nivel nacional (OE3)
- Mejorar programa de servicio y asesoría posventa (OE4)
- Duplicar la gama de oferta de productos para el sector agrícola y pecuario (OE5)
- Extender la gama de soluciones integrales para el sector agrícola y pecuario (OE6)
- Desarrollar plan de capacitación a clientes y colaboradores (OE7)
- Realizar alianzas y convenios con organizaciones relacionadas con el sector agropecuario (OE8)
- Reforzar la política de responsabilidad social empresarial (OE9)

5. Determinación de estrategias alternativas

5.1 Conciliación de factores clave interno y externo para formular estrategias alternativas

Habiendo visto el EFE y el EFI que han permitido conocer la industria y la propia empresa, la comparación de estas dos matrices permite formular estrategias a través de una conciliación, como figura en la tabla 19.

Tabla 19. Conciliación de factores clave internos y externos

Factores internos clave (EFI)		Factores externos clave (EFE)		Estrategia resultante
Sólido manejo administrativo y financiero	+	Interés del gobierno de para promover nuevos programas, desarrollo de mercados y cultivos en el sector agropecuario	=	Penetración de mercado / Desarrollo de mercado
Staff de ejecutivos con capacidad de análisis de mercado e innovación continua de productos	+	Mercado de productos pecuarios sanidad ambiental, jardinería, hortalizas en crecimiento	=	Desarrollo de producto
Staff de profesionales con experiencia en asuntos regulatorios para la obtención de nuevos registros acompañando la tasa de innovación de la empresa	+	Importación directa de fitosanitarios por parte de los AIU (agricultores importadores usuarios) y el inicio de registros de moléculas propias	=	Integración hacia adelante

Elaboración propia, 2015.

6. Formulación de estrategias

6.1 Matriz FODA

Considerando lo elaborado en la matriz EFI y EFE estimaremos las estrategias basadas en el FODA cruzado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas descritas, lo cual se puede observar en el anexo 5.

6.1.1 Conclusión

Los resultados del FODA cruzado evidencian la necesidad de optimizar de manera más eficiente y eficaz los recursos de los que dispone el negocio, mejorando los procedimientos de atención al cliente, a fin de fidelizarlos, uso de software y redes de comunicación para la oportuna información comercial, contable, financiera, inventarios, etc.

Por otro lado, resulta oportuno también definir la línea de carrera para los colaboradores

mediante capacitaciones y recompensas, a fin de evitar la alta rotación de personal, con lo que se logrará tener colaboradores más motivados y comprometidos con el negocio. Sumado a ello, los esfuerzos de contribución voluntaria y activa respecto al mejoramiento ambiental permitirán lograr el reconocimiento de la gestión de Hortus con responsabilidad social empresarial (RSE).

6.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

David (2008), sostiene que la matriz de BCG representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial. En tal sentido, permite que una organización multidivisional maneje sus carteras de negocios examinando su posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con las otras divisiones de la organización.

En esta matriz, comparamos las unidades de negocio que tiene la empresa en relación con sus productos; teniendo en cuenta la participación del mercado y el crecimiento respecto al año anterior, con la finalidad de adoptar la estrategia para el análisis correspondiente, (ver tabla 20 matriz BCG).

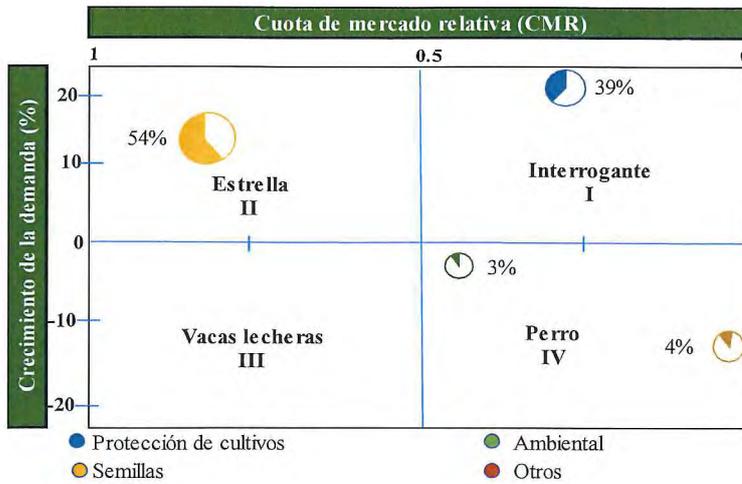
Tabla 20. Matriz BCG

División Negocio	Ventas 2014 (US\$)	Mercado 2014 (US\$)	Part. Mdo. % (Líder)	Part. Mdo. % (Hortus)	Part. Relativa	Crec. Demanda %
Protección de Cultivos	10,630,000	220,500,000	5%	22%	0.22	21%
Semillas	14,566,670	65,000,000	22%	28%	0.80	13%
Ambiental	944,026	10,000,000	9%	20%	0.47	-3%
Otros	1,010,879	459,000,000	0.22%	8%	0.03	-16%

Elaboración propia, 2015.

En el gráfico 7, se pueden apreciar los productos que son considerados como interrogantes, estrellas y perros, y en la tabla 21, la selección de estrategia BCG.

Gráfico 7. Participación relativa en el mercado *versus* crecimiento de la demanda



Elaboración propia, 2015.

Tabla 21. Selección de estrategia (BCG)

Estrategia	Acciones por desarrollar
Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de clientes maiceros y fidelización de los mismos. - Implementar parcelas demostrativas en zonas potenciales para conversión de maíz marginal al híbrido - Alianza estratégica con entidades financieras y seguros de crédito - Relanzamiento de sucursales a nivel nacional con paleta de productos con marcas propias y de terceros e implementación de megasucursales
Desarrollo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura en nuevos mercados no explorados ni saturados.
Desarrollo de Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de líneas de veterinaria, sanidad ambiental jardinería y hortalizas - Repotenciar ERP para una mejor administración de la información
Integración directa	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura.

Elaboración propia, 2015.

6.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

La matriz PEYEA (ver tabla 22) permite establecer la posición estratégica más apropiada para Hortus, a través de la intersección de dos ejes que combinan factores relativos a la industria y otros dos ejes que combinan factores relativos a la organización, dando lugar a cuatro cuadrantes: a) agresiva, b) conservadora, c) defensiva, d) competitiva (Rowe, Mason, Dickel 1982).

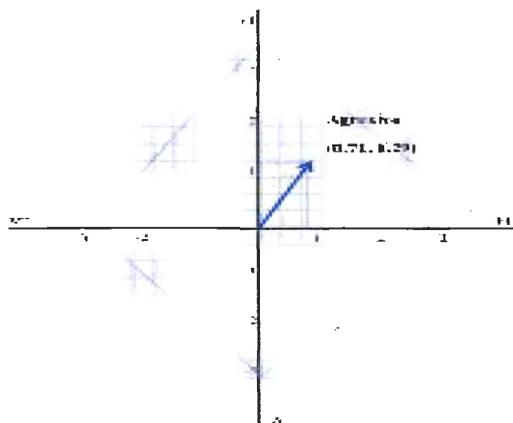
Tabla 22. Matriz PEYEA

FORTALEZA FINANCIERA (FF)		FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	
ROCE (rendimiento sobre capital empleado)	5	Conocimiento del negocio	5
Apalancamiento	4	Potencial de crecimiento	4
Liquidez	5	Estabilidad financiera	4
Capital de trabajo	4	Libertad cobertura comercial	5
Rentabilidad	4	Poder de negociación de los clientes	2
Acceso a crédito de proveedores	6	Facilidad de ingresar al mercado	2
Riesgo involucrado en el negocio	2	Potencial de utilidades	4
	30		26
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Participación en el mercado	-5	Cambios tecnológicos	-4
Calidad de producto	-1	Conflictos sociales	-4
Ciclo de vida del producto	-4	Barreras para ingresar en el mercado	-2
Lealtad de los clientes	-3	Crecimiento de la industria	-2
Marcas representadas	-2	Posibles crisis económicas	-3
Conocimiento tecnológico	-2	Presión competitiva	-4
Control sobre proveedores y distribuidores	-4	Elasticidad de precios de la demanda	-2
	-21		-21
PROMEDIO FF	4,29	PROMEDIO FI	3,71
PROMEDIO VC	-3,00	PROMEDIO EA	-3,00
EJE X	0,71	EJE Y	1,29

Elaboración propia, 2015.

Con el análisis de los factores, se ha elaborado el polígono direccional que se muestra en el gráfico 8, donde el vector resultante nos señala que la empresa Hortus se ubica en el cuadrante agresivo, y en la tabla 23, la selección de estrategia PEYEA.

Gráfico 8. Matriz PEYEA



Elaboración propia, 2015.

Tabla 23. Selección de la estrategia (PEYEA)

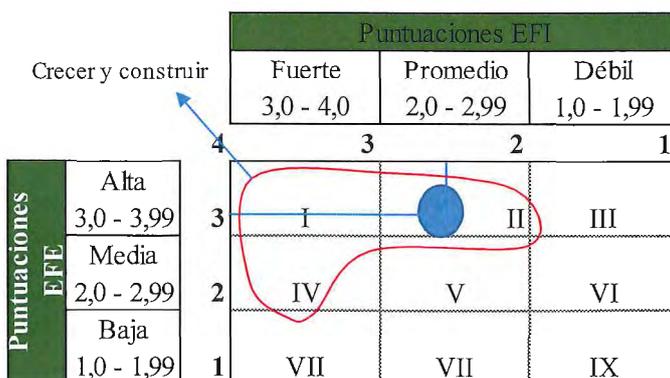
Estrategia		Acciones por desarrollar
Penetración de mercado	de	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar parcelas demostrativas en zonas potenciales para conversión de maíz marginal al híbrido - Reforzar y fortalecer los valores empresariales en nuestros colaboradores con criterios de RSE - Incrementar participación de mercado penetrado y nuevo mercado con personal calificado - Relanzamiento de sucursales a nivel nacional con paleta de productos con marcas propias y de terceros e implementación de megasucursales - Captación de clientes maiceros y fidelización de estos
Desarrollo de mercado	de	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura en nuevos mercados no explorados ni saturados. - Incrementar participación de mercado penetrado y nuevos mercados con personal calificado
Desarrollo de producto	de	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de líneas de veterinaria, sanidad ambiental jardinería y hortalizas - Capacitación a los colaboradores en manejo nutricional y fisiológico de los cultivos - Desarrollo de clones de productos para atender a los AIU en forma directa
Integración directa		<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura - Elaborar plan de fidelización de cliente

Elaboración propia, 2015.

6.4 Matriz interna externa “matrices de cartera” – IE

La elaboración de la matriz está basada en dos dimensiones importantes: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje “X” y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje “Y” (David 2008). En esa idea, se consideraron los siguientes resultados: EFE = 3,19 y EFI = 2,61 (ver tabla 24, matriz IE, y tabla 25, selección de estrategia IE).

Tabla 24. Matriz interna-externa (IE)



Elaboración propia, 2015.

Tabla 25. Selección de estrategia (IE)

Estrategia	Acciones por desarrollar
Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar parcelas demostrativas en zonas potenciales para conversión de maíz marginal al híbrido - Reforzar y fortalecer los valores empresariales en nuestros colaboradores con criterios de RSE - Mejorar relaciones con entidades gubernamentales - Alianza estratégica con entidades financieras y seguros de crédito - Relanzamiento de sucursales a nivel nacional con paleta de productos con marcas propias y de terceros e implementación de megasucursales
Desarrollo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura en nuevos mercados no explorados ni saturados. - Incrementar participación de mercado penetrado y nuevos no saturado con personal calificado.
Desarrollo de Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de líneas de veterinaria, sanidad ambiental jardinería y hortalizas - Repotenciar ERP o su cambio para una mejor administración de la información - Desarrollo de clones de productos para atender a los AIU en forma directa
Integración directa	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura

Elaboración propia, 2015.

