



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL
APLICADO**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA FERTILIZANTES DEL PERÚ S.A.
2016-2018”**

MARÍA ALEJANDRA ALCÁNTARA

RENZO CAMMINATI

LUIS FERNANDO HIRONAKA

CARLOS PASKVAN

ASESOR: EDMUNDO CASAVILCA

MAESTRÍA EN CIENCIAS

EMPRESARIALES

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente tesis es elaborar el Plan Estratégico para la empresa Fertilizantes del Perú, para el periodo 2016-2018, con la finalidad de contar con una herramienta para la dirección y toma de decisiones que sea de utilidad para la alta gerencia de la compañía, ya que este es el primer documento estratégico elaborado para dicha compañía.

El presente trabajo contiene la elaboración del Planeamiento Estratégico, desarrollado para un horizonte de tiempo de 3 años, de la empresa Fertilizantes del Perú, la cual brinda servicios de formulación y fraccionamiento, y comercialización de productos fitosanitarios (plaguicidas, fertilizantes o abonos de uso agrícola, y productos para uso veterinario).

Fertilizantes del Perú es una empresa peruana del sector fitosanitario, la cual tiene 38 años en el sector. A lo largo de su historia, la empresa ha atravesado por distintas etapas. Al inicio de su creación, obtuvo muy buenos resultados dado que no existía mucha competencia y el mercado, por el mismo motivo, era basto para esta. Sin embargo, a medida del paso de los años, la competencia se fue incrementando, no solo con empresas nacionales sino con empresas transnacionales. Este suceso originó que los márgenes caigan, se incremente el poder de negociación de los clientes y que la empresa vaya sufriendo las consecuencias de no mantenerse a la vanguardia durante estos años. La empresa se concentró en el aspecto comercial y no en otros temas importantes, como por ejemplo, investigación y desarrollo, aspecto vital en este sector.

Dentro de los hallazgos más relevantes, si bien la empresa contaba con la definición de misión y visión corporativa, estas definiciones no contaban con todos los criterios ni contenidos necesarios para englobar a todos los socios estratégicos de la compañía. Asimismo, se han propuesto 5 principales valores para que la empresa los difunda formalmente.

En relación al análisis externo, se concluyó que la oportunidad más fuerte son los tratados internacionales con la CAN y ALADI (con un puntaje de 0.6), así como el crecimiento en el sector agrícola (puntaje de 0.24). Por otro lado, dentro de las amenazas se tienen la competitividad en el sector fitosanitario (0.36) y el alto poder de negociación de los clientes (0.27), debido a la fragmentación y diversidad que existe en la demanda de dicho sector.

Por otro lado, en el análisis de las fuerzas de Porter, se detectó que actualmente la competitividad en la industria fitosanitaria es alta y fragmentada, lo que hace que el sector sea poco atractivo. Complementado esta matriz, se realizó la matriz del perfil competitivo (MPC), comparando a Fertilizantes del Perú con competidores directos, tales como Famargo, Farmex y Tecnología Química y Comercio (TQM), dando como resultado un puntaje de 2.6 vs. un promedio de 3.7 frente a dichos competidores. Las principales razones de esta diferencia están explicados en la mayor diversidad de productos. Esto también se reflejó en el análisis de la cadena de valor, ya que Fertilizantes del Perú cuenta con puntos favorables, tales como buena infraestructura de la empresa y logística externa, pero aún se encuentra por debajo de las tres empresas antes mencionadas. Finalmente, un punto muy importante, es el peso como fortaleza que tiene la alta calidad de sus productos, que permite concluir la clara estrategia de diferenciación que tiene la compañía.

Una vez realizado todo el análisis de la compañía, se procedió a plantear los objetivos estratégicos en base a las oportunidades que puede aprovechar la compañía en los siguientes años, estos son: i) consolidar presencia en el territorio peruano, incrementando las ventas locales, ii) consolidar el know how de los principales procesos de producción, iii) mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, y iv) ser reconocidos como la empresa líder en satisfacción de clientes. Debemos recalcar, que para la discusión de dichos objetivos, se tomó en cuenta que sean consecuentes con un periodo razonable, medibles, cuantitativos, realistas y congruentes con las características de la organización.

Posteriormente, con un mayor nivel de detalle para formular las estrategias, se utilizaron diversas herramientas tales como el Modelo del Océano Azul y matrices de formulación de estrategias (FODA, PEYEA, Matriz Interna Externa, Matriz BCG, Matriz de la Gran Estrategia). De la matriz de selección de estrategias se obtuvieron 3 estrategias: i) penetración de mercado, ii) desarrollo de producto y iii) desarrollo de mercado. Estas están enfocadas básicamente a incrementar las ventas dentro de la compañía y incrementar su participación de mercado en la industria, el cual se basa en la consolidación de su negocio. Es importante mencionar que en línea con la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE), la estrategia que obtuvo mayor puntaje fue la de desarrollo de mercado (4.87).

Se construyó un Balance Scorecard para implementar las estrategias seleccionadas y asegurar un seguimiento y control de las mismas a lo largo de los años, cuantificando cada una de las estrategias propuestas. El presupuesto para la implementación de dichas estrategias en los próximos 3 años asciende a S/. 8, 196,200.

Finalmente, se analizó el impacto en los estados financieros, incluyendo un escenario con las estrategias propuestas y otro sin considerar dichas estrategias. En el escenario con estrategias, se incrementa el valor de los activos en un 23.8% (S/. 9.4MM), el EBITDA en un 59.9% (S/. 4.3MM) y el valor de la compañía en 52.8% (S/. 31.7MM). Con esto podemos concluir que las estrategias planteadas no solo le permitirán a Fertilizantes del Perú alcanzar los objetivos estratégicos planteados en los próximos 3 años, sino incrementar valor como compañía.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	14
1.1. Antecedentes	14
1.2. Determinación del problema u oportunidad.....	15
1.2.1 Problemática	15
1.2.2 Oportunidad.....	17
1.3. Justificación del proyecto	17
1.3.1 Justificación Académica	17
1.3.2 Justificación Práctica	17
1.4. Objetivos generales y específicos	18
1.4.1. Objetivo General.....	18
1.4.2. Objetivos Específicos.....	18
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	19
1.5.1. Alcances de la investigación.....	19
1.5.2. Limitaciones de la investigación	19
CAPÍTULO II. LA EMPRESA.....	21
2.1. Antecedentes de la empresa.....	21
2.2. Descripción del negocio	22
2.3. Ciclo de vida del producto.....	26
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	30
2.4.1. Gerencia general	31
2.4.2. Gerencia de administración y finanzas	32
2.4.3. Gerencia de producción.....	36
2.4.4. Gerencia de comercialización	40
2.4.5. Análisis funcional	43
2.4.5.1. Gerencia de administración y finanzas	44
2.4.5.2. Gerencia de producción	46
2.4.5.3. Gerencia de ventas.....	47
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria	51

<i>CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA</i>	56
3.1. Visión	56
3.1.1. Visión actual de la empresa	56
3.1.2. Análisis de la visión actual	56
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa	57
3.1.4. Visión propuesta	58
3.2. Misión	59
3.2.1. Misión actual de la empresa	59
3.2.2. Análisis de la misión actual	59
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	59
3.2.4. Misión propuesta	60
3.3. Valores	60
3.3.1. Valores actuales de la empresa	60
3.3.2. Análisis de los valores actuales	61
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa	61
3.3.4. Valores propuestos	61
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	63
<i>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS EXTERNO</i>	65
4.1. Tendencias de las variables del entorno	65
4.1.1. Análisis político-gubernamental	65
4.1.2. Análisis económico	68
4.1.3. Análisis legal	77
4.1.4. Análisis cultural	81
4.1.5. Análisis tecnológico	83
4.1.6. Análisis ecológico	84
4.2. Impacto en cliente/proveedores de cada una de las variables del entorno	88
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	93
4.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE	99
<i>CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA</i>	108
5.1. Descripción del mercado e Industria	108
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	110

5.2.1.	Amenaza de nuevos competidores	111
5.2.1.1.	Barreras de entrada.....	112
5.2.2.	Rivalidad entre los competidores.....	116
5.2.2.1.	Estructura Competitiva	116
5.2.2.2.	Comportamiento de la demanda	119
5.2.2.3.	Barreras de Salida	119
5.2.3.	Poder de negociación de los clientes.....	121
5.2.4.	Poder de negociación de los proveedores	125
5.2.5.	Amenaza de productos sustitutos.....	127
5.2.6.	Análisis de las barreras de salida, crecimiento de mercado y las barreras de ingreso	128
5.3.	Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	131
5.4.	Análisis del grado de atractividad de la industria.....	136
5.5.	Matriz de Perfil Competitivo MPC	136
<i>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS INTERNO.....</i>		141
6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	141
6.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	162
6.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	164
6.4.	Determinar las competencias de la empresa	167
6.5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	170
6.6.	Matriz de evaluación de los factores internos EFI.....	171
<i>CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS</i>		180
7.1.	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	180
7.1.1.	Objetivos estratégicos y análisis.....	180
7.2.	Diseño y formulación de estrategias	182
7.2.1.	Modelo Océano Azul	182
7.2.1.1.	Lienzo de la estrategia actual de la empresa	182
7.2.1.2.	Lienzo de la estrategia de la industria.....	184
7.2.1.3.	Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)	185
7.2.1.4.	Lienzo de la nueva estrategia considerada	188
7.2.2.	Matrices de formulación de estrategias.....	190

7.2.2.1.	Matriz FODA	190
7.2.2.2.	Matriz PEYEA	195
7.2.2.3.	Matriz interna externa.....	203
7.2.2.4.	Matriz de la Gran Estrategia	204
<i>CAPÍTULO VIII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA</i>		206
8.1.	Método de factores estratégicos claves	206
8.1.1.	Criterios de selección.....	206
8.1.2.	Matriz de selección	206
8.2.	Método de escenarios	207
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados.....	207
8.2.2.	Comparación de estrategias con escenarios	210
8.3.	Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	213
8.4.	Descripción de estrategia seleccionada	215
8.5.	Descripción de estrategia contingente	215
<i>CAPÍTULO IX. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE EL BALANCE SCORECARD</i>		216
9.1.	Mapa de la estrategia	216
9.2.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	217
9.3.	Indicador, meta y responsable.....	221
9.4.	Iniciativas.....	225
9.5.	Cronograma.....	228
9.6.	Presupuesto.....	230
<i>CAPÍTULO X. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA ESTRATEGIA</i>		256
10.1.	Evaluación cualitativa	256
10.1.1.	Criterios de evaluación	256
10.1.2.	Comparación de la estrategia con los criterios.....	256
10.2.	Evaluación Financiera de la Estrategia.....	258
10.2.1.	Proyección de estados financieros.....	259
10.2.2.	Estado de Resultados.....	259
10.2.3.	Balance general	264
10.2.4.	Flujo de efectivo	269
10.2.5.	Evaluación financiera	272

CONCLUSIONES	276
ANEXOS	277
REFERENCIAS	394

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo desarrolla el Planeamiento Estratégico de Fertilizantes del Perú para un horizonte de tiempo de 3 años (2016-2018). Este trabajo conlleva un análisis del sector fitosanitario a nivel mundial para poder aterrizarlo en la realidad peruana. Posteriormente, se realizará un análisis minucioso sobre la empresa, el cual permitirá obtener un diagnóstico de la misma. Una vez concluida esta etapa, se utilizarán las diversas matrices para la formulación de las estrategias que debería de implementar la empresa. Por último, se seleccionarán las estrategias más adecuadas y cuantificará el efecto de la implementación del planeamiento estratégico en los resultados de la empresa. De esta manera, se plantearán conclusiones y recomendaciones para Fertilizantes del Perú.