6.5 Matriz de la gran estrategia

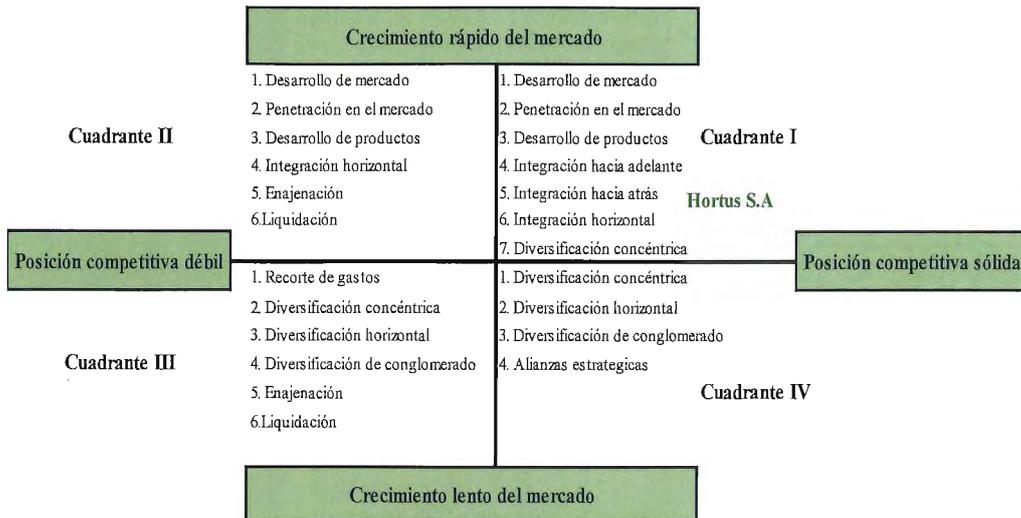
La matriz GE se basa en la idea de que la situación de un negocio o industria es definida en términos de crecimiento del mercado y su posición competitiva en dicho mercado. De esa manera, se crean cuatro cuadrantes que sugieren alternativas de estrategia en orden atractivo para la selección de la gran estrategia (D'Alessio 2008) (ver gráfico 9 y tabla 26, selección de estrategia GE).

Tabla 26. Selección de estrategia (GE)

Estrategia	Acciones por desarrollar
Penetración de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar parcelas demostrativas en zonas potenciales para conversión de maíz marginal al híbrido - Reforzar y fortalecer los valores empresariales en nuestros colaboradores con criterios de RSE - Mejorar relaciones con entidades gubernamentales - Alianza estratégica con entidades financieras y seguros de crédito - Relanzamiento de sucursales a nivel nacional con paleta de productos con marcas propias y de terceros e implementación de megasucursales - Capacitación de clientes maiceros y fidelización de estos
Desarrollo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar participación de mercado penetrado y nuevo no saturado con personal calificado - Ingreso a nuevas zonas con canales de terceros confiables.
Desarrollo de Producto	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de líneas de veterinaria, sanidad ambiental jardinería y hortalizas - Repotenciar ERP o su cambio para una mejor administración de la información - Capacitación en gestión comercial a los colaboradores, para aprovechar inversiones a nivel nacional, reforzar cultura empresarial
Integración directa	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura - Elaborar plan de fidelización de clientes

Elaboración propia, 2015.

Gráfico 9. Matriz de la gran estrategia Hortus



Elaboración propia, 2015.

7. Selección de la estrategia

7.1 Matriz de alineamiento estratégico

Las principales estrategias identificadas y seleccionadas en el FODA cruzado se contrastan con las recomendaciones de las matrices de alineamiento estratégico (BCG, PEYEA, IE Y GE) (ver tabla 27, matriz de alineamiento estratégico).

Tabla 27. Matriz de alineamiento estratégico

ORIGEN	CÓDIGO	ESTRATEGIA ESPECÍFICA	BCG	PEYEA	IE	GE	TOTAL
FODA (ofensivas)	EO1	Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura en zonas donde participamos y en nuevos mercados no explorados ni saturados.	X	X	X	X	4
	EO2	Mejorar relaciones con entidades gubernamentales			X	X	2
	EO3	Incrementar participación de mercado penetrado y nuevos no saturados con personal calificado		X	X	X	3
	EO4	Desarrollo de líneas de veterinaria, sanidad ambiental, jardinería y hortalizas	X	X	X	X	4
	EO5	Captación de clientes maiceros y fidelización de estos	X		X	X	3
FODA (reactivas)	EO6	Capacitación en gestión comercial a los colaboradores, para aprovechar inversiones a nivel nacional, reforzar cultura empresarial				X	1
	EO7	Repotenciar ERP o su cambio para una mejor administración de la información	X		X	X	3
	EO8	Implementar parcelas demostrativas en zonas potenciales para la conversión de maíz marginal al híbrido	X	X	X	X	4
FODA (adaptativas)	EO9	Elaborar plan de fidelización de clientes		X		X	2
	EO10	Relanzamiento de sucursales a nivel nacional con paleta de productos con marcas propias y de terceros e implementación de megasucursales	X	X	X	X	4
	EO11	Desarrollo de clones de productos para atender a los AIU en forma directa		X	X		2
	EO12	Alianza estratégica con entidades financieras y seguros de créditos	X		X	X	3
FODA (defensivas)	EO13	Reforzar y fortalecer los valores empresariales en nuestros colaboradores con criterios de RSE		X	X	X	3
	EO14	Capacitación a los colaboradores en manejo nutricional y fisiológico de los cultivos		X			1

Elaboración propia, 2015.

De la tabla 27, se seleccionan aquellas estrategias que sumen como puntaje a 4 o por lo menos a 3, lo cual se puede observar en la tabla 28 (principales estrategias seleccionadas).

Tabla 28. Principales estrategias seleccionadas

EO1	Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura en zonas donde participamos y en nuevos mercados no explorados ni saturados.
EO3	Incrementar participación de mercado penetrado y nuevos no saturado con personal calificado
EO4	Desarrollo de líneas de veterinaria, sanidad ambiental, jardinería y hortalizas
EO5	Captación de clientes maiceros y fidelización de estos.
EO7	Repotenciar ERP o su cambio para una mejor administración de la información
EO8	Implementar parcelas demostrativas en zonas potenciales para la conversión de maíz marginal al híbrido
EO10	Relanzamiento de sucursales a nivel nacional con paleta de productos con marcas propias y de terceros e implementación de megasucursales
EO12	Alianza estratégica con entidades financieras y seguros de créditos
EO13	Reforzar y fortalecer los valores empresariales en nuestros colaboradores con criterios de RSE

Elaboración propia, 2015.

7.2 Estrategias y los objetivos estratégicos

En la tabla 29, se contrasta cómo las estrategias seleccionadas contribuyen con los objetivos estratégicos.

Tabla 29. Estrategias y los objetivos estratégicos

ESTRATEGIAS A EVALUAR		OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	OE 6	OE 7	OE 8	OE 9	TOTAL
EO1	Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura en zonas donde participamos y en nuevos mercados no explorados ni saturados.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
EO3	Incrementar participación de mercado penetrado y nuevos no saturado con personal calificado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
EO4	Desarrollo de líneas de veterinaria, sanidad ambiental, jardinería y hortalizas	X	X	X	X	X	X	X	X		8
EO5	Captación de clientes maiceros y fidelización de estos	X	X	X	X				X	X	7
EO7	Repotenciar ERP o su cambio para una mejor administración de la información	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
EO8	Implementación de parcelas demostrativas en zonas potenciales para la conversión de maíz marginal al híbrido	X	X	X	X				X	X	7
EO10	Relanzamiento de sucursales a nivel nacional con paleta de productos con marcas propias y de terceros e implementación de megasucursales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
EO12	Alianza estratégica con entidades financieras y seguros de créditos	X	X	X	X				X	X	7
EO13	Reforzar y fortalecer los valores empresariales en nuestros colaboradores con criterios de RSE		X		X	X	X	X	X	X	7

Elaboración propia, 2015.

7.3 Estrategias alineadas con los objetivos estratégicos

Se eligen aquellas que cumplen con nueve o por lo menos con ocho de los objetivos estratégicos contrastadas con las estrategias seleccionadas, (ver tabla 30 principales estrategias alineadas con los objetivos estratégicos de Hortus).

Tabla 30. Principales estrategias alineadas con los objetivos estratégicos de Hortus

EO1	Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura en zonas donde participamos y en nuevos mercados no explorados ni saturados.
EO3	Incrementar participación de mercado penetrado y nuevos no saturado con personal calificado
EO4	Desarrollo de líneas de veterinaria, sanidad ambiental, jardinería y hortalizas
EO7	Repotenciar ERP o su cambio para una mejor administración de la información
EO10	Relanzamiento de sucursales a nivel nacional con paleta de productos con marcas propias y de terceros e implementación de megasucursales

Elaboración propia, 2015.

7.4 Estrategia alternativa alineada con las estrategias priorizadas

Habiendo analizado las matrices, se recomienda a Hortus aumentar su participación en el mercado, para lo cual es necesario implementar las estrategias intensivas de penetración de mercado, a fin de consolidar su participación en el mercado actual con personal calificado, relanzamiento de las sucursales a nivel nacional y la de desarrollo de producto en las líneas de veterinaria, sanidad ambiental, jardinería y hortalizas con una mayor gama de productos tanto de marcas propias como de terceros. Asimismo, acompañar con la estrategia de integración, en este caso hacia adelante, con la apertura de nuevas sucursales en aquellas zonas donde nuestra participación es aún débil.

7.5 Estrategias genéricas (planteadas por Porter)

Porter (2004) sostiene que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia, y que, para lograrla, es indispensable tomar una decisión. Si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará. Contentar a todo el mundo es sinónimo de mediocridad estratégica y de un desempeño por debajo del promedio, porque, a menudo, significa que no existe en absoluto una ventaja competitiva.

Del análisis del EFI, EFE, y la matriz del perfil competitivo, que constituyen la primera etapa de la formulación de la estrategia, y el análisis de FODA, BCG, PEYEA, IE, MGE y otros indicadores, concluimos que la estrategia genérica competitiva a seguir es la de liderazgo en costos, que consiste en la comercialización de productos agrícolas, pecuarios, veterinarios, ambiental y jardinería de marcas propias y de terceros mediante la gestión eficiente y eficaz de los procesos, con atención personalizada, colaboradores con experiencia y capacitados, a través de distribuidores y canales propios (curva de experiencia).

Capítulo VI. Planes funcionales

En este capítulo, se analizarán los planes funcionales de las principales áreas de la empresa.

1. Plan funcional de *marketing*

Se consideran los objetivos alineados con los objetivos estratégicos, la segmentación, el posicionamiento y el *marketing mix*.

1.1 Objetivos del plan de *marketing*

- Aumentar el *market share* en el mercado actual penetrado de 3% en el 2014 a 5,6% en el 2019
- Crecimiento anual en ventas en el orden del 12%
- Incremento de 10% en ventas de productos a terceros
- Aumentar la gama de líneas y productos en sucursales
- Mantener *stock* en bodegas pulmón en zonas de Piura, Lambayeque, Tarapoto, Trujillo, Ica, Arequipa, Huancayo para atención oportuna
- Mejoras en los servicios postventa
- Programa del cliente frecuente

1.2 Segmentación

Kotler y Keller (2012), sostienen que un segmento consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. En tal sentido y en atención a la línea de productos que comercializa Hortus, la segmentación queda definida de la siguiente manera:

- Segmentación Geográfica.- Se han definido las siguientes regiones considerando los diferentes cultivos que se tienen a nivel nacional y el acceso geográfico: Oriente (arroz, café), Piura (arroz, frutales), Norte Grande (arroz, maíz, leguminosas, caña de azúcar), Norte Medio (maíz, hortalizas y frutales), Norte Chico (maíz, papa costa, hortalizas), Sur Chico – Sur Medio (maíz, frutales), Sur Grande (cebolla, ajo, arroz, papa, olivo), Sierra Central (papa, arveja, hortalizas) y Selva Central (frutales, café).
- Segmentación por Tipo de cliente.- Agricultores pequeños (<5 has), medianos (5 – 10 has), Fundos/Agroindustrias, Empresas estatales y privadas.
- Segmentación por beneficios buscados.- Servicios, calidad, rapidez de entrega de productos.

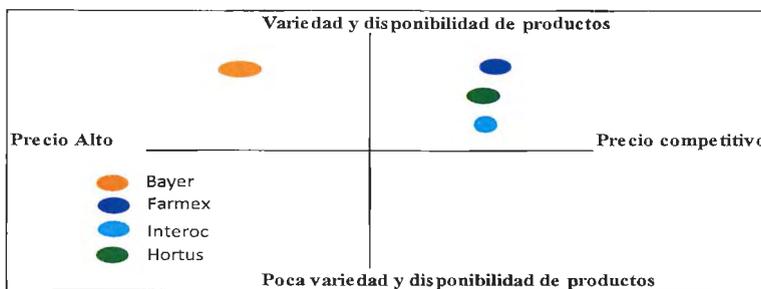
1.3 Posicionamiento

Kotler y Keller (2012) refieren el posicionamiento como la acción de diseñar la oferta e imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta.

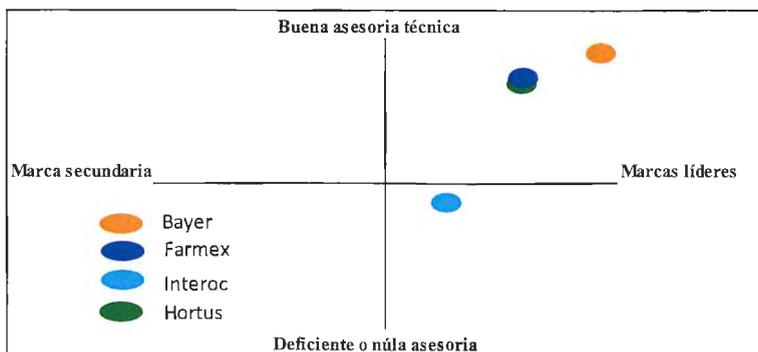
1.3.1 Mapa bidimensional del producto

En función a los criterios claves, se traza un mapa bidimensional para ubicar a la empresa y sus principales competidores en cada cuadrante (ver gráfico 10).