El plan estratégico de Fertilizantes del Perú está dividido en diez capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el capítulo I, se muestran las generalidades de la empresa, justificando el proyecto y planteando los objetivos generales y específicos del mismo, así como los alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II, se muestran los antecedentes de la empresa, se describe el negocio en el que opera y el ciclo de vida en el que se encuentra la industria. Asimismo, se describe la estructura organizacional actual de la empresa, y finalmente, la situación de mercado y financiera actual de la industria.

En el capítulo III, se analizan la visión, misión y valores actuales de la empresa, así como se proponen mejoras para cada uno de dichos puntos.

En el capítulo IV, se analizan las tendencias de las variables del entorno y su impacto en clientes/proveedores y en Fertilizantes del Perú. Posteriormente, se construye la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

En el capítulo V, se analiza la industria fitosanitaria, se describen las cinco fuerzas competitivas de la misma, se construye la matriz de atractividad de cada una de las fuerzas y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

En el capítulo VI, se realiza el análisis interno de la empresa, lo que permite conocer las actividades de su cadena de valor. Asimismo, se comparan dichas actividades con las de los principales jugadores en la industria fitosanitaria. Esto permite determinar las competencias y ventajas competitivas de la empresa. Finalmente, se construye la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

En el capítulo VII, se plantean los objetivos estratégicos y se formulan las estrategias que sustentaran su cumplimiento, entre las herramientas utilizadas están el Modelo del Océano Azul y las Matrices de Formulación de estrategias (FODA, PEYEA, Matriz Interna Externa y Matriz de la Gran Estrategia).

En el capítulo VIII, se realiza la selección de la estrategia a través del Método de Factores Estratégicos Clave, se construye el Método de Escenarios, para luego construir la Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Finalmente se describen las estrategias seleccionadas y las estrategias contingentes.

En el capítulo IX, se construye el Balance Scorecard para poder implementar las estrategias seleccionadas, desarrollando el mapa de la estrategia, el cual consta de objetivos específicos, indicadores, metas, responsables, iniciativas, cronograma y presupuesto.

En el capítulo X, se desarrolla la evaluación cualitativa y financiera de las estrategias. La evaluación financiera se realiza bajo dos escenarios, el primero considera las nuevas estrategias seleccionadas y el segundo no las considera.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes

La presente Tesis de “Planeamiento Estratégico Fertilizantes del Perú 2016 – 2018”, es un estudio de investigación que tiene por objetivo identificar las estrategias de negocio que le permitan a la compañía lograr los objetivos planteados en los próximos tres años.

Se seleccionó a esta empresa ya que se tuvo conocimiento de la coyuntura de la misma, empresa multifamiliar con casi 40 años de experiencia que nunca había realizado un planeamiento estratégico. Además se contaba con facilidades de acceso a información histórica y de realización de encuestas/entrevistas tanto a los altos ejecutivos como a los trabajadores de la empresa.

El sector de productos fitosanitarios, donde se encuentra la empresa que vamos a tratar, se encuentra conformado principalmente por fabricantes y comercializadores de plaguicidas, fertilizantes o abonos, y productos para uso veterinario. Los cultivos destinados para la agro exportación son los que utilizan con mayor intensidad este tipo de productos, por ejemplo: arroz, caña de azúcar, frutales, hortalizas, algodón, papa, tomate, palma aceitera, espárrago, alcachofa, entre otros. El crecimiento de los últimos años en el sector agro exportador impacta directamente en el sector de productos fitosanitarios, mostrando una gran oportunidad para la empresa, pese a la fuerte competencia que se tiene en el mercado. Entre las principales empresas se encuentran Bayer del Perú, Tecnología Química y Comercio, Productos Químicos Peruanos, Hortus, Farmagro, Nitratos, Cynamid Peruana, Aventis Corpscience Perú, Comercial Agrícola del Perú, Westrade Perú, Químicos SAC, Novartis, Farmex, Drokasa y Basf Peruana.

En lo que se refiere a la compañía, esta tiene 38 años en el mercado atendiendo a sus clientes en sus líneas de servicios de formulaciones y fraccionamiento, comercialización de sus propios productos, y comercialización de productos importados. Actualmente, la empresa tiene una participación de mercado inferior al 5%.

La empresa cuenta con 2 divisiones: a) la división agrícola, la cual se encarga de la comercialización de productos elaborados en la planta de producción de la compañía (marcas propias) y actualmente representa el 63.0% de las ventas de la compañía y b) la división industrial, la cual tiene como finalidad brindar servicios a otras empresas, tales como servicios de formulación, fraccionamiento, almacenamiento y distribución, y representa el 35.9% de las ventas de la compañía. Por otro lado, es importante mencionar que la empresa exporta a otros países de la región, tales como Bolivia y Paraguay. Hoy en día, el negocio de exportación representa 8.3% del total de ventas.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

1.2.1 Problemática

El sector de productos fitosanitarios en el Perú está dividido en dos grandes segmentos: a) empresas transnacionales, tales como: Bayer, Dupont, Monsanto, Syngenta, Avantis, entre otros, y b) empresas nacionales que producen y comercializan sus propias líneas de productos. Cabe destacar que la principal ventaja competitiva de las empresas transnacionales es la generación de economías de escala. Por lo tanto, son capaces de ingresar al mercado nacional productos de bajo precio. En este contexto de alta

competencia, las empresas nacionales tienen que ser capaces de enfrentar el mercado cambiante a través de optimización de procesos y de la búsqueda de insumos de alta calidad con costos competitivos.

Por lo antes mencionado, se han detectado los siguientes problemas:

- a) Fertilizantes del Perú presenta dificultades para competir con las empresas transnacionales, ya que estas ofrecen sus productos al mercado con precios muy competitivos (bajos).
- b) Fertilizantes del Perú no cuenta con una estrategia definida para competir en el mercado.

Por otro lado, internamente la empresa presenta los siguientes problemas:

- a) Fertilizantes del Perú no cuenta con un área, ni con un responsable del proceso de planeamiento estratégico que le permita establecer objetivos a mediano/largo plazo.
- b) La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo que le permita lanzar nuevos productos al mercado como lo realizan las empresas transnacionales.
- c) Los sistemas de la empresa no generan reportes útiles que le permitan a la gerencia tomar decisiones rápidamente.
- d) No existe un departamento de mejora continua que promueva la mejora de los procesos, reducción de costos y, en general, la búsqueda de eficiencias.

1.2.2 Oportunidad

El mercado de productos fitosanitarios en el Perú está en crecimiento debido al crecimiento de la agricultura en Perú y el creciente desarrollo de las agro exportaciones. Se han determinado oportunidades de cubrir más eficientemente el mercado nacional, ingresando a ciudades en las que actualmente Fertilizantes del Perú no tiene negocios. Asimismo, se han identificado oportunidades de crecimiento apalancados en el desarrollo del comercio exterior y en formalizar oficinas comerciales en países de la Comunidad Andina.

1.3. Justificación del proyecto

1.3.1 Justificación Académica

El presente plan estratégico para la compañía Fertilizantes del Perú S.A, ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos durante los estudios en la Maestría en Ciencias Empresariales – MSc. El plan estratégico es una herramienta que permite a las compañías establecer iniciativas claras y concisas para el alcance de los objetivos planteados; todo esto basado en un estudio previo del entorno externo e interno.

1.3.2 Justificación Práctica

El presente planeamiento estratégico permitirá conocer el entorno de la industria fitosanitaria y evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Esto facilitará plantear objetivos, estrategias y actividades para llevar a la compañía a un crecimiento planificado y sostenible hacia el año 2018.

De esta manera, la gerencia contará con estrategias y objetivos medibles que permitirán clarificar la orientación estratégica de la compañía.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo General

Elaborar el plan estratégico para la empresa Fertilizantes del Perú para el periodo 2016-2018, proporcionándole una herramienta de dirección y toma de decisiones para el periodo en mención.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Analizar y formular la visión, misión y valores de la empresa.
- b) Analizar y evaluar la situación interna y externa de la empresa.
- c) Analizar y formular objetivos y estrategias.
- d) Evaluar el impacto financiero de los objetivos en la empresa.
- e) Definir estrategias a implementar en la empresa.
- f) Definir métodos de implementación y seguimiento de las estrategias planteadas que conduzcan a concretar la propuesta de valor de la empresa

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

1.5.1. Alcances de la investigación

El alcance del presente trabajo para Fertilizantes del Perú S.A. comprende la elaboración del planeamiento estratégico para la compañía por el periodo 2016-2018, en función a la información otorgada.

Cabe señalar, los siguientes aspectos:

- La información utilizada de la empresa comprende los periodos 2010 al 2015.
- Fecha de corte de la información utilizada es diciembre 2015.
- Por confidencialidad, se ha modificado el nombre real de la empresa reemplazándolo por Fertilizantes del Perú S.A.
- El presente planeamiento estratégico abarca todas las áreas de la empresa.
- El alcance del presente trabajo se centra principalmente en Perú.

1.5.2. Limitaciones de la investigación

Para la elaboración del presente PGA, se encontraron las siguientes limitaciones:

- La información del sector fitosanitario es escasa. La poca información existente no se encuentra actualizada al año 2015.

- Acceso limitado de información a las empresas que compiten en el sector fitosanitario del Perú.
- Poca disponibilidad de los ejecutivos de la empresa para profundizar en las entrevistas.

CAPÍTULO II. LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la empresa

Fertilizantes del Perú se fundó el 21 de agosto de 1978 con tres socios trabajadores y cinco operarios, empezando tan sólo con un capital social de 500 soles. Sus actividades las inició alquilando la planta de agroquímicos de la empresa Rodval S.A., cuyo accionista mayoritario era Unión Carbide, el cual entró, tiempo después, en liquidación.

Fertilizantes del Perú empezó dando servicio de formulación de agroquímicos a las siguientes empresas: Bayer S.A, Cianamid S.A, Expo-Agro S.A.

Posteriormente, en 1980, Fertilizantes del Perú trasladó su planta de producción a un local propio ubicado en la Carretera Central Km. 9.5 Ate-Vitarte, iniciando con servicios de formulación a la empresa Shell del Perú S.A. en su línea de agroquímicos.

Año tras año, Fertilizantes del Perú empezó a lanzar al mercado diversos productos para satisfacer la demanda nacional. En el año 2004, la compañía empezó a buscar nuevos retos fuera de las fronteras peruanas. Primero fue Bolivia, luego Paraguay, mercados donde se llegó a través de distribuidores socios. Hoy en día, el negocio de exportación representa 8.34% del total de ventas.

En el año 2010, la compañía dio el paso más importante dejando la planta industrial ubicada en Ate y se trasladó a una nueva planta industrial en el distrito de Cajamarquilla – Chosica. En esta nueva planta la empresa amplió su capacidad instalada en la línea de polvos y líquidos, construyó nuevas naves para almacenaje, tanto para materias primas, productos en proceso y productos terminados.

Asimismo, se implementó un área especial para la carga de camiones. Con este nuevo paso, la empresa pudo afianzar los negocios, el volumen interno y externo, así como tener una nueva imagen repotenciada en el sector.

Actualmente la empresa lleva 38 años en el mercado satisfaciendo a sus clientes en sus líneas de servicios de formulaciones y fraccionamiento, comercialización de sus propios productos, y comercialización de productos importados.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), la empresa Fertilizantes del Perú se encuentra ubicada en el siguiente sector industrial.

Niveles	Código	Descripción
Grandes divisiones	D	Industria Manufacturera
Grupos principales	24	Elaboración de sustancias químicas
Código CIIU	2421	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario.

Fuente: INEI. Elaboración: Propia

2.2. Descripción del negocio

Fertilizantes del Perú posee dos unidades estratégicas de negocio.

- a) **División Agrícola:** Esta división se encarga de la comercialización de productos elaborados en la planta de producción de la compañía (marcas propias). Asimismo, se encarga de la distribución de marcas de otras compañías. La venta de dichos productos se realiza a través distribuidoras, tiendas y agricultores. En el 2015, esta división representó el 63.0% de las

ventas de la compañía, dicha venta está compuesta geográficamente de la siguiente forma:

Cuadro 1: Venta por zona geográfica

Ciudad	%
Piura	25.31
Ica	21.75
Chiclayo	17.29
Trujillo	13.10
Norte Chico	8.23
Arequipa	7.26
Nor Oriente	3.55
Oficina	3.30
Ayacucho	0.21
Total	100

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

- b) División Industrial:** Esta división tiene como finalidad brindar servicios a otras empresas, tales como servicios de formulación, fraccionamiento, almacenamiento y distribución. Sus principales clientes en Perú son Química Suiza, Drokasa, Hortus y Herrera & Mendoza.

Esta división también se encarga de las exportaciones de la compañía. La empresa ha incursionado en el mercado Boliviano y Paraguayo.

En el 2015, esta división representó el 35.9% de las ventas de la compañía.

En el año 2013, la división agrícola generaba el 46.5% de las ventas de la compañía, mientras que la división industrial generaba el 49.5% de las ventas. En el 2014, la tendencia no varió mucho y la división agrícola representó el 44.3% de la venta, mientras que la división industrial representó el 53.7% de la venta. Sin embargo, en el 2015, las ventas de la compañía generaron un gran variación y las ventas de

la división agrícola pasaron a representar el 63.0% de la venta, mientras que el área industrial representó el 35.9% de las ventas de la compañía. Esta diferencia se dio principalmente porque la compañía ganó la Buena Pro de una licitación del Ministerio de Agricultura.

Cuadro 2: Evolución de las ventas por división

División	2013	2014	2015
AGRÍCOLA	46.5%	44.3%	63.0%
INDUSTRIAL	49.5%	53.7%	35.9%
Exportaciones (I)	19.60%	17.73%	23.21%
OTROS	4.2%	2.0%	1.1%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

Los productos que vende Fertilizantes del Perú S.A están conformados por catorce tipos de productos que se muestran en el siguiente cuadro, según su participación en las ventas totales al 2015:

Cuadro 3: Ventas por tipo de producto

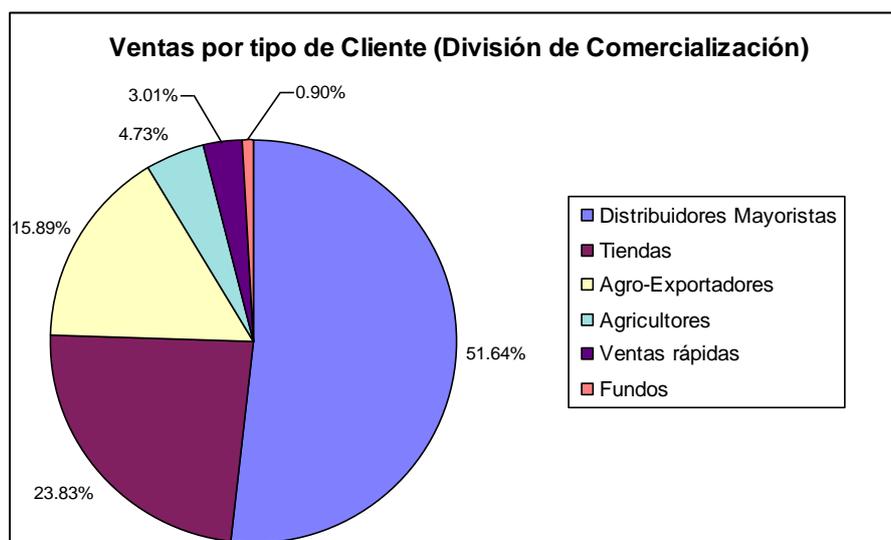
TIPO DE PRODUCTO	%
INSECTICIDA	39.02
FUNGICIDA	28.48
ADHERENTE	7.18
ABONO FOLIAR	6.24
HERBICIDA	5.46
BIOESTIMULANTE ORGANICO	3.75

FERTILIZANTE	2.79
REGULADOR DE CRECIMIENTO	2.58
FERORMONA	2.48
NEMATICIDA	0.61
ACARICIDA	0.6
BIO-FERTILIZANTE	0.35
CRECIMIENTO	0.27
ADHERENTE-HUMECTANTE	0.19
Total General	100

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

Se observa que las ventas de los insecticidas ocupan el primer lugar con el 39.02% de las ventas totales, seguido de los fungicidas 28.48%. Entre ambos tipos de productos concentran el 67.5% de las ventas de la compañía.

Cabe destacar que la composición de la venta por tipo de cliente al 2015 es la siguiente:

Gráfico 1: Ventas por tipo de cliente

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

2.3. Ciclo de vida del producto

D'Alessio en su libro "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (2008) propuso como condición necesaria el determinar el grado de madurez de la industria dentro de su ciclo de vida para poder optar por las estrategias más adecuadas.

En la industria de productos fitosanitarios existe una gama muy amplia de productos, por lo que este análisis se enfocará en seis variedades: a) insecticidas químicos, b) fungicidas, c) Insecticidas biológicos, d) adherentes, e) fertilizantes y f) otros.

Según Mullor-Sebastián (1983), para poder determinar la madurez en el ciclo de vida de un producto se evalúa el grado de estandarización del mismo. A través de

una serie de factores tomados de la industria fitosanitaria, se puede extrapolar e inferir el grado de madurez de cada tipo de producto.

Los siguientes son factores clave para esta industria:

1. Estandarización del Producto: A mayor madurez de la industria o subsector, mayor grado de estandarización de los productos.
2. Economía de Costos: A mayor madurez de la industria, mayor inclinación hacia una industria orientada a costos.
3. Competitividad: A mayor competitividad en la industria, mayor grado de madurez.
4. Reúso: A mayor grado de reutilización del producto, mayor madurez.
5. Reciclaje: A mayor porcentaje de materia prima reciclada, mayor madurez.
6. Número de Competidores: Cuanto mayor sea el número de competidores, menor grado de madurez.
7. Intensidad Recursos Financieros: A menor intensidad de recursos financieros, mayor grado de madurez.
8. Intensidad Recursos Humanos: A menor intensidad de recursos humanos, mayor grado de madurez.