Gráfico 10. Variedad y *stock* de productos versus precio competitivo



Hortus versus marca líder



Elaboración propia 2015

1.3.2 Puntos de diferencia y puntos de paridad

- Puntos de diferencia: Kotler y Keller (2012) sostienen que los puntos de diferencia son atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca; por lo tanto, nuestros puntos de diferencia son los siguientes:
 - Calidad y *stock* permanente de productos amigables con el medio ambiente en cada una

de nuestras sucursales y distribuidores y gama de soluciones integrales al cliente

- Servicios de posventa integral a todos los clientes
- Puntos de paridad: Kotler y Keller (2012) refieren que los puntos de paridad son las asociaciones de atributos o beneficios que no son exclusivos de la marca, sino que, de hecho, pueden ser compartidos con otras marcas; por lo tanto, nuestros puntos de paridad son los siguientes:
 - Variedad de productos en distribuidores diferentes
 - Precios
 - Desarrollo de productos

1.3.3 Mantra o propuesta esencial de marca

Para: Nuestros clientes, a quienes comercializamos insumos agrícolas de marcas propias y de terceros, tanto de origen nacional e importado, a través de distribuidores y canales propios.

Porque: Somos una cadena de distribución financieramente sólida, integrada por un equipo humano calificado, comprometido y con mucho conocimiento del negocio, en el que se busca incrementar nuestra participación en el mercado penetrado actual y participar en nuevos mercados a base del incremento de una mayor variedad de productos de calidad y amigables con el medio ambiente, acompañado con nuestro servicio diferenciado de postventa, basado en la calidad, asistencia técnica y oportunidad de entrega de soluciones que son los principales atributos que valoran. En esa idea, nuestra propuesta de valor resulta: «Brindamos soluciones integrales para nuestros clientes»,

1.4 Marketing mix

1.4.1 Producto

Desde la perspectiva del *marketing*, el producto puede ser concebido como el conjunto de atributos tangibles e intangibles que son visualizados como un todo por el mercado. Entre los atributos del producto, se pueden mencionar los siguientes: la marca, el empaque, la etiqueta, la garantía, el servicio posventa, entre otros (Mayorga y Araujo 2013).

En esa idea, los productos que comercializa Hortus son de marca propia y de terceros cuyo origen es tanto nacional como importado. En ese comprendido, se buscará ampliar la gama de

productos en los siguientes ítems, que se muestran en la tabla 31.

Tabla 31. Productos Hortus

Acaricidas y biopesticidas	Nutrición foliar	Veterinaria	Correctores de suelo
Acaricidas	Abono foliar	Antiparasitarios	Enmiendas
Fungicidas	Inductores de defensa	Sustitutos lácteos	Correctores de suelos
Insecticidas	Bioestimulantes	Antibióticos	
Herbicidas	Fitoreguladores	Vitaminas	
Reguladores crecimiento	Correctores nutricionales	Sales minerales	
Molusquicidas			
Coadyuvantes			
Nematicidas			

Fuente: Hortus (2015)

1.4.2 Precio

Kotler y Keller (2012) refieren que las determinaciones que se tomen respecto de la fijación de precios deben ser consistentes con la estrategia de *marketing* de la empresa, con sus mercados y con su posicionamiento de la marca.

Estrategia de precio: Para este objetivo es importante examinar el mejor precio con el mejor valor, en razón de que el volumen de las ventas generan economías de escala, lo que permite conseguir mayor participación en el mercado.

La fijación de precios en las sucursales de venta estarán sujetos a la política de precios por tipo de clientes, lo cual dependerá de la tipología de agricultor: pequeño, mediano, grande o agroindustrial y distribuidor.

Con los distribuidores, se tendrá una política de precios por tipo de distribuidor, tomando en cuenta, por cierto, los precios de las sucursales, a fin de no crear sensación de deslealtad con ellos.

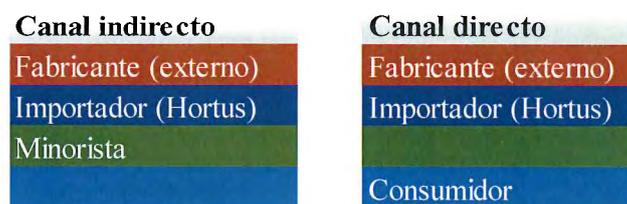
1.4.3 Plaza

Kotler y Keller (2012) sostienen que los canales de *marketing*, también llamados canales

comerciales o canales de distribución, formalmente, son un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o servicio para su uso o adquisición.

Hortus comercializa sus productos a través de una red de distribuidores y treinta sucursales o puntos de venta propia ubicados en once regiones del país (ver anexo 8, mapa de ubicación de sucursales por regiones).

Gráfico 11. Canales de distribución de Hortus



Elaboración propia, 2015.

Factores para la elección de los canales:

- Mercado: Existen múltiples mercados en función de cada grupo de productos. Potenciales compradores con diferentes volumen de compra, geográficamente, están concentrados en las zonas de valle donde se existen grandes extensiones de áreas agrícolas, con mayor incidencia en la costa (800.000 ha), sierra (400.000 ha) y selva (350.000 ha), donde los tamaños de pedido están relacionado con la tipología de explotación agrícola.
- Producto: El producto se comercializa en función de las necesidades del cliente, desde unidades hasta volúmenes considerables. Por lo general, son formulados moleculares, semillas y otros que tienen perecibilidad.
- Intermediarios: No se da el caso de la intermediación entre los fabricantes de formulados moleculares y los importadores.
- Empresa: Tiene como objetivo tener más presencia en el canal directo, a fin de transmitir al consumidor final el poder de la marca Hortus (*branding*).

Con relación a lo referido, consideramos los canales de distribución siguientes:

- Tradicional: Es la venta al consumidor final a través de sucursales propias y distribuidores, mediante venta al mostrador, correo electrónico, fax o teléfono.
- Página web: Aplicativo informático tanto para la colocación de pedidos a clientes en función de una orden de compra definida, así como con los distribuidores.

Por otro lado, también se tienen previstas algunas tácticas, tanto para las sucursales como para

distribuidores.

- Relanzamiento de sucursales:
 - Publicidad radial que haga conocidas las sucursales en cada zona, en horarios de mayor audiencia para los agricultores
 - Eventos con clientes líderes y frecuentes de cada sucursal en los siguientes aspectos:
 - charlas motivacionales con un motivador profesional. Estratega, tema no necesariamente técnico; y actividad social (mago, casino, show)
 - Capacitación al personal de las sucursales
 - Eventos con grandes empresas agroindustriales: Realizar cinco eventos promocionales dirigidos para las grandes empresas agroindustriales, los cuales se llevarían a cabo en las zonas de Piura, Chiclayo, Trujillo, Ica, Arequipa
 - Bonificar a la cinco mejores sucursales en ventas: en efectivo, viajes al interior del Perú, visita a Anasac Chile.
- Distribuidores:
 - Realizar un evento por zona (12) con los principales distribuidores de cada una: (i) charla Hortus sobre productos utilizados en el sector y (ii) charla de algún motivador, estratega. Tema no necesariamente técnico
 - Celebración de convenios con entrega de bonificaciones por cumplimiento de cuotas y pagos puntuales
 - Convenios de exclusividad de determinados clones de productos a principales distribuidores a nivel nacional
 - Capacitación a los principales distribuidores más destacados e identificados con la marca Hortus en fuerza de ventas
 - Entrega de material POP para personal de tiendas y para su clientela
 - Material publicitario: Programas fitosanitarios por cultivos, *banners* por producto foco, afiches con paquetes de productos por cultivo
 - Realizar el Primer campeonato nacional de fútbol HORTUS interdistribuidores
 - Creación de programa de fidelización para el canal de distribución de terceros (distribuidores)
 - Publicidad radial que promocióne los productos de mayor demanda en cada zona
 - Premiación a los cinco mejores distribuidores a nivel nacional con viajes al interior del país, visita a Anasac Chile
- Nuevas sucursales: La apertura de nuevas sucursales es parte de la estrategia de crecimiento directo o integración hacia adelante con la finalidad de tener mayor presencia en el mercado actual penetrado del sector. Para ello, se han identificado veinticinco lugares donde instalar

los puntos de venta en las principales regiones agropecuarias de nuestro país (ver anexo 7) entre el 2015 y el 2019, cuya priorización han devenido en los siguientes factores:

- Extensión del área agrícola a ser atendido por cada punto de venta propio
- Tipologías de explotación agrícola y pecuaria en dicho ámbito
- Productividad agrícola y pecuaria

1.4.4 Promoción

Kotler y Keller (2012) refieren que las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir, y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden.

Al respecto, considerando las características de comercialización mediante distribuidores y punto de venta propio, se ha determinado emplear la dos estrategias de promoción:

- *Push*: Estrategia de sentido descendente que busca incentivar la compra a través de los distribuidores, para lo cual resulta importante el *stock* y variedad de productos de la marca Hortus en los canales de venta de los distribuidores, acompañado con una adecuada publicidad radial y en los puntos de venta y publicación en revistas.
- *Pull*: Estrategia de sentido ascendente en la que la comunicación se da con el consumidor final a través de los canales de venta propios, incidiendo con los servicios integrales de posventa, material POP, cartillas fitosanitarias.

Asimismo, considerando que el segmento de mercado está orientado tanto para agricultores de cultivos tradicionales y agricultores de cultivos agroindustriales, se plantea una serie de tácticas para cada uno de los precitados segmentos.

- Mercado de cultivos tradicionales:
 - Penetración masiva con asesores posventa para la generación de demanda de productos foco por campañas y seguimiento de los campos
 - Políticas de ofertas para distribuidores y sucursales, potenciando, en estas últimas, el Club de cliente frecuente
 - Celebración de convenios con distribuidores con entrega de bonificaciones por cumplimiento de metas
 - Programas fitosanitarios por cultivos
 - Cartillas fitosanitarias, material POP

- Publicidad radial, pintado de murales en principales sectores de cada zona
- Charlas de manejo de cultivos con días de campo
- Visita de desarrollistas *junior*
-
- **Mercado de cultivos agroindustriales**
 - Ejecución de ensayos con desarrollistas con productos estratégicos para la generación de información con costos-beneficios de estos
 - Material publicitario diferenciado y folletos por producto según cultivo
 - Viajes de visita a Anasac de principales fundos
 - Entrega de informes de parcelas demostrativas por producto y por cultivo
 - Material POP diferenciado
 - Instalación de paneles carreteros en principales zonas agroindustriales
 - Pasantías con exposición de los trabajos realizados
 - Visita de desarrollistas *senior*

Resumen de las estrategias de *marketing*:

- Tradicionales (ATL): Promoción de los productos de la marca Hortus en emisoras locales y revistas especializadas del sector
- Personalizados (BTL): Participación en ferias agropecuarias y expoalimentarias, publicidad en el punto de venta, material POP, cartillas fitosanitarias, paneles carreteros en zonas agroindustriales, folletos por producto según cultivo (anexo 6, plan de inversiones anual de marketing)

2. Plan funcional de operaciones

Se buscará alinear los objetivos estratégicos con los objetivos del plan de operaciones con relación a las áreas de decisión más determinantes, a fin de planificar las operaciones.

2.1 Objetivos de operaciones

- Control de *fill rate*, indicador que mide la cantidad que entregamos a los clientes con relación a su pedido
- Soporte de control de inventarios con reporte de rotación y vencimientos
- Desarrollo del sistema punto de venta: implementar el código de barras e impresoras de tickets

- Implementar las solicitudes de compra vía web
- Instalar e implementar un almacén central en la ciudad de Lima
- Implementar siete almacenes pulmón en ciudades estratégicas como Piura, Lambayeque, Tarapoto, Trujillo, Ica, Arequipa y Huancayo
- Instalación de cinco sucursales nuevas anuales en el país del 2015 al 2019, para un total de veinticinco.
- *Reporting services*; para la gestión comercial, contabilidad, créditos, fuerza de ventas (comisiones)

2.2 Acciones para desarrollar en el área

2.2.1 Implementación de nuevas instalaciones

Actualmente, se tienen treinta sucursales a nivel nacional y una oficina central con almacén en Ate, Lima. Se plantea relanzar los puntos de venta propia y la apertura de veinticinco nuevos canales propios, a una razón de cinco locales por año a partir del 2015 hasta el 2019. Asimismo, instalar un almacén central en la ciudad de Lima en un área de 10.000 m² y siete almacenes pulmón estratégicamente ubicados en las siguientes ciudades: Piura, Lambayeque, Tarapoto, Trujillo, Ica, Arequipa y Huancayo. En el anexo 7, se observa la ubicación de las 25 nuevas sucursales, y en el anexo 8 se observan los 30 puntos de venta propio actual.

2.2.2 Inventarios

Estimando que los productos que tienen una alta rotación, porque representan el 60% de toda la lista y el resto (40%) tiene una demanda irregular; por lo tanto, y a fin de asegurar el *stock* de los inventarios, se llevará a cabo una combinación de métodos de pronósticos como:

- Regresión lineal, promedios móviles, descomposición de series de tiempo
- Cálculo individual en productos cuyo coeficiente de variación sea mayor a 100%

La propuesta busca reducir la rotación del *stock* de seis meses a cuatro meses, con la finalidad de reducir los costos financieros.

2.2.3 Transporte

Seleccionar empresas de transporte de carga serias y responsables, a fin de asegurar el traslado de productos a las siete bodegas pulmón estratégicamente distribuidas a nivel nacional y, desde

ellas, hacia las sucursales y distribuidoras.

2.2.4 Procesamiento de pedidos

Implementar un nuevo sistema de procesamiento del ERP, como soporte de control de inventarios con reporte de rotación y vencimientos.

- Desarrollo del sistema punto de venta: Implementar el código de barras e impresoras tickets
- Implementar las solicitudes de compra vía web
- *Reporting services*: para la gestión comercial, contabilidad, créditos, fuerza de ventas (comisiones)

Se llevarán a cabo inversiones de acceso dedicado a internet, red virtual de negocios (IP-VPN), una central telefónica y una línea primaria de fibra óptica, que requieren ser instaladas en un nuevo *data center*, además de requerir una infraestructura de red adecuada.

2.2.5 Compras

Fortalecer las buenas relaciones con los actuales proveedores con un adecuado soporte financiero con la finalidad de asegurar el volumen de importación en función de los planes de crecimiento del negocio y demanda de los clientes.

2.2.6 Mapa de procesos

Se propondrá un mapa de procesos para la gestión eficiente de Hortus (ver anexo 9, mapa de procesos, y anexo 10, plan de inversiones en operaciones).

3. Plan funcional de recursos humanos

Snell y Bohlander (2012) sostienen, que la planeación de los recursos humanos (HRP) es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia y su salida de ella.

3.1 Objetivos de recursos humanos

- Fomentar la promoción interna
- Premiaciones trimestrales al personal

- Promover las capacitaciones en la escuela Hortus
- Mayor acompañamiento en temas de fuerza de ventas
- Desarrollo de plan de retención de talento
- Capacitación del personal en los siguientes aspectos: habilidades blandas, herramientas de información, creatividad e innovación, gestión comercial

3.2 Acciones para desarrollar en el área

Tabla 32. Acciones de recursos humanos

A. Reclutamiento y selección de personal
A1. Desarrollo del plan de gestión de recursos humanos
A2. Promover el reclutamiento interno para las plazas
A3. Contratar <i>headhunters</i> para reclutamiento externo en atención a la cultura organizacional
B. Comunicación gerencial y relación con los colaboradores
B1. Encuestas de clima laboral y del trabajo en equipo
B2. Usar técnicas de comunicación y <i>feedback</i>
C. Remuneración, incentivos y prestaciones
C1. Remuneración en función del puesto, antigüedad, experiencia y perfil profesional
C2. Incentivos en función de resultados alineados con los objetivos del negocio
C3. Bonos anuales a colaboradores por su aporte que genere valor al negocio
C4. Comisiones en función al rendimiento en ventas
C5. Pago de seguro contra accidentes para personal que tiene mayor riesgo (viajeros)
C6. Política de pago de EPS
C7. Apoyo a colaboradores con problemas de salud personal o familiar
D. Capacitación, desarrollo de personas y las organizaciones
D1. Desarrollo de un plan de capacitación
D2. Capacitación y <i>coaching</i> al líder del área de recursos humanos
D3. Participación del líder de RR. HH. en los procesos de planeamiento de la empresa
D4. Programa de capacitación al personal en fuerza de ventas, gestión comercial, informática, habilidades blandas y en la escuela Hortus

Elaboración propia, 2015.

(Ver anexo 11, plan de inversiones en recursos humanos)

4. Plan funcional de responsabilidad empresarial (RSE)

Canessa y García (2005) refieren que la RSE debe llevar a la empresa a obtener ganancias, obedecer la ley, ser ética y comportarse como un buen ciudadano.

4.1 Objetivos de responsabilidad social empresarial

- Reforzar la política de responsabilidad social empresarial
- Encuestas anuales de satisfacción del cliente, cuyos logros deben estar en el orden del 60% en el 2016, 65% en el 2017, 70% en el 2018 y 75% en el 2019

Se considerará una gestión responsable basada en los siguientes elementos (ver tabla 33), (Ver anexo 12, plan de inversiones en RSE).

Tabla 33. Elementos de gestión responsable

A. Stakeholders
A1. Internos: Colaboradores, gerentes y accionistas A2. Externos: Competidores, bancos; donde se llevan a cabo transacciones financieras, ONG, prensa, clientes; agricultores, organismos reguladores; SENASA, aduanas, redes sociales, Estado, proveedores, sociedad, distribuidores
B. Clientes, proveedores y competidores
B1. Productos y servicios de calidad, garantizados y a precio justo B2. Realización continua de encuestas acerca de la satisfacción de los clientes B3. Relaciones justas con los proveedores en las que se eviten los riesgos de solvencia financiera de las partes B4. Alianzas estratégicas con los competidores, a fin de disminuir los costes, reducir precios y desarrollo de productos estratégicos
C. Empleados
C1. Promover y desarrollar el trabajo en equipo logrando la motivación y el compromiso este C2. Lograr que la comunicación interna, entre todas las áreas de la empresa, sean confiables y transparentes C3. Buscar el equilibrio entre las horas de trabajo, la familia y momentos de diversión C4. Participación de <i>headhunters</i> para la contratación de personal con la finalidad de hacer prevalecer la igualdad de oportunidades C5. Pluralidad en el reclutamiento de los colaboradores, independiente de su condición étnica, sexo y discapacidad C6. Asegurar las condiciones adecuadas en seguridad e higiene en los lugares de trabajo. Remuneración en función al puesto, antigüedad, experiencia y perfil profesional
D. Accionistas
D1. Retribuir los compromisos de inversión generando valor a la empresa y las acciones D2. Buenas prácticas de informes sobre gestión y resultados, con relación a la verdadera situación contable y financiera de la empresa D3. Inversiones éticas en todos los planes de crecimiento del negocio, a fin de evitar exponer la reputación y el futuro de la empresa
E. Comunidad y medio ambiente
E1. Promover el desarrollo comunitario en los ámbitos de intervención del negocio, a través de la generación de trabajo, atracción del talento y riqueza E2. Implementar en la gestión del negocio los criterios de ecoeficiencia, es decir se priorizará la creación de más bienes y servicios, evitando el despilfarro energético, la polución y los vertidos E3. Participación y colaboración en proyectos comunitarios (acciones sociales), involucrando voluntariamente a los colaboradores de la empresa

Elaboración propia, 2015.

5. Evaluación financiera

La propuesta de costos está clasificada en la tabla 34. Estos se reflejan en el flujo de caja proyectado (2015-2019) y están considerados como gastos. Asimismo, la inversión propiamente corresponde a la compra de vehículos, cantidad que también aparece en el flujo de caja, pero como inversión.

Tabla 34. Gastos del plan estratégico

GASTOS	2015	2016	2017	2018	2019
GASTO ADMINISTRATIVO	1,666,111	1,782,755	1,904,066	2,030,228	2,161,437
GASTO DE VENTA	4,317,373	4,883,443	5,500,593	6,173,054	6,905,227
GASTO DE PLANTA	885,424	911,241	988,091	1,068,014	1,151,135
TOTAL GASTO	6,868,908	7,577,439	8,392,749	9,271,297	10,217,799

Elaboración propia, 2015.

5.1 Supuestos

- Se evaluarán dos alternativas: la primera, tomando como referencia el crecimiento proyectado en un escenario donde se lleve a cabo el planteamiento del plan estratégico, cuyos estimados de crecimiento son: 14,3% para el 2015, 7,3% para el 2016, 13,8% para el 2017, 12,7% para el 2018 y 12,6% para el 2019. Por otro lado, la segunda, tomando como referencia el pronóstico con relación al crecimiento del negocio (2005-2014), donde el valor estimado de crecimiento constante es de 2%.
- Se confrontarán los flujos de caja de cada una de las alternativas desde el año 2015 al 2019.
- Los montos referidos se encuentran en dólares americanos, el impuesto a la renta considerado es del 30%.

5.2 Estimación del costo de oportunidad del capital y costo promedio ponderado de capital

Para el Beta utilizado, se tomó como referencia la empresa Bayer Crops Science, líder mundial en protección de cultivos, que el profesor Damodoran, para efectos de estimar sus Betas, los agrupa como *chemical speciality*, haciendo un total de 103 compañías. Con los valores referidos, se estimó el costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital (tabla 35).

Tabla 35. Costo de oportunidad del capital y costo promedio ponderado de capital

β apalancado		β apalancado Hortus	
β apalancado	1,03	β desapalancado	0,87
Impuesto a la renta	11,16%	Impuesto a la renta	30%
D/E	21,36%	D/E	
D		D	35%
E		E	65%
β desapalancado	0,87	β apalancado	1,19
Cálculo del costo de oportunidad de capital (COK)			
Modelo CAPM			
rf (tasa libre de riesgo).	1,33		
rm-rf (prima por riesgo de mercado).	8,09		
β apalancado.	1,19		
Riesgo país: Perú.	1,66		
π Perú (Inflación)	2,80	Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC)	
π USA (Inflación)	2,40		
π Factor inflación (1+π Perú/1+ πUSA)-1.	0,12	D	35,00%
λ Factor de ajuste (ISBVL/bonos).	1,50	E	65,00%
COK	13,46	Interés	5,00%
		COK	13,46%
		Impuesto a la renta	30,00%
		WACC	9,97%

Elaboración propia, 2015.

5.3 Análisis del estado de resultados

Se llevará a cabo la evaluación correspondiente para ambas alternativas, a fin de puntualizar lo más conveniente.

5.3.1 Alternativa 1

El estado de resultados con la ejecución de los planes estratégicos expresados en dólares se puede observar en el anexo 13, el flujo de caja y el valor presente neto en el anexo 14.

5.3.2 Alternativa 2

El estado de resultados para la alternativa 2, sin la ejecución de los planes estratégicos expresados en dólares, se puede observar en el anexo 15. El flujo de caja neto y el valor actual neto estimado para la alternativa, en el anexo 16

5.3.3 Resultados

Las alternativas se han analizado en función del valor actual neto (VAN); sin embargo, no se ha evaluado la tasa interna de retorno (TIR) ni el periodo de recuperación óptimo en razón de que los flujos de cada año resultaron positivos:

- Alternativa 1 VAN = US\$ 7'704,009
- Alternativa 2 VAN = US\$ 7'296,846

De los resultados obtenidos concluimos que la alternativa con inversiones resulta mayor que la alternativa sin inversiones, por lo tanto la propuesta es viable.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

Kaplan y Norton (1984) sostienen que el *balance scorecard* considera los indicadores financieros como un resumen crítico del desempeño gerencial y del negocio, pero pone en relevancia un conjunto más general e integrado de medidas que están relacionados con el cliente actual, el proceso interno, los empleados y el funcionamiento del negocio como sistema para el éxito financiero a largo plazo.

El método del *balance scorecard*, o cuadro de mando integral, se implementará en la empresa para la evaluación y control de la estrategia planteada.

1. Objetivos estratégicos funcionales

Los objetivos estratégicos funcionales están identificados con sus correspondientes códigos en el periodo del 2014 al 2019, en el que el año 2013 sirve como punto de referencia para contrastar los logros obtenidos (ver anexo 17, objetivos estratégicos y funcionales).

2. Mapa estratégico

En el anexo 18, se muestra el mapa estratégico para Hortus, donde se evidencian las estrategias y su relación dentro de las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos y personas.

3. Iniciativas e indicadores propuestos

En cada perspectiva se identificará el objetivo, indicador, metas, programas de acción y responsables.