9. Contaminación: Cuanto menor sea el grado de contaminación, mayor madurez.

Los resultados del análisis se muestran a continuación:

Cuadro 4: Grado de madurez por tipo de producto

Factor	Grado de madurez					
	Insecticidas	Fungicidas	Insecticidas biológicos	Adherentes	Fertilizantes	Otros
1. Estandarización del producto	5	4	2	4	5	4
2. Economía de costos	5	4	2	4	5	4
3. Competitividad	5	4	2	4	5	4
4. Reúso	2	2	2	2	2	2
5. Reciclaje	2	2	2	2	2	2
6. Número de competidores	4	4	3	3	5	4
7. Intensidad recursos financieros	4	3	2	4	4	4
8. Intensidad recursos humanos	3	3	2	4	4	3
9. Contaminación	2	3	2	3	2	2
Promedio	3.6	3.2	2.1	3.3	3.8	3.2

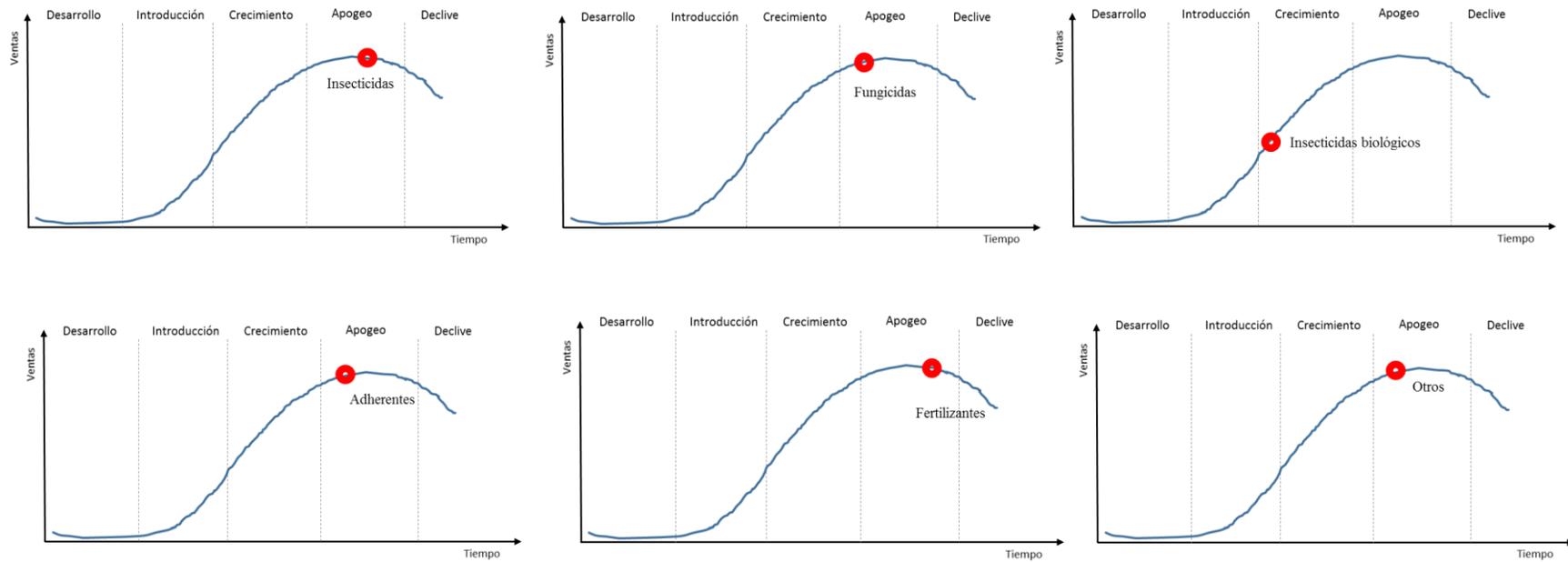
Nota. Escala para los ítemes 1 al 5: 1. Inexistente; 2. Bajo(a); 3. Mediano(a); 4. Alto(a); 5. Absoluto(a).

Escala para los ítemes 6 al 9: 1. Absoluto(a); 2. Alto(a); 3. Mediano(a); 4. Bajo(a); 5. Inexistente.

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

Luego de realizar la evaluación con los criterios establecidos se obtienen los siguientes resultados: el grado de madurez de los insecticidas, fungicidas, insecticidas biológicos, adherentes, fertilizantes y otros tipos de productos son 3.6, 3.2, 2.1, 3.3, 3.8 y 3.2, respectivamente. Por lo tanto, los productos se encuentran en la zona de apogeo, a excepción de los insecticidas biológicos, los cuales se encuentran en el estadio de crecimiento.

Gráfico 2: Ciclo de vida por tipo de producto



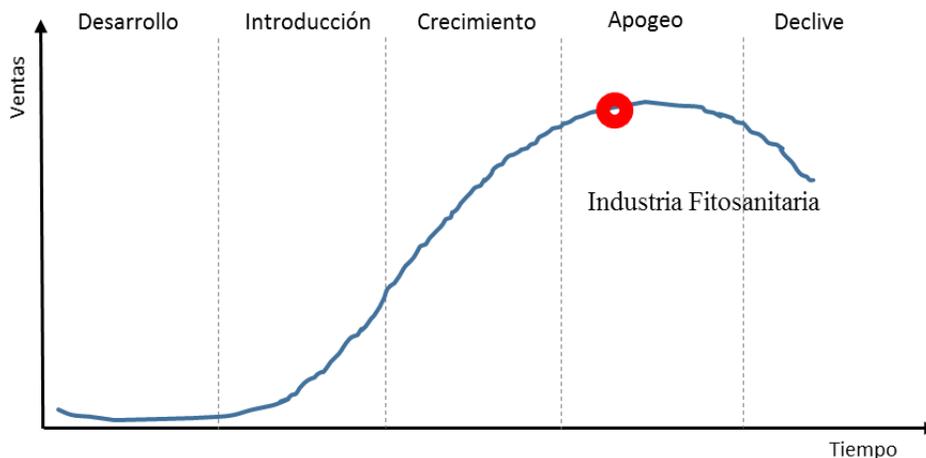
Fuente: Propia. Elaboración: Propia

Cuadro 5: Grado de madurez de la Industria Fitosanitaria

Sub Sector	Grado de madurez	Peso por tipo de producto	Promedio Ponderdo
Insecticidas	3.6	32.72%	1.16
Fungicidas	3.2	28.48%	0.92
Insecticidas biológicos	2.1	6.30%	0.13
Adherentes	3.3	7.37%	0.25
Fertilizantes	3.8	9.38%	0.35
Otros	3.2	15.75%	0.51
Industria Fitosanitaria		100.00%	3.32

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

Gráfico 3: Ciclo de vida de la Industria Fitosanitaria



Fuente: Propia. Elaboración: Propia

Por extrapolación, se puede inferir que el grado de madurez de la industria se encuentra en apogeo.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

Fertilizantes del Perú está compuesta por las siguientes gerencias: La Gerencia General, la Gerencia de Administración y Finanzas, la Gerencia de Producción y la Gerencia de Comercialización. Cabe señalar, que las funciones de la Gerencia General y la Gerencia de Administración de Finanzas son desarrolladas por la misma persona. Adicionalmente, es importante mencionar que los tres gerentes son también los accionistas de la empresa. Hoy la compañía está compuesta por 54 personas.

2.4.1. Gerencia general

La siguiente información ha sido obtenida de las entrevistas realizadas a los principales ejecutivos de la empresa (ver anexo 2).

Propósito clave: maximizar las ganancias de los accionistas potenciando los negocios de los clientes y siendo responsables con el medio ambiente.

Funciones principales y funciones básicas:

1. Potenciar el crecimiento del negocio:
 - a. Buscar y gestionar alianzas estratégicas con empresas locales y/o internacionales.
 - b. Ser soporte en la toma de decisiones.
 - c. Guiar al equipo en la búsqueda constante de nuevas oportunidades.
 - d. Gestionar las relaciones con proveedores del exterior y velar por las importaciones realizadas.
 - e. Velar por el crecimiento de los negocios en el área industrial.

2. Promover una cultura organizacional en línea con los valores de la organización.

2.4.2. Gerencia de administración y finanzas

La siguiente información ha sido obtenida de las entrevistas realizadas a los principales ejecutivos de la empresa (ver anexo 2).

Propósito clave: generar el máximo valor a la empresa, siendo responsables con el medio ambiente.

Funciones principales y funciones básicas:

1. Invertir eficientemente y controlar los recursos de la organización
 - a. Adquirir insumos de calidad al menor costo posible.
 - b. Mantener niveles de capital de trabajo saludables.
 - c. Elaborar presupuesto anual de la organización y supervisar su correcta ejecución.
 - d. Generar reportes financieros y analizarlos.
 - e. Realizar pago de planillas.
 - f. Resolver aspectos contables y tributarios.
2. Gestionar y velar por la salud de las líneas de crédito de los clientes.

Objetivo general
Generar el mayor valor para la empresa y sus accionistas siendo responsables con el medio ambiente. Administrar de forma eficiente los recursos financieros de la compañía con el fin de lograr un valor de compañía de 75MM USD
Objetivos específicos
<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveer recursos financieros para lograr los objetivos de corto plazo - Minimizar los impactos de los riesgos relacionados a tipo de cambio - Contratar a los gerentes de márketing y de investigación y desarrollo en el presente año - Implantar Sistema de Compensación en función al Desempeño (contratar consultora externa) - Brindar soporte al resto de áreas según requerimiento específicos
<p>Mediano plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar el capital de trabajo ascendente a S/.18.5MM al 2018 - Prueba ácida de 1.37
<p>Largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - ROA 14.9%, ROE 23.7% - Valor de la compañía 75MM USD - Margen EBITDA 24.1%

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

Cuadro 6: Sub áreas y recursos de la gerencia de administración y finanzas

Gerencia	Área	Sub Área	Recursos
Administración y Finanzas	Gerencia		1
	Tesorería y Recursos Humanos		2
	Créditos y cobranzas	Recuperación	1
		Facturación	1
	Contabilidad	Costos	4
	Compras	Compras locales	1
		Importaciones	1
	Soporte		3
Total:			14

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

A continuación, se detalla la naturaleza de los puestos así como las funciones y responsabilidades de los mismos.

Cuadro 7: Naturaleza del puesto, funciones y responsabilidades

Gerencia	Área	Naturaleza del Puesto	Funciones y responsabilidades
Administración y Finanzas	Gerencia	Dirige y realiza la administración de la compañía tanto en la gestión financiera y de recursos humanos como en su responsabilidad en el área industrial.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercer la gerencia de administración y finanzas de la empresa - Dirigir el negocio industrial de la empresa - Gestionar eficientemente los recursos financieros de la empresa - Gestionar eficientemente los recursos humanos de la empresa - Responsable de las áreas de tesorería, recursos humanos, créditos y finanza, contabilidad, compras y soporte de la empresa - Fima de libros contables y representación de la empresa ante Sunat, Ministerio de Trabajo y Sunat - Pago a proveedores nacionales e internacionales - Supervisa, controla y evalúa el personal a su cargo
	Tesorería y Recursos Humanos	Tener capacidad de liderazgo, iniciativa y responsabilidad para el desempeño del cargo, así como criterio y sentido común para realizar un análisis económico, financiero y presupuestario que incidirá en el mejoramiento continuo en la administración de los recursos de los proyectos y responsabilidades a cargo. Desarrollar procesos que permitan la selección de personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Generar ambientes de trabajo saludables y productivos que estimulen el desarrollo y capacitación de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y presentar los flujos de los fondos de caja bancos semanales, de las diferentes cuentas corrientes a cargo - Efectuar y mantener actualizados los reportes de disponibilidades bancarias - Responsable de la recepción, registro y custodia de documentos de las garantías bancarias sean estos certificados bancarios o pólizas de seguro u otro tipo de garantía - Gestionar planillas de pago a todo el personal de la empresa - Reportar al ministerio de trabajo todos los movimientos relacionados al personal de la empresa - Control de permisos, vacaciones, ausencias - Declaración de impuesto a la renta de personal bajo relación de dependencia - Manejo de contratos de personal bajo relación de dependencia - Realizar cálculos sobre horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con las leyes - Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general
	Créditos y cobranzas	Tener capacidad y liderazgo para llevar a cabo la gestión de administrar correctamente los créditos que otorga la compañía y así mismo gestionar con responsabilidad la cobranza de los mismos, manteniendo buenas relaciones comerciales basadas en honradez e integridad en el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de evaluar financieramente los clientes de la compañía - Responsable de evaluar, comparar, evaluar el riesgo y otorgar una línea de crédito a los clientes que soliciten ventas bajo esta modalidad - Gestionar de manera oportuna los pedidos de los clientes bajo la modalidad de crédito, para que estos puedan ser atendidos según los procesos y targets de la compañía. - Dar respuesta oportuna a los clientes que soliciten una venta al crédito que no reúnan las condiciones que la compañía solicita. De ser necesario y dependiendo de que cliente sea, elevar la solicitud al gerente de ventas y/o al comité de créditos. - Emitir letras, pagarés, y manejar los documentos y papeles financieros que la operatividad requiere. - Gestionar oportunamente la cobranza de documentos a fin de reducir posibles riesgos en retrasos - Llevar al día la cartera de clientes - Elevar al comité de créditos todo retraso de cobranza mayores a 15 días - Llevar el control de las cuentas corrientes de la empresa con el fin de corroborar los abonos correspondientes de los clientes tanto de venta al crédito como los de venta al contado - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general
	Contabilidad	Tener capacidad de liderazgo, iniciativa y responsabilidad para el desempeño del cargo, así como criterio y sentido común para realizar un análisis contable que incidirá en el mejoramiento continuo en la administración de los proyectos y repercuten en los resultados de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y supervisar los registros diarios de las operaciones financieras - Mantener actualizado el Plan General de Cuentas de la Empresa - Elaborar y presentar reportes contables requeridos por su jefe inmediato - Evaluar y controlar la ejecución de los presupuestos de los proyectos y programas cuando éstos sean solicitados e informar a su inmediato superior. - Revisar y difundir las disposiciones legales y reglamentarias establecidas por los Organismos de Control Superior - Revisión de las conciliaciones Bancarias. - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general
	Soporte	Tener capacidad de liderazgo, iniciativa y responsabilidad para el desempeño del cargo, así como criterio y sentido común para gestionar adecuadamente el área de soporte de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por el correcto funcionamiento de los sistemas de información que maneja la compañía - Responsable de llevar a cabo el proyecto de migración de sistema a SAP - Responsable de llevar a cabo el programa de mantenimiento preventivo de computadoras, anexos, y conexión con la red - Responsables de realizar back ups de la información digital de la compañía y garantizar su correcta conservación - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

2.4.3. Gerencia de producción

La siguiente información ha sido obtenida de las entrevistas realizadas a los principales ejecutivos de la empresa (ver anexo 2).

Propósito clave: entregar productos de alta calidad que cumplan los estándares de la FAO y normas del SENASA en el menor tiempo posible.

Funciones principales y funciones básicas:

1. Liderar el proceso de producción
 - a. Realizar el planeamiento de la producción.
 - b. Realizar formulación y fraccionamiento de graneles.
 - c. Realizar la transformación de materias primas en productos terminados.
 - d. Realizar el control de calidad de las materias primas, productos en proceso y de los productos terminados.
 - e. Velar por el uso eficiente del laboratorio.
 - f. Atender pedidos tanto de clientes nacionales como internacionales.
 - g. Administrar los almacenes.

2. Velar por el manejo del plan de residuos sólidos peligrosos y del plan de seguridad y salud en el trabajo.

Cuadro 8: Objetivos del área de producción

Objetivo general
Entregar productos de alta calidad que cumplan los estándares FAO y normas del Senasa en el menor tiempo posible.
Objetivos específicos
<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reducir los costos de producción en 10% en base al incremento del uso de la capacidad instalada a partir del segundo año - Mermas menores al 10% para la línea de productos para grandes superficies - Implementar la inversión de el nuevo laboratorio de Fertilizantes de Perú (Inversión aprox. de US\$ 1 MM) en el plazo de 1 año - Realizar el informe anual de auditoría de calidad de productos
<p>Mediano plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementación operacional de los 2 nuevos productos nuevos (pruebas de pre-factibilidad, pruebas piloto, pre-industriales, costeo y comisionamiento del producto) en el plazo de 1 año - Obtener las certificaciones ISO 9001 y 14000
<p>Largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar cadena de suministros, foco en productos y materias primas clave - Lograr un trabajo estrecho con la nueva área de investigación y desarrollo capitalizando las oportunidades encontradas - Desarrollo y producción de productos biológicos

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

A continuación, se detalla las áreas y sub áreas con las que cuenta la gerencia de producción, así como la cantidad de personas en cada una de ellas.

Cuadro 9: Sub áreas y recursos de la gerencia de producción

Gerencia	Área	Sub Área	Recursos
Producción	Gerencia		1
	Control de calidad	Laboratorio	2
	Control de almacenes		3
	Producción		14
	Despacho		1
	Mantenimiento		2
Total:			23

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

A continuación, se detalla la naturaleza de los puestos así como las funciones y responsabilidades de los mismos:

Cuadro 10: Naturaleza del puesto, funciones y responsabilidades

Gerencia	Área	Naturaleza del Puesto	Funciones y responsabilidades
Producción	Gerencia	Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el plan de producción de la compañía, bajo altos estándares de calidad minimizando cualquier impacto ambiental que se pueda generar, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la elaboración de productos de valor agregado para la industria fitosanitaria - Responsable de los planes de producción: anuala, trimestral, mensual y semanal según necesidad - Responsable de minimizar impactos ambientales trabajando bajo altos estándares de producción - Responsable de determinar el plan trimestral de importaciones - Responsable de determinar el plan de compras de proveedores locales - Responsable del plan de manejo de residuos sólidos - Administrar adecuadamente los recursos de la compañía en planta - Encargado del servicio logístico que brinda la compañía, tanto para marcas propias como para los servicios que la empresa brinda a terceros - Encargado de las áreas de calidad, almacenes, producción, despacho y mantenimiento de la compañía - Velar por el uso eficiente del laboratorio - Responsable de la atención de órdenes de venta tanto de índole nacional como internacional - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general
	Control de calidad	Responsable del monitoreo y cumplimiento de los procesos de aseguramiento y control de la calidad del producto, en conformidad con las especificaciones requeridas por la empresa en base a normas FAO y Senasa	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que la recepción, almacenamiento y despacho de las materias primas, materiales de empaque y productos terminados se realicen de acuerdo a las normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento - Responsable de la implementación de indicadores del área, que permita identificar y optimizar las oportunidades de mejora - Ejecutar un análisis de todos los trabajos a ejecutar verificando el cumplimiento de los estándares de calidad - Seguir la Programación de Producción, desarrollar un Plan de Elaboración de Procedimientos Específicos - Seguir la Programación Semanal de Producción, desarrollar un Plan Semanal de Muestreo, Pruebas y Ensayos - Elaborar un Plan de Control de Equipos de Medición y Prueba (Calibración y Trazabilidad) - Realizar los Registros de Calidad (Controles y Protocolos) - Realizar los Registros de No Conformidad diariamente - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general
	Control de almacenes	Responsable de la recepción, almacenamiento y dispensación de las materias primas, insumos y productos finales en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar que la recepción, almacenamiento y despacho de las materias primas, materiales de empaque y productos terminados se realicen de acuerdo a las normas de Buenas Prácticas de Almacenamiento - Verificar que las materias primas, materiales de empaque y producto terminado, se encuentran ubicados en la zona que les corresponde, de acuerdo a la etiqueta que exhiben: aprobado, cuarentena y rechazado - Mantener en orden y debidamente actualizados los Kardex de materia prima, material de empaque y producto terminado - Asegurar el orden y control de los inventarios, de acuerdo a lo establecido en los procedimientos - Proporcionar al Departamento de Producción de manera oportuna y eficiente las materias primas y materiales de empaque señalados en las órdenes de fabricación y acondicionado - Verificar que las actividades de almacenaje embalaje y despacho se realicen de manera adecuada, de acuerdo a lo indicado en los procedimientos respectivos - Capacitar al personal a su cargo sobre las buenas prácticas de almacenamiento y buenas prácticas de despacho - Controlar y registrar las devoluciones de productos e informar a Control de Calidad - Supervisar el mantenimiento de las instalaciones - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general
	Producción	Responsable de la producción de graneles y fraccionamientos solicitados en las órdenes de trabajo, que responden al plan semanal de producción.	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo el plan semanal de producción - Empezar y culminar al 100% las órdenes de trabajo entregadas a cada equipo de producción - Pesar y completar informe de recepción de materiales y materias primas de parte de almacén al inicio de la orden de trabajo - Pesar y completar informe de entrega de materiales y materias primas a almacén finalizar de la orden de trabajo o entregas parciales - Velar por la calidad del producto en trabajo respetando los procesos establecidos de producción - Informar al líder de equipo y éste a su vez al jefe de planta cuando se presente algún incidente en el trabajo - Cumplir las normas de seguridad y salud en el trabajo - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general
	Despacho	Responsable de la atención de órdenes de venta	<ul style="list-style-type: none"> - El despacho o atención de órdenes de venta forman parte del macroproceso de la compañía de atención de órdenes de venta - Se reciben las OV, despacho les asigna stock y almacén indica lote de la mercadería a atender - Se imprimen las guías de transporte y se procede a realizar la carga de la unidad de transporte - Despacho realiza un informe de los quiebres de stock y lo entrega a producción para generar disponibilidad inmediata y cumplir la orden de venta al 100% en el siguiente despacho programado - Realizar el cierre de atención del día. Con este paso facturación procede a emitir los documentos de venta relacionados - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general
	Mantenimiento	Responsable del plan de mantenimientos preventivos y correctivos de planta. Responsable del plan de seguridad y salud en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el plan mensual de mantenimiento preventivo - Desarrollar el plan de mantenimiento correctivo - Encargado del abastecimiento de insumos necesario para llevar a cabo el plan de mantenimiento - Cumplir con el mantenimiento y limpieza de almacenes y plantas de producción - Responsable del control preventivo de extintores - Responsable del control del sistema contra incendios y del mantenimiento de lagunas - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

2.4.4. Gerencia de comercialización

La siguiente información ha sido obtenida de las entrevistas realizadas a los principales ejecutivos de la empresa (ver anexo 2).