3.1 Perspectiva financiera

Tabla 36. Indicadores, metas y acciones desde la perspectiva financiera

Objetivo	Indicador	Meta	Programa de acción	Responsables
E-1, MKT-1	Ventas/mercado	5,6% al 2019	Penetración de mercado	Gerencia general
E-4, MKT-2, RSE-3	% Crec. ventas	Promedio anual 12%, hasta el 2019		Gerencia comercial
E-6, OP-2	Reducción de inventarios	6 meses a 4 meses al 2019	Programa de mejora de procesos	Gerencia de operaciones y logística
Objetivo	Indicador	Meta	Programa de acción	Responsables
E-7, OP-8	Margen bruto	Mantener un 35% de margen bruto	Gestión de la información oportuna	Sistemas

Elaboración propia, 2015.

3.2 Perspectiva del cliente

Tabla 37. Indicadores, metas y acciones desde la perspectiva del cliente

Objetivo	Indicador	Meta	Programa de acción	Responsables
MKT-3, RSE-2	Encuesta cliente de satisfacción	60% al 2015. 90% al 2018	Penetración de mercado	Gerencia comercial
MKT-4	Avance de proyecto anual	20% anual al 2015 100% culminado al 2019	Desarrollo de mercado	Gerencia comercial
E-2, MKT-5	Avance de proyecto anual	60% al 2015 80% al 2018	Evaluación anual de cliente y plan de acción	Gerencia comercial
E-3, MKT-6	Número de tarjeta cliente frecuente	100% de clientes con tarjeta	Gestión del cliente	Gerencia comercial

Elaboración propia. 2015.

3.3 Perspectiva del proceso interno

Tabla 38. Indicadores, metas y acciones desde la perspectiva del proceso interno

Objetivo	Indicador	Meta	Programa de acción	Responsables
E-5, OP-1	Encuesta al cliente	Superior 90%	Proyecto de <i>data center</i>	Sistemas
OP-3	Registro de ventas e inventario tiempo real	100% ventas e inventario al 2019 de todas las sucursales	Planificación de ventas	Gerencia comercial, Sistemas
OP-4	Registro de visitas web para compra	25% de compras vía este medio	Gestión de ventas	Gerencia comercial
OP-5	Avance de proyecto	01 almacén central al 2016	Penetración de mercado	Gerencia de operaciones y logística
OP-6		07 bodegas pulmón		
OP-7		5 sucursales por año hasta el 2019, total de 25		

Elaboración propia, 2015.

3.4 Perspectiva de formación y crecimiento

Tabla 39. Indicadores, metas y acciones desde la perspectiva de formación y empleo

Objetivo	Indicador	Meta	Programa de acción	Responsables
E-8, RH-1	Avance de proyecto anual	Ejecución 2015 2018 mejora	Plan de gestión de RRHH	Recursos Humanos
RH-2	Beneficiados / colaboradores del área	50% al 2019		
RH-3	Test interno	80% colaboradores conocimiento del negocio Hortus	Programa de expansión	Recursos Humanos
RH-4	crecimiento en ventas	promedio anual 12%	Penetración de mercado	Recursos Humanos
E-9, RH-5, RSE-1	Avance de proyecto anual	2015 ejecución 2019 mejora	Gestión de RR. HH.	Recursos Humanos

Elaboración propia, 2015.

Conclusiones y recomendaciones

4. Conclusiones

- La empresa Hortus aprovecha moderadamente las oportunidades que se le presentan, y por lo tanto, contrarrestando adecuadamente las amenazas existentes.
- Con el soporte de la herramienta de la matriz de perfil competitivo (MPC), Hortus se ubica en la tercera ubicación con relación al MPC, donde evidencia debilidades como no disponer con personal capacitado, inversión en marketing por debajo de la industria y no es una marca global.
- Respecto al análisis de la industria en función a las cinco fuerzas de Porter concluye, que el negocio se encuentra en un sector con atractividad media, donde los cliente tiene mayor poder de negociación por la mayor cartera de productos con permanente amenaza de sustitutos, pero con un continuo y en aumento amenaza de nuevos competidores sobre un sector con alta rivalidad entre los actuales competidores.
- El análisis interno nos indica que la actividad de comercialización de agroquímicos de la empresa tiene más fortalezas que debilidades, donde resulta conveniente empoderar nuestras principales ventajas competitivas, la venta a través de canales propios y los servicios posventa, a fin de desarrollar la línea de negocio citada.
- Del análisis de las matrices que permiten establecer las estrategias más convenientes para la empresa, donde las estrategias a considerar por el lado de las intensivas son la de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto, y por el lado de la integración, la integración directa o hacia adelante.
- Del análisis VRIO se concluye que la empresa tiene ventaja sostenida en recursos por dos factores claves de competencia: posicionamiento de la marca Hortus e innovación continua de productos; por el lado de las capacidades su ventaja competitiva sostenida es la gestión adecuada de los inventarios.
- La estrategia genérica competitiva seleccionado en función a las características del negocio es la de Liderazgo en costos.

- En la evaluación financiera, se observa que la alternativa 1, con plan estratégico, arroja resultados mayores respecto a la otra alternativa; como tal, es oportuno desarrollar la propuesta del plan estratégico.

5. Recomendaciones

- Considerando que Hortus tiene una importante presencia en el mercado de agroquímicos y semillas, comercializando tecnología importada, es vulnerable ante el contexto del mercado. Por este motivo, en el caso de las semillas, muy bien podría desarrollar alianzas estratégicas con centros de investigación, como el Instituto Nacional de Investigación Agraria - INIA, institución que tiene capacidad instalada para la investigación, que, sumado a la fuerza de ventas de Hortus, muy bien podrían complementarse.
- Complementar la estrategia alternativa de desarrollo de productos impulsando la investigación, a fin de generar moléculas con marca propia y disminuir la cartera de genéricos donde existe mayor competencia.
- Dado que la participación en el mercado de la unidad de negocios de ambiental y jardinería es aún muy insignificante, y con la idea de que las instituciones de gobierno demandan mucho estos productos, queda como alternativa que crear un área especializada en licitaciones públicas o desarrollar alianzas estratégicas con empresas especializadas en negociaciones con el Estado.

Bibliografía

Ámbito (s/f). *Riesgo país calculado por JP Morgan*. En: *Ámbito*. Fecha de consulta: 31/05/2015. <<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=13>>

Ansoff, Ygor (s/f). *Strategies for diversification*. Boston: Harvard business Review

Balareso, Carlos, D'Alessio, Marcela, Lisung, Gustavo, Ojeda, Jorge (2012). *Plan estratégico de la Industria del Envase*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Berk, Demarzo (2008) *Finanzas corporativas*. México: Pearson Educación.

Bloomberg Business (2015). "United States Government Bond". En: *Bloomberg Business*. Fecha de consulta: 31/05/2015. <<http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>>

Canessa, Giuliana y Emilio García (2005). *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el mundo*. Lima: Peru21.

Collin, David y Montgomery, Cynthia (1995). *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. Harvard Business Review.

Fred, David (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª Ed. México: Pearson.

García, Emilio (s/f). "Fases para el diseño y análisis de la cadena de valor en las organizaciones". *Journal of Business U. Pacífico*. Lima, Vol. 28.

Gimbert, Xavier (2010). *Pensar estratégicamente*. 2ª Ed. Barcelona: Grupo Planeta.

Grant, Robert (2006). *Dirección estratégica*. 5ª Ed. Madrid: Editorial Aranzadi.

Indicadores económicos (2015). "Tasas del Tesoro Estados Unidos". En: *Indicadores económicos*. Fecha de consulta: 28/04/2015. <<http://indicadoreseconomicos.bcer.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>>

Kaplan Robert y David Norton (1996). *The balance scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotler, Keller (2012). *Dirección de marketing*. 14ª Ed. México: Pearson Educación.

Lira, Paul (2012). “La tasa de descuento de un proyecto en la práctica”. En: *Diario Gestión*. 9 de marzo del 2012. Fecha de consulta: 31/05/2015. <<http://blogs.gestion.pe/deregresoalobasico/2012/03/la-tasa-de-descuento-de-un-pro.html>>

Mayorga, David y Patricia Araujo (2013). *El Plan de marketing*. 2ª Ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Mintzberg Henry (1991). *Mintzber y la dirección*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Porter Michael, (2004). *Ventaja competitiva*. México: Editorial Continental.

Porter Michael, (2009). *Estrategia competitiva*. España: Ediciones Pirámide.

Romero, Yasmin, Galindo, Raul (1999/2003). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica

Ross - Westerfield - Jaffe (2010). *Finanzas corporativas*. 9ª Ed. México: Mc Graw Hill.

Snell, Scott y George Bohlander (2012). *Administración de recursos humanos*. 16ª Ed.

Strategic Management Insight (2013). “Visión Statement”. En: *Strategic Management Insight*. 6 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 31/05/2015. <<http://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vision-statement.html> >

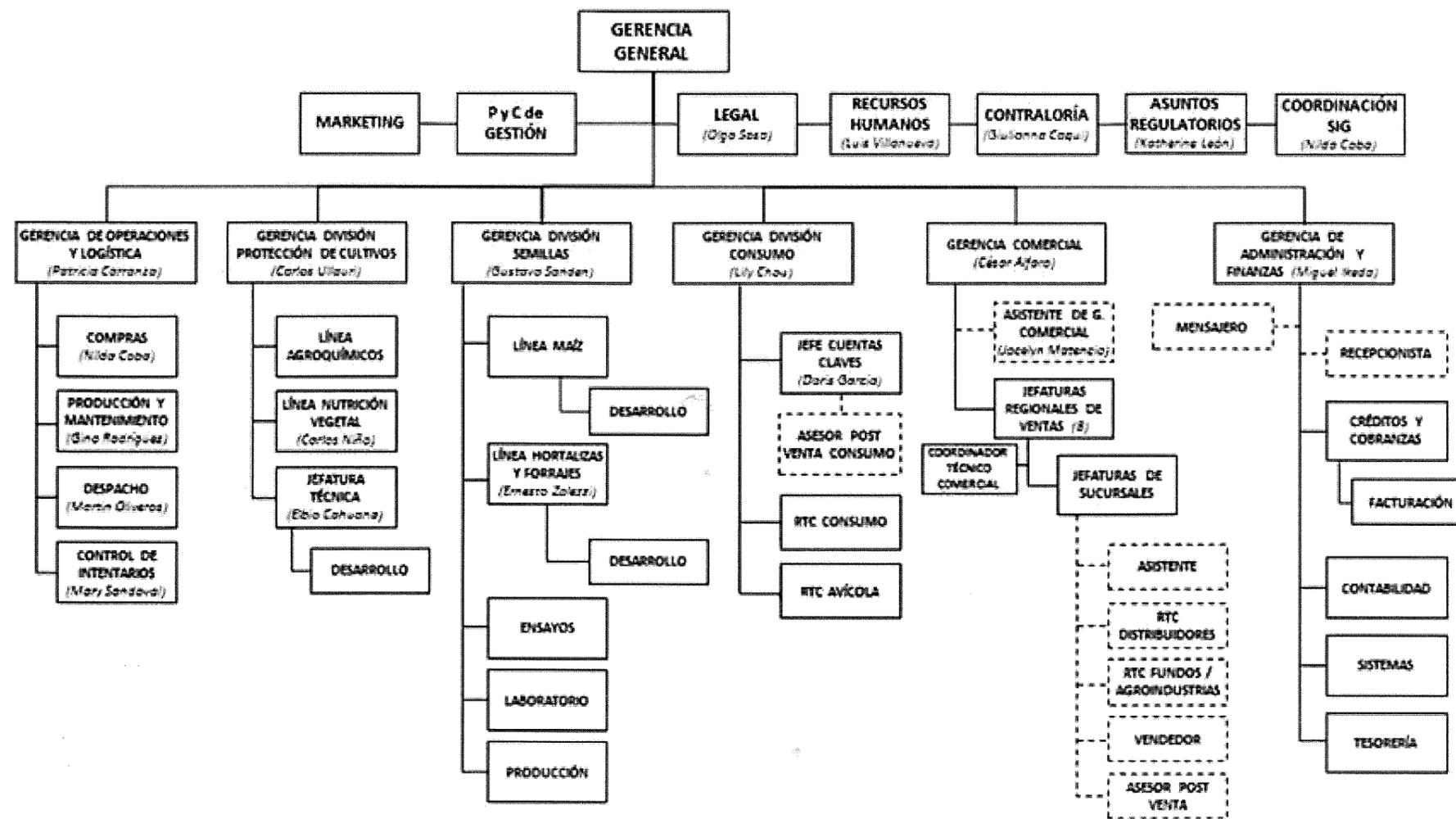
Thompson, Peteraf y Gamble, Strickland (2012). *Administración Estratégica*, 18ª Ed. Mexico: Mc Graw Hill.

Tong, Jesús (2012). *Evaluación de inversiones en mercados emergentes*. Lima: Universidad del Pacífico.