Propósito clave: alcanzar el target de ventas año a año, generando relaciones duraderas con los clientes y colaborando en potenciar sus negocios.

Funciones principales y funciones básicas:

1. Desarrollar canales de venta (tiendas, mayoristas, distribuidores, agricultores, pequeños latifundios y gran latifundio).
 - a. Conocer a profundidad a los clientes atendidos para gestionar y desarrollar eficientemente su negocio.
 - b. Conocer a profundidad la cartera de productos de la empresa y el valor agregado que brinda cada uno de sus productos.
 - c. Liderar el planeamiento comercial de las ventas.
 - d. Alcanzar la cuota del mes asignada.
 - e. Construir relaciones cercanas con los clientes.
 - f. Brindar asesoramiento a los clientes para potenciar su negocio.
2. Asegurar un servicio al cliente satisfactorio.

Cuadro 11: Objetivos del área de comercialización

Objetivo general
Garantizar el objetivo de venta de la compañía, facturar S/. 45 MM al 2018 mejorando las relaciones comerciales con los intermediarios comerciales y clientes finales.
Objetivos específicos
<p>Corto plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar precios en 5% en presente año - Reducir en 5% los descuentos, bonificaciones y transferencias gratuitas en el primer año - Desarrollar charlas técnicas en el año para promocionar beneficios de este producto así como ejecutar el ppto de marketing asignado (folletos, afiches, web, etc) - Hacer un estudio de mercado para determinar: participación de mercado, potencial de mercado y posicionamiento de las marcas
<p>Mediano plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar dos productos nuevos por año - Implementar las 3 primeras oficinas comerciales en el proyecto de expansión nacional (Cusco, Huánuco y Huancaayo) en los 3 próximos años
<p>Largo plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr una compañía con presencia de venta en el 80% de los departamentos del Perú - Lograr una facturación de S/. 45MM al 2018 - Lograr una relación estrecha entre ventas, márketing y producción para garantizar el éxito del plan comercial

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

La gerencia de comercialización tiene las siguientes áreas y personas a cargo:

Cuadro 12: Sub áreas y recursos de la gerencia de comercialización

Gerencia	Área	Sub Área	Recursos
Comercial	Gerencia		1
	Ventas	Piura	2
		Ica	3
		Chiclayo	2
		Trujillo	2
		Norte chico	1
		Arequipa	1
		Ayacucho	1
		Atención al cliente	2
	Registros		2
Total:			17

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

A continuación, se detalla la naturaleza de los puestos así como las funciones y responsabilidades de los mismos:

Cuadro 13: Naturaleza del puesto, funciones y responsabilidades

Gerencia	Área	Naturaleza del Puesto	Funciones y responsabilidades
Comercial	Gerencia	Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos de la compañía, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta a través de los distintos canales de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado - Definir y proponer los planes de marketing, y venta de la Empresa - Representar a la compañía en reuniones comerciales con funcionarios de similar nivel organizacional - Organizar y supervisar el desarrollo de políticas, procedimientos y objetivos de promoción y venta de los servicios que ofrece la Empresa - Investigar y prever la evolución de los mercados y la competencia anticipando acciones competitivas que garanticen el crecimiento de la Empresa. - Consolidar el presupuesto anual de la Gerencia Comercial y controlar su ejecución - Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos. - Autorizar descuentos promocionales en la venta de productos, según la oportunidad de negocio y bajo condiciones previamente establecidas con finanzas - Supervisar los asuntos relacionados con los representantes de venta a nivel nacional - Velar por el correcto desarrollo de los canales de venta - Velar por el correcto desarrollo de las marcas de la compañía. - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general
	Ventas	Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente su región comercial a cargo, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos de la compañía, dirigiendo el desarrollo de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar visitas a clientes que se tengan en la ruta establecida por la empresa - Revisar niveles de stock en cada cliente y detectar oportunidades de venta - Llenar diferentes formatos relacionados a pedidos, créditos, ruta seguida, creación de clientes, entre otros - Tomar y realizar el registro de pedidos del producto en formatos establecidos - Realizar las cobranzas de sus respectivas ventas - Realizar indagaciones sobre información relacionada a precios, promociones, entre otros de la competencia - Asistir a reuniones mensuales con el área comercial - Ejercer otras funciones relacionadas a las ventas - Brindar servicio de asesoría técnica de ser necesario - Seguimiento de los pedidos ingresados hasta la recepción por el cliente - Hacer pruebas de efectividad de productos - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general
	Registros	Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el plan de registros de nuevos productos de la empresa, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos de la compañía, dirigiendo el desarrollo de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo el plan de registros de nuevos productos - Investigación constante para garantizar el conocimiento adecuado de las moléculas a registrarse - Registro de productos en base a normas FAO y Senasa en Perú - Llevar el kardex de registros de la compañía y renovar registros antes del vencimiento de los mismos - Garantizar un trabajo de altísima calidad tanto ética como profesionalmente - Cumplir con los objetivos del Plan Estratégico y otras tareas asignadas por sus superiores; y - Las responsabilidades que estuvieren descritas en el Manual Operativo, planificación de objetivos y requerimientos en general establecidos por las gerencias de la compañía y gerencia general

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

2.4.5. Análisis funcional

Para realizar el presente análisis hemos tomado en cuenta tanto las entrevistas y encuestas realizadas a los altos funcionarios de la empresa, la encuesta de clima organizacional que realizamos a todo el personal de la compañía, y las comunicaciones informales que pudimos tener con los trabajadores.

Este análisis lo realizaremos para las tres gerencias desde el punto de vista de cinco aristas: motivación, liderazgo, trabajo en equipo, clima organizacional y poder.

2.4.5.1. Gerencia de administración y finanzas

Motivación:

La motivación es alta en el equipo de administración y finanzas, esto básicamente a la confianza que tienen con su gerente, si bien el equipo ve un poco distante al gerente, la confianza que tienen en el gerente y dirigiendo a la compañía es el principal motor para tener motivado al equipo.

El contador de la compañía le reporta directamente al gerente de administración y finanzas, quien comentó:

“[...] yo hace unos cuatro años decidí irme de la compañía por una mejor propuesta salarial, un año después conversé con el ingeniero para volver a la empresa, hice esto debido que aquí me sentía mucho más cómodo que allá.[...]”

(Conversación informal con el personal de Fertilizantes del Perú, 2016)

Liderazgo:

Bajo lo antes mencionado, el gerente de administración y finanzas, quien también tiene el rol de gerente general de la empresa, es muy bien visto por todos los trabajadores de la empresa, rescatando que él ha liderado la empresa por los 30 años que esta tiene. Se le percibe como una persona que conoce del sector fitosanitario, que tiene preparación académica suficiente para llevar adelante la organización.

Trabajo en equipo:

En las reuniones con el equipo de administración y finanzas pudimos notar el apoyo que se daban los unos a otros para cumplir con sus tareas, haciendo bien sus labores y cumpliendo los tiempos que maneja el área. Esto radica principalmente a que el equipo trabaja hace mucho tiempo juntos. Ya conocen cómo trabajar y en qué deben colaborar entre ellos.

Clima organizacional:

El clima laboral percibido dentro del área de administración y finanzas es bueno. Podemos resaltar los niveles de amistad del equipo, debido a los años laborando juntos.

“[...] somos una familia, hacemos nuestro trabajo, pero somos amigos, nos respetamos [...]” (Conversación informal con el personal de Fertilizantes del Perú, área de administración y finanzas 2016)

Poder:

Cada persona del equipo cumple y realiza sus labores a tiempo, pero en el momento de la toma de decisiones se consulta todo o casi todo al gerente, desde consultas verbales o cumpliendo con los procesos de la compañía, en firmas de órdenes de pago, en aprobaciones de workflow, etc.

2.4.5.2. Gerencia de producción

Motivación:

La motivación en el equipo de planta es alta. El equipo siente que con lo que ellos hacen ayudan a que los agricultores tengan mejores resultados en su producción. Pudimos notar que el liderazgo de su gerente es una de las principales herramientas de motivación, pues sienten que aprenden de su jefe. Para ellos él es un líder.

Liderazgo:

Como mencionamos anteriormente, el gerente de producción es visto como un líder no sólo por el personal de planta, si nó, por toda la organización. Se pudo observar la relación que tiene con los demás miembros del equipo, y cómo los ayuda para la toma de decisiones.

Trabajo en equipo:

En planta pudimos observar que existen grupos rotativos de producción, lo cual hace que todos aprendan todo. Es decir un equipo que trabaja el producción de productos líquidos, el siguiente mes trabaja en producción de productos sólidos. La interrelación entre almaceneros, personal de producción, control de calidad, laboratorio y despacho es buena.

Clima organizacional:

El clima laboral en los trabajadores de planta es buena. Los trabajadores ganan sus sueldos planteados, pero siempre se busca que lo trabajadores se apunten en jornadas sabatinas o dominicales de sobre tiempo, esto con el objetivo de poder cumplir con los planes de producción, pero a su vez, para que el equipo pueda tener un ingreso adicional, pues se paga horas dobles cuando un trabajador labora una hora extra.

La amistad y respeto es clave en la planta de Fertilizantes del Perú:

“[...] aparte los trabajadores somos amigos, compañeros de años, pero a la hora de trabajar el trabajo es serio [...]” (Conversación informal con el personal de Fertilizantes del Perú, área de producción, 2016)

Poder:

Si bien se puede observar un buen clima en el área de producción de la compañía, pudimos observar que el proceso de toma de decisiones en dicha área es basada por el comité generado por el proceso del “plan semanal de producción”, en dicho comité se toman las decisiones tanto de producción, de compras locales, de importaciones, etc.