Tong, Jesús (2003). *Finanzas empresariales*. Lima: Universidad del Pacífico

Anexos

Anexo 1. Estructura organizacional de la empresa Hortus



Fuente: Hortus (2015)

Anexo 2. Cadena de valor Hortus

Infraestructura de la empresa					Margen de utilidad	
Actividades de apoyo	Sólido manejo administrativo y financiero	Staff de ejecutivos con capacidad análisis mercado e innovación continua de productos	Staff de profesionales con experiencia en asuntos regulatorios -	Sistema integrado de gestión eficiente		Reconocimiento, empresa adopta prácticas de desarrollo sustentable y RS
	Gestión de recursos humanos					
	Cultura empresarial no alineada con objetivos estratégicos	Colaboradores comprometidos con la visión del negocio		Comunicación interna no es fluida		Compensaciones por puesto de trabajo, logro de objetivos y bonos trimestrales por resultados
	Sistematización de procesos ineficiente	Sistema de <i>enterprise resource planning</i> (ERP) desactualizado	-	-		Experiencia en producción de semillas
	Abastecimiento					
	Alianza estratégica con proveedores nacionales	Experiencia en compras internacionales	-	-		
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas		Servicio
	Gestión de almacenes ineficiente por poco espacio del almacén	Capacidad de producción de semillas en semilleros propios y de terceros	No utiliza empresas de transporte con experiencia para el despacho y entrega	Comercializa con 30 sucursales propias y 600 distribuidores		Servicio posventa, visita a clientes para manejo de productos y seguimiento en campo
	Despacho interno (sucursales) inoportuno por tercerización	Terceriza el soporte y mantenimiento de equipos	Despacho externo, depende de 15 empresas para traslado de los productos	Gama incompleta de productos de marcas propias y de terceros		Gestión de reclamos posventa
	-	-	-	Fidelización de clientes a través del Club del cliente frecuente	Capacitación de clientes para el manejo de los productos	
-	-	-	Bajo presupuesto en marketing			
			Enfoque de venta de los colaboradores se basa en el maíz híbridos			
			No tenemos maíz híbrido propio, somos solos distribuidores			
Actividades principales						

Elaboración propia, 2015.

Anexo 3. Actividades de apoyo

	Infraestructura	Comentarios	Condición
F1	Sólido manejo administrativo y financiero	Adecuada gerencia de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa para el buen funcionamiento	Fortaleza
F2	Staff de ejecutivos con capacidad de análisis de mercado innovación continua de productos	Estudio y evaluación del mercado. Constante innovación y desarrollo de productos	Fortaleza
F3	Staff de profesionales con experiencia en asuntos regulatorios	Sostenibilidad del negocio por obtención de registros. Mejora la tasa de innovación	Fortaleza
F4	Sistema integrado de gestión eficiente	Se dispone con información oportuna de productos y servicios de calidad exigida por los clientes, a fin de prevenir accidentes y enfermedades laborales	Fortaleza
F5	Reconocimiento como empresa que adopta prácticas de desarrollo sustentable y responsabilidad social	El compromiso del negocio son los clientes y, como tal, ayudamos a su crecimiento con criterios de desarrollo sustentable	Fortaleza
	Gestión RR. HH.	Comentarios	Condición
D1	Cultura empresarial no está alineada con los objetivos estratégicos	Implementar una cultura empresarial con base en la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la empresa	Debilidad
	Colaboradores comprometidos con la visión del negocio	Contar con colaboradores que estén alineados con el modelo de negocio Hortus	Fortaleza
D2	Comunicación interna no es fluida	Comunicación horizontal y vertical (de abajo hacia arriba y viceversa). En proceso de mejora	Debilidad
	Compensaciones por puesto de trabajo, logro de objetivos y bonos trimestrales por resultados	Se fijan de acuerdo al puesto de trabajo, tomando en cuenta su complejidad y bonos trimestrales en función a resultados	Fortaleza
	Desarrollo de tecnología	Comentarios	Condición
D3	Sistematización de procesos ineficiente	No se dispone con acceso rápido a cada proceso	Debilidad
D4	Sistema de <i>entreprice resource planning</i> (ERP) desactualizado	No se tiene un buen soporte para la gestión comercial, administrativa y operacional.	Debilidad
F6	Experiencia en producción de semillas	Permite gestionar semilleros propios como de terceros en función de las necesidades del mercado	Fortaleza
	Abastecimiento	Comentarios	Condición
	Alianza estratégica con proveedores nacionales	Asegurar que los productos y servicios nacionales adquiridos por la empresa cumplan con los requisitos exigidos y mejorar costos por comprar en mayor escala.	Debilidad
F7	Experiencia en compras internacionales	Procedimiento de importación, selección y evaluación de proveedores, cumpliendo con las normas vigentes aduaneras y los requisitos de las entidades regulatorias para tener productos oportunamente.	Fortaleza

Elaboración propia, 2015.

Anexo 4. Actividades principales

	Logística interna	Comentarios	Condición
	Gestión de almacenes ineficiente por poco espacio del almacén	Demora en la recepción, almacenamiento y movimiento de los productos dentro del almacén hasta el punto de salida	Debilidad
	Despacho interno (sucursales) inoportuno por tercerización	No se cumple con los tiempos establecidos por zonas, para la entrega de los productos hacia las 30 sucursales	Debilidad
	Operaciones	Comentarios	Condición
	Capacidad de producción de semillas en semilleros propios y de terceros.	Cumplir con el procedimiento definido, asegurando la calidad del producto terminado y lograr un adecuado abastecimiento de productos y rapidez de respuesta ante necesidades de los clientes	Fortaleza
	Terceriza el soporte y mantenimiento de equipos	Velar por el buen funcionamiento de los equipos de la empresa	Fortaleza
	Logística externa	Comentarios	Condición
	No utiliza empresas de transporte con experiencia para el despacho y entrega	En riesgo la integridad de los productos y bienes de la empresa desde el almacén Lima hasta los almacenes de las empresas de transporte y/o clientes en Lima	Debilidad
	Despacho externo, depende de 15 empresas para traslado de los productos	No asegura la correcta entrega de los productos solicitados, cumpliendo con los plazos de entregas pactados con los clientes	Debilidad
	Marketing y ventas	Comentarios	Condición
F8	Comercializa con 30 sucursales propias y 600 distribuidores	Conocimiento de las necesidades del cliente, mejorar las relaciones con los clientes que ayuden a lograr los objetivos comerciales. Ampliar nuestra cartera de clientes	Fortaleza
D5	Gama incompleta de productos de marcas propias y de terceros	Satisfacción de necesidades de los clientes, es la actividad central del negocio mediante	Debilidad
F9	Fidelización de clientes a través del Club del cliente frecuente	Fidelización de clientes, mejorar nuestras relaciones con los clientes, quienes a su vez pueden ver el beneficio de comprar en nuestras tiendas, mejorar el nivel de ventas	Fortaleza
D6	Bajo presupuesto en <i>marketing</i>	No permite hacer conocer a nuestros clientes la variedad y propiedades de los productos que comercializamos	Debilidad
D7	Enfoque de venta de los colaboradores se basa en el maíz híbrido	La venta de la línea de semillas tiene una alta participación en nuestras ventas	Debilidad
D8	No tenemos maíz híbrido propio, somos solos distribuidores	Al ser representante de maíz híbridos de la empresa líder en venta de semillas en el mundo, Monsanto, dependemos tecnológicamente	Debilidad
D9	Falta de cobertura en zonas potenciales para nuestras líneas de negocio	A través de nuestras sucursales propias, nos permite conocer de cerca las necesidades de nuestros clientes y mejorar nuestro servicio posventa y gestión de reclamos	Debilidad
	Servicio	Comentarios	Condición
F10	Servicio posventa, visita a clientes para manejo de productos y seguimiento en campo.	Permite estar cerca de los clientes y que se fidelicen con la empresa.	Fortaleza
F11	Gestión de reclamos posventa	Atención inmediata ante el registro de un reclamo. Permite mantener la confianza e identificación de los clientes	Fortaleza
F12	Capacitación de clientes para el manejo de los productos	Es valorado porque permite a los usuarios de los productos a utilizarlos de manera correcta y se estrechan vínculos con ellos.	Fortaleza

Elaboración propia, 2015.

Anexo 5. FODA cruzado

		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	F1	Sólido manejo administrativo y financiero	D1 Cultura empresarial no está alineada con los objetivos estratégicos	
	F2	Staff de ejecutivos con capacidad de análisis de mercado e innovación continua de productos	D2 Comunicación interna no es fluida	
	F3	Staff de profesionales con experiencia en asuntos regulatorios	D3 Sistematización de procesos ineficiente	
	F4	Sistema integrado de gestión eficiente	D4 Sistema de <i>entreprice resource planning</i> (ERP) desactualizado	
	F5	Reconocimiento como empresa que adopta prácticas de desarrollo sustentable y responsabilidad social.	D5 Gama incompleta de productos de marcas propios y de terceros	
	F6	Experiencia en producción de semillas	D6 Bajo presupuesto en marketing	
	F7	Experiencia en compras internacionales	D7 Enfoque de venta de los colaboradores se basa en el maíz híbrido	
	F8	Comercializa con 30 sucursales propias y 600 distribuidores	D8 No tenemos maíz híbrido propio, somos solos distribuidores	
	F9	Fidelización de clientes a través del Club del cliente frecuente	D9 Falta de cobertura en zonas potenciales para nuestras líneas de negocio	
	F10	Servicio posventa, visita a clientes para manejo de productos y seguimiento en campo		
	F11	Gestión de reclamos posventa		
	F12	Capacitación de clientes para el manejo de los productos		
		OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F - O (Ofensivas)	ESTRATEGIAS D - O (Reactivas)
O1	Desarrollo de importantes proyectos de irrigación para ampliar la frontera agrícola en 190.000 hectáreas	Apertura de nuevas sucursales para una mayor cobertura en zonas donde participamos y en nuevos mercados no saturados; O1, F1, F2, F3, F4, F8, F11, F12	Mejorar las capacidades operativas claves del negocio; O1, D3, D4, D5, D6, D7	
O2	Mayor interés del gobierno para promover nuevos programas, desarrollo de mercados y cultivos en el sector agropecuario	Mejorar relaciones con entidades gubernamentales: O2, F2, F4, F5	Capacitación en gestión comercial a los colaboradores que permita aprovechar la inversión a nivel nacional y reforzar la cultura empresarial: O2, D1, D2, D3	
O3	Crecimiento promedio en 4,1 % del PBI agrícola desde 2005-2013	Incrementar la participación del mercado penetrado actual y nuevos mercados no saturados, con personal calificado: O3, F1, F4, F7, F8	Desarrollar productos y mejora de comunicación interna: O3, D2, D3, D4	
O4	Mercado de productos pecuarios, sanidad ambiental, jardinería, hortalizas híbridas en crecimiento	Desarrollo de líneas de veterinaria, sanidad ambiental, jardinería y hortalizas: O4, F2, F3, F6	Fortalecer portafolio de productos de las distintas líneas con marcas propias y terceros: O4, D8, D7, D8, D9	
O5	No existe una cadena de distribución líder a nivel nacional, son regionales	Relanzamiento de sucursales a nivel nacional con paleta de productos con marcas propias y de terceros e implementación de megasucursales: O5, F1, F2, F4, F5	Acelerar sistematización de procesos claves y de apoyo para potencializar las sucursales actuales y capacitación al personal en SIG: O5, D2, D3, D4	
O6	Fragmentación de áreas agrícolas e incremento de número de agricultores de 1,7 a 2,3 millones y de área agrícola de 5,4 a 7,1 millones de hectáreas en el 2012	Identificación y captación de nuevos clientes: O6, F1, F2, F4, F8, F10, F12	Repotenciar ERP o su cambio para una mejor administración de la información: O6, D3, D4,	
O7	Conversión de áreas de maíz marginal a maíz híbrido. Piura, nororiente, selva central son zonas potenciales	Captación de clientes maiceros y fidelización de estos: O7, F2, F8, F10, F12	Implementación de parcelas demostrativas en zonas potenciales para la conversión de maíz marginal al híbrido: O7, D7, D8, D9	
O8	Demanda creciente de cultivos orgánicos	Identificación y captación de nuevos clientes: O8, F1, F2, F4, F7, F8, F10	Fortalecer portafolio de productos con marcas propias y terceros en protección de cultivos: O8, D5, D7, D9	