Finalmente, cualquier otra decisión es tomada por el gerente de producción.

“[...] Un cambio notable en el tiempo ha sido la transformación de la planta, lo cual ha sido positivo tanto personalmente como para la empresa [...]. En general, no hay desconfianza para comunicarle a mi jefe ideas de cambio o ideas cualesquiera sobre el trabajo [...]”. (Conversación informal con el personal de Fertilizantes del Perú, área de producción, 2016)

2.4.5.3. Gerencia de ventas

Motivación:

La motivación en el equipo de ventas es relativamente baja, esto debido a que existen concursos comerciales que el equipo muchas veces no puede lograr, o lo logran uno o dos representantes de ventas. Otro factor que afecta la motivación es el trato que reciben de su gerente, al ser muy autoritario.

Liderazgo:

El liderazgo ejercido por el gerente de ventas es un liderazgo basado en el autoritarismo. Aunque este problema ha venido mejorando últimamente.

Trabajo en equipo:

El trabajo en equipo en el área de ventas estuvo muy relegado durante mucho tiempo. Es con el ingreso a la compañía de la nueva gerente de producto que el área empezó a trabajar más coordinadamente.

La falta de coordinación repercutía principalmente a problemas con el área de producción, pues no estaban claros los objetivos de venta que repercuten en planes de producción inexactos, que conllevan pérdidas financieras.

Poder:

Como se mencionó previamente, se ve al gerente de ventas como un líder autoritario. La gran mayoría de las decisiones del área pasan por aprobación de él.

En el área existe el comité de créditos y cobranzas, donde se analizan y deciden el 90% de las decisiones de créditos que da la compañía; el resto es decidido por el gerente de ventas.

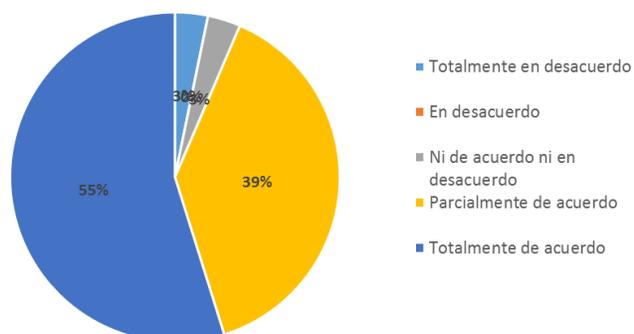
“[...] a veces esto se convierte en que tu a veces no sabes hasta donde has delegado tu función. Cuando algo fallo uno dice: ¿porque esto no lo hice yo? Uno muchas veces cree que delega, pero por los errores que se cometió, uno se da cuenta que no delegó lo suficiente para que las cosas no fallen.[...]” (Conversación informal con el personal de Fertilizantes del Perú, área de ventas, 2016)

En las páginas 148 a la 154 se han presentado parte de la encuesta realizada al personal en temas referentes a motivación, estructura organizacional, cultura organizacional, disposición al cambio y clima organizacional. Donde los resultados obtenidos son bastante buenos para la organización. En contra parte, en dicha encuesta, también se levantó la opinión de los colaboradores referente

al tema de poder, es decir, que tan empoderados se sienten los trabajadores para la toma de decisiones, el resultado fue el siguiente:

Poder:

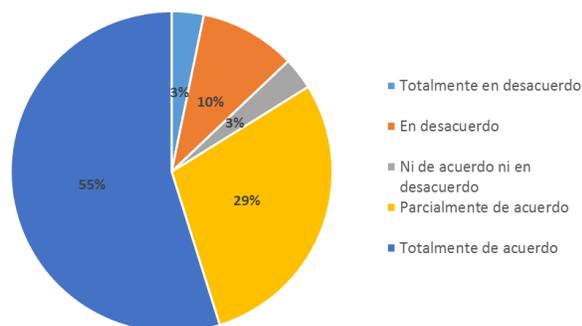
Gráfico 1: Ante cualquier problema puedo asumir la posible solución



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 55% de colaboradores manifestó estar de acuerdo que ante cualquier problema puede asumir una posible solución, mientras que el 39% dijo estar parcialmente de acuerdo. Un 3% dijo no estar ni acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 3% manifestó estar en desacuerdo, es decir, que no se sienten capaces de plantear soluciones ante un problema.

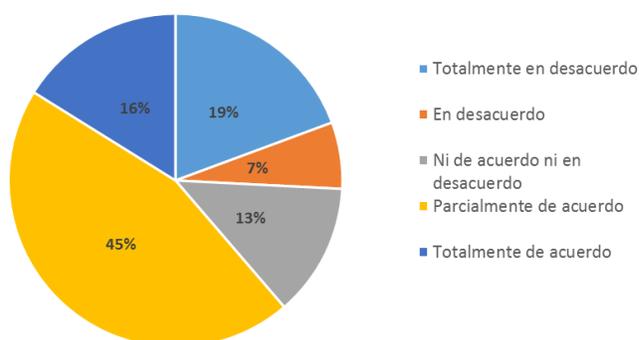
Gráfico 2: Siempre debo consultar antes de tomar decisiones



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 55% de colaboradores manifestó que siempre debe consultara sus superiores antes de tomar una decisión, mientras que el 29% dijo estar parcialmente de acuerdo. Un 3% dijo no estar ni acuerdo ni desacuerdo, el 10% dijo estar en desacuerdo, mientras que el 3% manifestó estar en desacuerdo, es decir, que no deben consultar antes e tomar una decisión.

Gráfico 3: No cuento con el poder suficiente para tomar decisiones



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

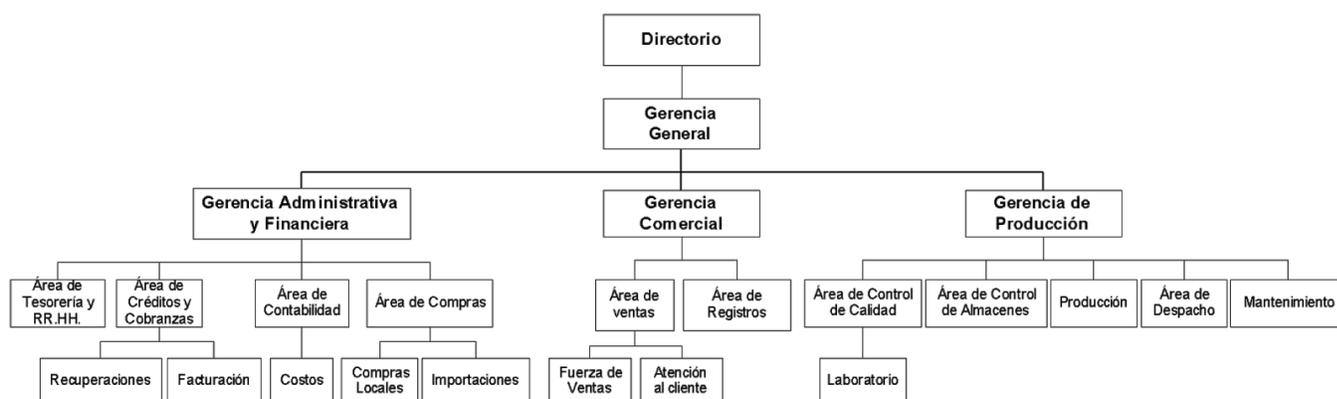
El 16% de colaboradores manifestó estar de acuerdo no tiene poder suficiente para tomar decisiones suficientes, mientras que el 45% dijo estar parcialmente de acuerdo. Un 13% dijo no estar ni acuerdo ni desacuerdo, un 7% dijo no estar de acuerdo, mientras que el 19% manifestó estar en desacuerdo.

De estos tres gráficos podemos inferir que el personal de la compañía se siente capa de tomar decisiones efectivas ante algún problema que pueda sucistarse

(94%), pero que no lo hacen debido a que piensan que siempre deben consultar antes de tomar una decisión (84%) y que no cuentan con el poder suficiente para tomar dichas decisiones (61%).

En las conversaciones que pudimos tener con los trabajadores, esta problemática era muy marcada en las tres áreas de la compañía, pero mucho más arraigada en el departamento de ventas.

Figura 4: Organigrama Fertilizantes del Perú S.A.



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria

El sector de productos fitosanitarios en el Perú se encuentra dominado por empresas que tienen la estrategia de liderazgo en costos como estrategia más común en el sector.

Dichas empresas se encuentran en la búsqueda constante de economías de escala.

“[...] la diferencia en capital de trabajo creo que nos juega en contra por los negocios de escala que ellos representan.” (Entrevista al gerente de administración y finanzas, 2016 – Anexo 2)

Asimismo, promueven a que en el mercado exista una competencia de productos con precios bajos. En este contexto competitivo, las empresas se ven en la necesidad de optimizar los procesos operativos y los gastos administrativos con el fin de lograr mayor eficiencia posible, siempre enfocados en la mejora continua para poder ser competitivos.

En el Perú, el sector está compuesto, como mencionamos en el punto 1.2 del presente trabajo, por empresas nacionales que representan a grandes marcas transnacionales y por empresas nacionales que producen y comercializan sus líneas de productos, como es el caso de Fertilizantes del Perú.

“[...] Todas ellas principalmente distribuyen marcas importadas y de transnacionales como Dupont o Syngenta.” (Entrevista al gerente de administración y finanzas, 2016 – Anexo 2)

Tomando en cuenta las ventas de compañías en el 2013, información obtenida del ranking top 10mil, y comparándolas con data de la compañía Proficol SA, se determinó la participación de mercado en base a las ventas netas en el Perú, tal como se muestra a continuación.

**Cuadro 14: Participación de mercado en base a las ventas netas-industria
fitosanitaria**

Compañía	Venta 2013 NN USD\$	%
TQC	53.1	18.7%
Farmex	44.6	15.7%
Bayer	38	13.4%
Farmagro	27.2	9.6%
Silvestre - Neo Agrum	27.1	9.5%
BASF	23	8.1%
Hortus	22.2	7.8%
Otros	16.6	5.8%
Fertilizantes del Perú	7.4	2.6%
Drokasa	6	2.1%
Química Suiza	6	2.1%
Agroklinge	5	1.8%
Comercial Andina	4.3	1.5%
Fausto Piaggio	3.4	1.2%
Total	283.9	100%

Fuente: Ranking Top 10mil Peru y Proficol S.A¹ Elaboración: Propia

Se puede observar que Tecnología Química y Comercio (TQC) lidera las ventas en el Perú con el 18.7% del mercado. Le sigue Farmex con el 15.7% y Bayer con el 13.4%. Estas tres compañías concentran el 47.8% del mercado nacional. Fertilizantes del Perú se encuentra en la novena ubicación con 2.6% del mercado.