	AMENAZAS	ESTRATEGIAS F - A (Adaptativas)	ESTRATEGIAS D - A (Defensivas)
A1	Incremento de percepción de la corrupción como principal problema del país de 26% a 44% entre el 2002 y el 2013	Mantener negociaciones con entidades privadas y estatales sin afectar la imagen de la empresa con criterio valor que se debe agregar: A1, F2, F4, F7	Reforzar los valores empresariales en nuestros colaboradores con criterios de RSE: A1, D1
A2	Disminución de crecimiento de China de 11% a 7,5% de PBI entre el 2013 y el 2018	Elaborar plan de fidelización de clientes: A2, F2, F8, F10, F11, F12	Capacitación y reforzamiento a los colaboradores en SIG y mejora de canales de comunicación: A2, D1, D2, D3, D4
A3	Alto riesgo en ventas al crédito a distribuidores por la informalidad del sector.	Alianzas estratégicas con entidades financieras y seguros de crédito: A3, F1, F5, F8, F9	Capacitar a los colaboradores en gestión de créditos, cobranzas y seguros: A3, D1, D7, D9
A4	Apertura y/o fortalecimiento de sucursales propias de distribución por parte de las principales empresas importadoras del sector.	Relanzamiento de sucursales a nivel nacional con gama de productos con marcas propias y de terceros e implementación de megasucursales: A4, F1, F2, F4, F10, F11, F12	Implementar la gestión de procesos del negocio: A4, D1, D2, D3, D4
A5	Bajo nivel educativo de la población rural, limita el desarrollo de capacidades de los agricultores	Elaborar plan de capacitación técnica a clientes actuales y potenciales: A5, F9, F10, F12	Reforzar cultura empresarial para una mayor orientación al cliente: A5, D1, D6
A6	Brecha de inversiones en infraestructura de servicios, telecomunicaciones, vial, portuario, aeropuerto, proyección 2009-2018, US\$ 37,760 millones	Crecer en el mercado actual con mayor variedad de producto: A6, F2, F5, F6, F8, F9, F10, F11, F12	Capacitación en gestión comercial a los colaboradores para priorizar áreas de cobertura comercial: A6, D1, D2, D3, D6
A7	Déficit hídrico en la zona sur de nuestro territorio, limita la ampliación de la frontera agrícola y reduce las áreas cultivadas	Elaborar plan de fidelización de clientes y programas de manejo de estrés hídrico: A7, F2, F3, F6, F10, F12	Capacitación a los colaboradores en manejo nutricional y fisiológico de los cultivos: A7, D1, D7, D4, D9
A8	Implementación de Ley de la Moratoria a Transgénicos	Desarrollar área de producción de semillas de maíz y pastos: A8, F5, +F6, F10	Capacitar profesionales en desarrollo de producción de semillas de maíz y pastos: A8, D7, D8
A9	Importación directa de fitosanitarios por parte de los agricultores importadores usuarios (AIU) y el inicio de registros de moléculas propias	Desarrollo de clones de productos para atender a los AIU en forma directa: A9, F2, F3	Capacitar profesionales en el desarrollo de clones : A9, D7, D9

Elaboración propia, 2015.

Anexo 6. Plan de inversiones anual en *marketing* (2015-2019)

ITEM	CANTIDAD	COSTO UNIT. \$	TOTAL \$
Publicidad apertura sucursales	5	6,000	30,000
Bonificación 3% a distribuidores	16	3,600	57,600
Lanzamientos	6	2,500	15,000
Parcelas demostrativas	24	100	2,400
Charlas	32	200	6,400
Días de campo	24	600	14,400
Publicidad radial	48	150	7,200
Promociones	1	30,000	30,000
Ofertas de productos	2	30,000	60,000
Paneles publicitarios	8	3,000	24,000
Mobiliario	5	2,500	12,500
Videos	12	2,500	30,000
Premios trimestrales	12	800	9,600
Evaluación mercado agrícola	1	2,000	2,000
Inducción productos estratégicos	6	1,000	6,000
Evaluación de moléculas	2	6,000	6,000
Registro de productos	12	6,000	72,000
Reuniones con AIU	10	200	2,000
Parcelas de maíz híbrido	12	600	7,200
Estudio de mercado ambiental	1	6,000	6,000
Contratación de empresa de servicios de comunicaciones	1	32,000	32,000
Ejecución plan de medios	1	92,000	92,000
Material publicitario	1	77,608	77,608
Total			601,908

Elaboración propia, 2015.

Anexo 7. Apertura de nuevas sedes

Departamento	Cantidad	Local	Periodo	Monto USA \$
Piura	1	Alquilado	2015	60,000,00
Lambayeque	2	Alquilado	2015	120,000,00
Cajamarca	1	Alquilado	2015	60,000,00
San Martín	1	Alquilado	2015	60,000,00
La Libertad	2	Alquilado	2016	120,000,00
Áncash	1	Alquilado	2016	60,000,00
Huánuco	1	Alquilado	2016	60,000,00
Ucayali	1	Alquilado	2016	60,000,00
Junín	1	Alquilado	2017	60,000,00
Ica	1	Alquilado	2017	60,000,00
Loreto	1	Alquilado	2017	60,000,00
Huancavelica	1	Alquilado	2017	60,000,00
Apurímac	1	Alquilado	2017	60,000,00
Cusco	1	Alquilado	2018	60,000,00
Madre de Dios	1	Alquilado	2018	60,000,00
Arequipa	2	Alquilado	2018	120,000,00
Moquegua	1	Alquilado	2018	60,000,00
Tacna	1	Alquilado	2019	60,000,00
Pasco	1	Alquilado	2019	60,000,00
Puno	2	Alquilado	2019	120,000,00
Amazonas	1	Alquilado	2019	60,000,00
			Total	1,500,000,00

Elaboración propia, 2015.

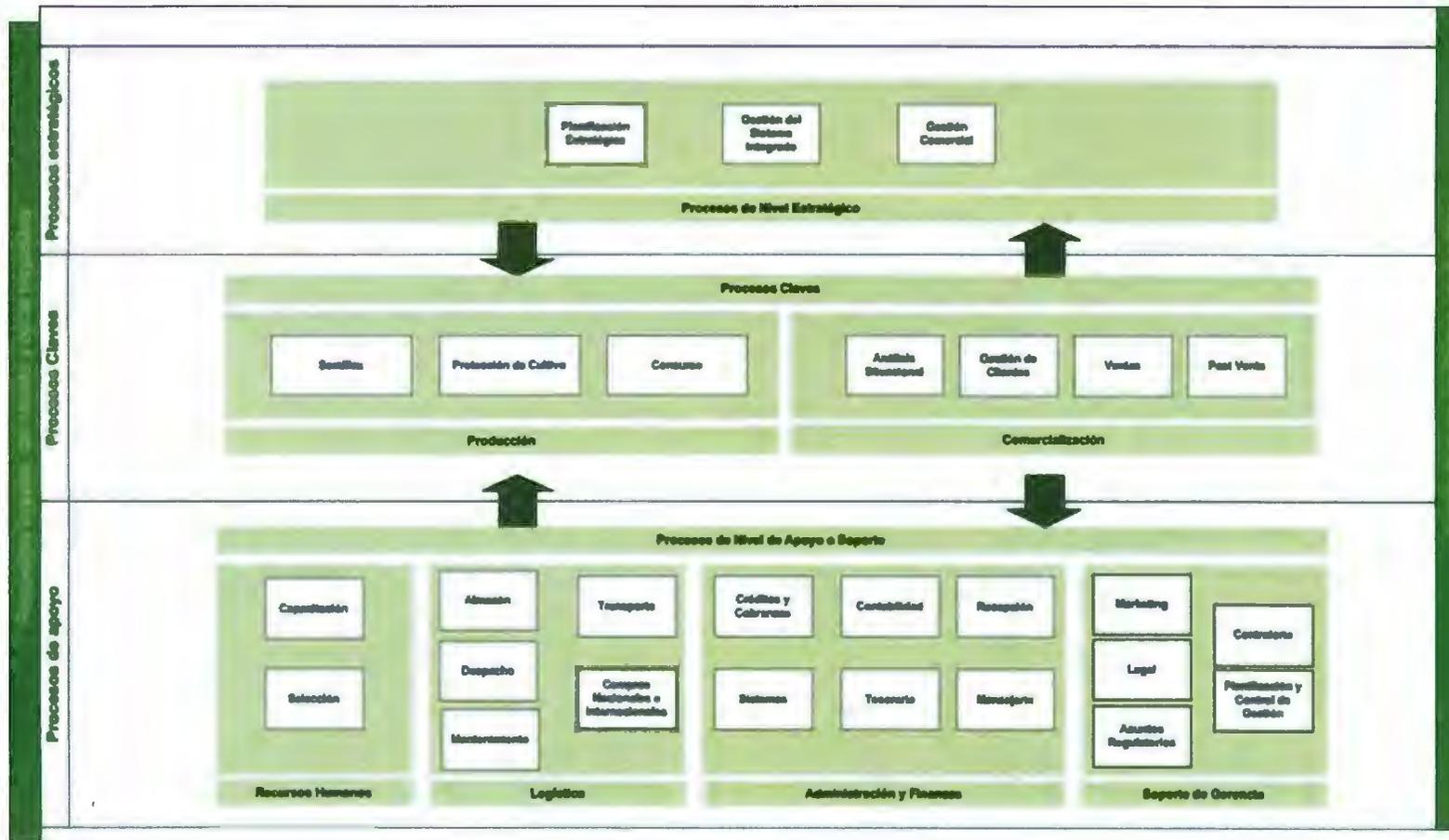
Anexo 8. Ubicaciones de sedes actuales a nivel nacional



● Sedes actuales

Elaboración propia, 2015.

Anexo 9. Mapa de procesos Hortus



Elaboración propia, 2015.

Anexo 10. Plan de inversiones en operaciones

Descripción	2,015	2,016	2,017	2,018	2,019
	USA \$				
Alquiler e implementación de almacén central	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000
Alquiler e implementación de 07 bodegas pulmón	82,000	154,000	226,000	380,000	522,000
Alquiler e implementación de locales para sucursales (25)	350,000	650,000	950,000	1,250,000	1,550,000
Implementación política de inventarios	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
Vehículos	270,000	300,000	325,000	350,000	375,000
Compra de ERP 5.0	500,000				
Soporte de solución ERP		25,000	25,000	25,000	25,000
Implementación de <i>data center</i>	80,000				
Costos fijos de comunicación		24,000	24,000	24,000	24,000
TOTAL	1,612,000	1,483,000	1,880,000	2,359,000	2,826,000

Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Plan de inversiones de recursos humanos

Plan de inversión (USD)	2015	2016	2017	2018	2019
Reclutamiento de personal.	25,000	25,000	40,000	45,000	60,000
Selección de personal.	15,000	15,000	35,000	40,000	55,000
Evaluación del desempeño.	30,000	30,000	30,000	30,000	50,000
Programa de incentivos.	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
Prestaciones.	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Capacitación en gestion comercial y ventas	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500
Capacitación en en habilidades blandas, informatica e inovacion	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
Escuela Hortus	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
Planilla de nuevo personal.	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Total	322,000	322,000	357,000	367,000	417,000

Elaboración propia, 2015.

Anexo 12. Plan de inversión en RSE

Plan de inversión (US\$)	2015	2016	2017	2018	2019
Mejora de imagen corporativa al cliente.	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Plan de reducción de gastos corporativo.	10,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Encuesta de satisfacción del cliente	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	45,000	43,000	43,000	43,000	43,000

Elaboración propia, 2015.

Anexo 13. Estado de resultados alternativa 1

	2014	2015 *	2016 *	2017 *	2018 *	2019 *
VENTA	27,157,008	31,042,979	33,321,701	37,913,905	42,724,447	48,087,207
COSTO DE VENTA	-18,348,597	-20,615,828	-21,997,322	-25,023,177	-28,198,135	-31,737,557
MARGEN BRUTO	8,808,411	10,427,151	11,324,379	12,890,728	14,526,312	16,349,650
Margen Bruto %	32.4%	33.8%	34.0%	34.0%	34.0%	34.0%
GASTOS						
GASTO ADMINISTRATIVO	-1,615,062	-1,666,111	-1,782,755	-1,904,066	-2,030,228	-2,161,437
GASTO DE VENTA	-4,531,383	-4,317,373	-4,883,443	-5,500,593	-6,173,054	-6,905,227
GASTO DE PLANTA	-593,003	-865,424	-911,341	-888,091	-1,068,014	-1,151,135
TOTAL GASTO	-6,739,448	-6,868,908	-7,577,539	-8,352,749	-9,271,297	-10,217,799
Total Gasto %	24.8%	22.1%	22.7%	22.1%	21.7%	21.2%
RESULTADO OPERACIONAL	2,068,963	3,558,243	3,746,840	4,537,979	5,255,015	6,131,852
Resultado Operacional %	7.6%	11.5%	11.3%	11.9%	12.3%	12.8%
ING / EG. NO OP						
INGRESOS NO OPERACIONALES	441,090	110,836	116,378	122,197	128,307	134,722
EGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0
RESULTADO NO OPERACIONAL	441,090	110,836	116,378	122,197	128,307	134,722
ING. / EG. FINANCIEROS						
INGRESOS FINANCIEROS	134,351	55,000	59,979	72,036	85,449	100,983
GASTOS FINANCIEROS	-428,885	-350,000	-544,170	-572,361	-599,455	-628,685
DIFERENCIA CAMBIARIA	-129,475	-180,000	-183,269	-199,048	-213,672	-219,759
RESULTADO FINANCIERO	-424,010	-475,000	-667,460	-699,372	-727,628	-747,460
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	2,086,043	3,199,079	3,079,380	3,838,607	4,527,387	5,384,392
	7.7%	10.3%	9.6%	10.3%	10.9%	11.5%
PARTICIPACION DE UTILIDADES	-166,883	-255,526	-256,069	-313,664	-372,455	-441,529
IMPUESTO A LA RENTA	-575,748	-822,795	-795,031	-973,927	-1,113,647	-1,320,172
UTILIDAD NETA	1,343,411	2,115,758	2,109,895	2,693,211	3,169,591	3,757,912

Elaboración propia, 2015.

Anexo 14. Flujo de caja neto alternativa 1

	2015 *	2016 *	2017 *	2018 *	2019 *
UTILIDAD NETA	2,115,758	2,149,695	2,633,211	3,169,596	3,757,412
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	300,000	399,875	528,188	687,125	878,875
GENERACION DE CAJA POR RESULTADOS	2,415,758	2,549,570	3,161,399	3,856,721	4,636,287
CAPITAL DE TRABAJO	6,857,295	7,997,208	8,909,768	9,826,623	10,819,622
NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO		-1,139,913	-912,560	-916,855	-992,999
INVERSIONES	-270,000	-800,000	-325,000	-350,000	-375,000
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	2,145,758	609,657	1,923,839	2,589,866	3,268,288
VPN	7,704,009				

Elaboración propia, 2015.

Anexo 15. Estado de resultados alternativa 2

	2014	2015 *	2016 *	2017 *	2018 *	2019 *
VENTA	27,157,008	31,042,979	31,663,829	32,297,116	32,943,048	33,601,919
COSTO DE VENTA	-18,348,897	-20,613,828	-20,898,134	-21,316,096	-21,742,418	-22,177,367
MARGEN BRUTO	8,808,111	10,429,151	10,765,705	10,981,019	11,200,630	11,424,552
	32.4%	33.6%	34.0%	34.0%	34.0%	34.0%
GASTOS						
GASTO ADMINISTRATIVO	-1,615,062	-1,666,111	-1,732,755	-1,802,066	-1,874,148	-1,949,114
GASTO DE VENTA	-4,531,383	-4,876,037	-5,071,079	-5,273,922	-5,484,879	-5,704,274
GASTO DE PLANTA	-593,003	-833,746	-839,563	-886,413	-914,337	-943,377
TOTAL GASTO	-6,739,448	-7,375,895	-7,663,398	-7,962,401	-8,273,364	-8,596,765
RESULTADO OPERACIONAL	2,068,963	3,053,257	3,102,308	3,018,619	2,927,276	2,827,887
ING. EG. NO OP						
INGRESOS NO OPERACIONALES	441,090	110,836	116,378	122,197	128,307	134,722
EGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0
RESULTADO NO OPERACIONAL	441,090	110,836	116,378	122,197	128,307	134,722
ING. EG. FINANCIEROS						
INGRESOS FINANCIEROS	134,361	55,000	56,995	61,365	61,896	70,564
GASTOS FINANCIEROS	-428,885	-350,000	-348,303	-355,368	-362,374	-368,621
DIFERENCIA CAMBIARIA	-129,476	-180,000	-179,273	-173,681	-171,681	-172,440
RESULTADO FINANCIERO	-424,010	-475,000	-470,581	-473,584	-476,168	-471,497
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	2,086,013	2,687,093	2,745,105	2,667,211	2,579,414	2,481,117
PARTICIPACION DE UTILIDADES	-166,883	-214,967	-219,848	-213,378	-200,353	-191,289
IMPUESTO A LA RENTA	-575,748	-692,195	-682,629	-662,540	-616,996	-595,874
UTILIDAD NETA	1,343,411	1,779,931	1,845,627	1,791,312	1,756,065	1,695,939

Elaboración propia, 2015.



Anexo 16. Flujo de caja neto 2

	2015 *	2016 *	2017 *	2018 *	2019 *
UTILIDAD NETA	1,779,930	1,845,627	1,791,312	1,756,065	1,695,949
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
GENERACION DE CAJA POR RESULTADOS	2,079,930	2,145,627	2,091,312	2,056,065	1,995,949
CAPITAL DE TRABAJO	6,857,295	7,599,321	7,589,822	7,576,903	7,560,432
NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO		-742,026	9,499	12,919	16,472
INVERSIONES	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	2,079,930	1,403,601	2,100,812	2,068,984	2,012,421
VPN	7,296,846.36				

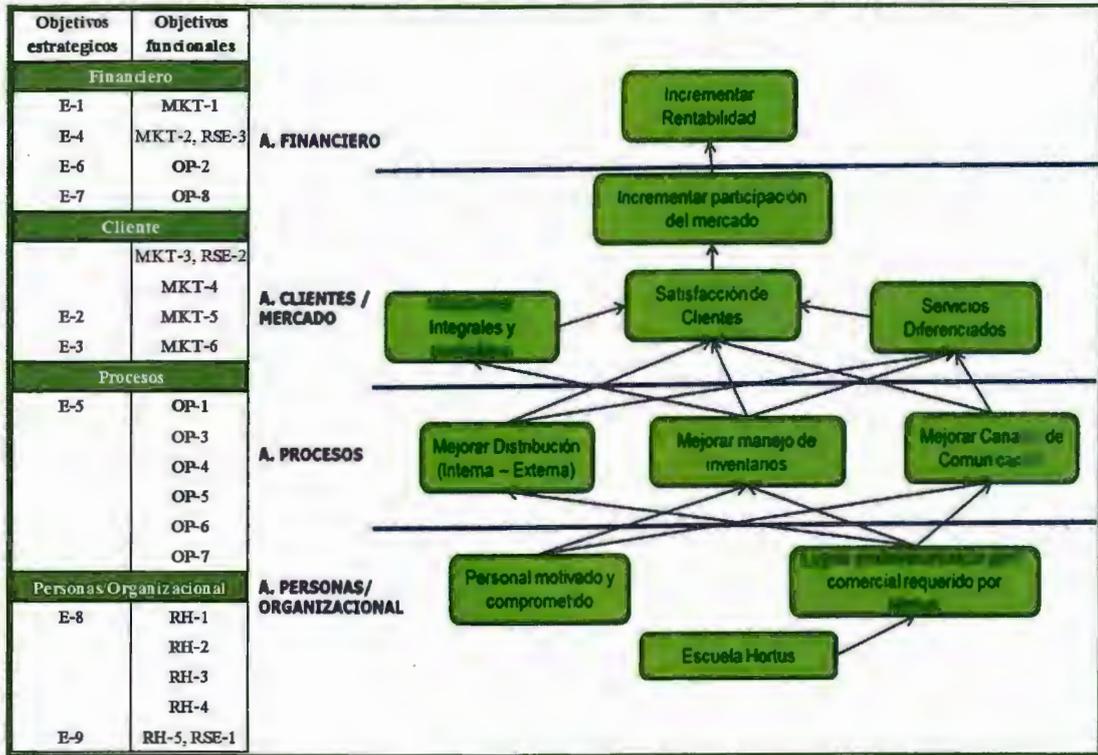
Elaboración propia, 2015.

Anexo 17. Objetivos estratégicos y funcionales

Código	Objetivos estratégicos	2014	2015	2016	2017	2018	2019
E-1	Aumentar la rentabilidad de la empresa	12%	13%	14%	15%	16%	17%
E-2	Brindar soluciones integrales y confiables a los clientes		Implem.	Control	Mejora	Mejora	Mejora
E-3	Desarrollar servicios diferenciados con paquetes de beneficios para los clientes		Implem.	Control	Mejora	Mejora	Mejora
E-4	Busqueda, negociacion y desarrollo de proveedores para terceras marcas. Completar paleta de productos.		50%	50%			
E-5	Mejorar el proceso logístico de distribución (interna – externa)		Implem.	Control	Mejora	Mejora	Mejora
E-6	Mejorar manejo de inventarios. (reducir 6 a 4 meses)		20%	20%	20%	20%	20%
E-7	Mejorar los canales de comunicación, (compra y reporte de informes)		Implem.	Control	Mejora	Mejora	Mejora
E-8	Lograr personal motivado y comprometido		Implem.	Control	Mejora	Mejora	Mejora
E-9	Mejorar las competencias del personal		Implem.	Control	Mejora	Mejora	Mejora
Código	Marketing	2014	2015	2016	2017	2018	2019
MKT-1	Aumentar el <i>market Share</i> en el mercado penetrado actual	4,00%	4,01%	4,20%	4,65%	5,11%	5,60%
MKT-2	Crecimiento anual en ventas en el orden del 12%	13,80%	14,31%	7,34%	13,78%	12,69%	12,55%
MKT-3	Incremento 10% de ventas de productos a terceros.	32,34%	33,59%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
MKT-4	Aumentar la paleta de líneas y productos en sucursales		Implem.	Control	Mejora	Mejora	Mejora
MKT-5	Mejora en los servicios posventa		Implem.	Control	Mejora	Mejora	Mejora
MKT-6	Programa del cliente frecuente		Implem.	Control	Mejora	Mejora	Mejora
Código	Operaciones	2014	2015	2016	2017	2018	2019
OPE-1	Control <i>Fill Rate</i> ,	40%	50%	60%	70%	80%	90%
OPE-2	Soporte control de inventarios		Implem.	Control	Mejora	Mejora	Mejora
OPE-3	Implementar código de barras e impresoras <i>tickets</i>		Diagn.	Implem.	Control	Mejora	Mejora
OPE-4	Implementar las solicitudes de compra via web		Diagn.	Implem.	Control	Mejora	Mejora
OPE-5	Implementar 07 bodegas pulmon		Piura, Lambay.	Trujillo, Tarapoto	Ica	Huancayo	Arequipa
OPE-6	Reporting services para gestión comercial, contabilidad, créditos y fuerza de venta		Diagn.	Implem.	Control	Mejora	Mejora
Código	RR.HH.	2014	2015	2016	2017	2018	2019
RH-1	Fomentar la promoción interna		Elabor.	Ejec.	Control	Mejora	Mejora
RH-2	Premiaciones trimestrales al personal	40%	70%	75%	80%	85%	90%
RH-3	Promover las capacitaciones en la escuela Hortus		Elabor.	Ejec.	Control	Mejora	Mejora
RH-4	Mayor acompañamiento en temas de fuerza de ventas		Elabor.	Ejec.	Control	Mejora	Mejora
RH-5	Capitación del personal en los siguientes aspectos: Habilidades blandas, herramientas de información y clínica de ventas, creatividad e innovación, gestión comercial y aspectos técnicos.		Elabor.	Ejec.	Control	Mejora	Mejora
Código	RSE	2014	2015	2016	2017	2018	2019
RSE-1	Modelo de gestión integral de RSE		Elabor.	Ejec.	Eval.	Mejora	Mejora
RSE-2	Satisfacción cliente.	45%	60%	65%	70%	75%	80%
RSE-3	Certificación ISO 9001, ISO 14001, ISO17024		Elabor.	Ejec.	Renov.	Mejora	Mejora

Elaboración propia, 2015.

Anexo 18. Mapa estratégico con objetivos estratégicos y funcionales



Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Jorge Nelson Fuentes Linares

Contador público colegiado por la Universidad Particular San Martín de Porres. Cuenta con una maestría en Finanzas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y con estudios de postgrado en finanzas y administración en la Universidad ESAN y en la Universidad de Piura.

Tiene amplia experiencia como gerente de Administración y Finanzas en empresas del sector de hidrocarburos, farmacéutico y alimenticio. Actualmente, se desempeña como asesor en empresas de transporte de carga, alimentos y gráficas.

Héctor Alfredo Sánchez Estela

Ingeniero Agrónomo graduado en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Cuenta con un postgrado en Marketing en la Universidad César Vallejo.

Posee una sólida y exitosa experiencia en ventas, amplio conocimiento del mercado agrícola del Perú. Singular habilidad para la investigación en el área agrícola, planificación estratégica, obtención de resultados y dirección de personal. Asimismo, tiene un desempeño destacado en la identificación y aprovechamiento de oportunidades comerciales e implementación de planes operativos orientado a los resultados.

José Antonio Villavicencio Melgarejo

Nacido en Palca, Huari, Ancash, Ingeniero agrícola graduado en la Universidad Nacional Agraria la Molina. Cuenta con una maestría en Ingeniería de Regadíos en el Centro de Estudios Hidrográficos de Madrid, España y un Diplomado en la Universidad San Ignacio de Loyola en Gerencia de contrataciones con el Estado.

20 años de Experiencia con resultados exitosos en el emprendimiento de negocios en el sector, agrícola, comercialización de materiales para la construcción, servicios de consultoría para el desarrollo de proyectos de inversión pública y gestión de negocios agrícolas.