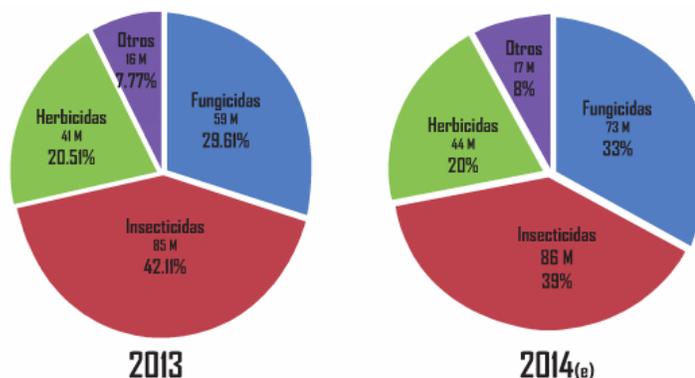
Cabe mencionar que se tiene una limitación con la data del ranking top 10 mil en las ventas de las compañías Drokasa y Química Suiza, debido a que la información que consigna el ranking es total compañía, y ambos negocios tienen múltiples divisiones

¹ Llontop, L (2014). "Proficol Perú: Revisión de mercado – Perú"

que trascienden los negocios de agroquímicos. Para estas compañías, se consideraron las ventas obtenidas de la data de la compañía Proficol.

El mix de productos y su respectiva participación se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 4: Participación de mercado por tipo de producto



Fuente: Proficol SA². Elaboración: Proficol SA

En cuanto a la situación financiera de la industria, la información de mercado que se pudo obtener se muestra a continuación:

Cuadro 15: Situación financiera del mercado Fitosanitario del Perú al 2013, en miles de soles

Empresa	Ingresos	UN	Activos	Patrimonio	Pasivo Total
Hortus	64,584	2,365	58,870	23,192	35,678
Silvestre	69,240	2,369	83,926	21,796	62,130
Farmagro	73,388	4,810	71,792	40,371	31,421
Farmex	116,357	15,897	135,644	45,178	90,466
TQC	143,840	1,476	201,064	56,367	144,697

Fuente: Ranking Top 10mil Perú

² Llontop, L (2014). "Proficol Perú: Revisión de mercado – Perú"

Con la información anterior se puede elaborar la siguiente tabla con el propósito de realizar el análisis financiero de la industria:

Cuadro 16: Análisis financiero de la industria en el mercado fitosanitario peruano -2013

Empresa	Margen Neto	Pasivo/Activo	Ingresos/Activos	Patrimonio/Pasivo	ROA	ROE
Hortus	3.7%	60.6%	1.10	0.65	4.0%	10.2%
Silvestre	3.4%	74.0%	0.83	0.35	2.8%	10.9%
Farmagro	6.6%	43.8%	1.02	1.28	6.7%	11.9%
Farmex	13.7%	66.7%	0.86	0.50	11.7%	35.2%
TQC	1.0%	72.0%	0.72	0.39	0.7%	2.6%
Promedio	5.7%	63.4%	0.90	0.63	5.2%	14.2%

Fuente: Elaboración propia

Analizando cada una de las cinco empresas más importantes del sector fitosanitario del Perú, se puede inferir lo siguiente:

- En lo referente a la estructura de capital, se puede determinar que en promedio en el sector por cada sol de deuda incurrida, mantiene 63 centavos de patrimonio.
- Asimismo, se puede asumir que el nivel promedio de endeudamiento en las empresas del sector fitosanitario es 63.4%.
- La relación de ingresos dividido entre activos es de 0.90, lo cual quiere decir que en el año los ingresos casi alcanzan el nivel de los activos.
- Respecto a los ratios de rentabilidad, se puede determinar que el retorno sobre activos (ROA) es en promedio 5.2% y el retorno sobre patrimonio (ROE) es 14.2%.

CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

3.1. Visión

3.1.1. Visión actual de la empresa

“Ser reconocidos como una empresa líder en la producción, comercialización y servicios dentro de la filosofía de la eco-eficiencia”³.

3.1.2. Análisis de la visión actual

La visión actual cumple con mencionar lo que quiere ser y lo que les gustaría lograr. Sin embargo, se debe hacer hincapié en el concepto de eco-eficiencia y lo que se quiere transmitir con su significado. Por ejemplo, ¿Se refiere a una empresa, ecológicamente responsable?, ¿O está referido a una empresa que busca que sus procesos sean eficientes y que a la vez que no contaminen? El enunciado de la visión también muestra que es breve y conciso, lo que facilita la posibilidad de que sea recordado. Sin embargo, se deben incluir algunos elementos relacionados a los grupos de interés de la empresa y la industria, esto con el fin de hacerla más retadora y motivadora hacia los accionistas y empleados de la compañía.

³ Visión actual Empresa analizada – Confidencial (2015).

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

A través de la matriz de análisis de la visión, se han identificado los objetivos fundamentales de Fertilizantes del Perú, las fuentes de ventaja competitiva y el marco competitivo donde se desarrolla.

Para elaborar la matriz de la visión propuesta para Fertilizantes del Perú, se entrevistaron a los principales ejecutivos (ver anexo 2).

En el cuadro 12: Matriz de la visión propuesta para la empresa, la visión incorpora como objetivo fundamental: “Ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización en la industria fitosanitaria en Sudamérica”, esto debido a que la compañía no sólo tiene operación en el Perú, sino que exporta a Bolivia y Paraguay. Asimismo, se identificó como fuentes de ventaja competitiva a la innovación y cuidado del medio ambiente en procesos y productos. Por último, como marco competitivo se identificó que es en el agricultor donde se enfocan todos los esfuerzos de gestión para el desarrollo de la compañía.

Cuadro 17: Matriz de la visión propuesta para la empresa

Objetivos fundamentales	Ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización en la industria fitosanitaria en Sudamérica
Fuentes de Ventajas competitivas	Innovación y cuidado del medio ambiente (procesos y productos)
Marco Competitivo	Agricultor

Fuente: Entrevistas ejecutivos Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

3.1.4. Visión propuesta

La metodología seguida para la elaboración de la visión propuesta se explica en el anexo 3.

Si bien en la matriz de la visión propuesta para la empresa, desarrollada con los principales ejecutivos de Fertilizantes del Perú, se estableció como parte del objetivo fundamental “ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización en la industria fitosanitaria en Sudamérica”, se consideró que ser reconocidos como líderes en Sudamérica se encuentra fuera del alcance de este plan estratégico. Por lo tanto, se sugirió que como primer paso, la visión contenga “ser reconocidos como líderes en Perú”, ya que la empresa al tener 2.6% de participación de mercado, tiene mucho potencial por desarrollar en los próximos años.

La visión propuesta es la siguiente: “Ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización en la industria fitosanitaria en Perú, siendo innovadores, cuidando el medio ambiente tanto por nuestros procesos como por nuestros productos y generando el mejor bienestar para nuestros accionistas, empleados, clientes y proveedores”.

3.2. Misión

3.2.1. Misión actual de la empresa

“Brindar un amplio espectro de alternativas con productos de alta calidad conforme a los estándares nacionales y/o internacionales.

Apoyar la práctica del manejo integrado de cultivos.

Impulsar la institucionalidad y promover la investigación agraria e industrial del país”⁴.

3.2.2. Análisis de la misión actual

Según el análisis de la misión, esta cumple con los lineamientos teóricos de ser específica y enfocada al negocio. Sin embargo, debe incluirse mayores elementos relacionados a los grupos de interés y al negocio fitosanitario. Adicionalmente, debe ser fluido, dado que el enunciado se encuentra cortado, generando la percepción que son ideas separadas.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

Para construir los elementos de la misión propuesta para la empresa, se entrevistaron a los principales ejecutivos (ver anexo 2). De dichas entrevistas se concluye lo siguiente respecto a los elementos que se deben de tener en cuenta para la elaboración de la misión:

⁴ Visión actual Empresa analizada – Confidencial (2015).

- **Clientes:** agricultores
- **Productos y servicios:** brindar productos de calidad que se adecúen a las necesidades de los clientes
- **Mercados:** industria fitosanitaria local y regional
- **Concepto que tiene la empresa de sí misma:** expertise en el sector

3.2.4. Misión propuesta

La metodología seguida para la elaboración de la misión propuesta se explica en el anexo 3.

La misión propuesta es la siguiente: “Brindar un amplio espectro de alternativas con productos de alta calidad conforme a los estándares nacionales y/o internacionales en la industria fitosanitaria, apoyándonos y capacitando a nuestros colaboradores, logrando así la mejor satisfacción para nuestros clientes y rentabilidad para nuestros accionistas, así mismo apoyar la práctica del manejo integrado de cultivos y promover la investigación agraria e industrial del país”.

3.3. Valores

3.3.1. Valores actuales de la empresa

La empresa no cuenta actualmente con valores difundidos dentro de la organización.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

Para el caso de Fertilizantes del Perú no aplicaría este punto, ya que la empresa no cuenta con valores difundidos dentro de la organización.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

Los nuevos valores propuestos de la empresa deben estar enfocados a los principales puntos mencionados en la misión y visión propuesta, los cuales son:

- El cuidado al medio ambiente
- Constante búsqueda de innovación en los procesos productivos

Bajo estos 2 enfoques y con las entrevistas realizadas (ver anexo 2) a los principales directivos y colaboradores de la organización se ha procedido a plantear 5 principales valores, que deberán ser de soporte al cumplimiento de la misión, visión y objetivos a largo plazo de la compañía.

3.3.4. Valores propuestos

A continuación, se enumeran los valores propuestos para la compañía con una breve descripción y alineados a la nueva visión / misión de la compañía:

- Compromiso: para alcanzar las metas propuestas por la compañía, es importante que los trabajadores posean sentido de pertenencia con la

empresa y tengan un alto grado de compromiso con los objetivos de la misma y del área donde trabajan.

- Responsabilidad: Este valor está alineado a la excelencia que busca la compañía en satisfacer a los stakeholders mencionados en la nueva visión. Es importante que el grado de responsabilidad sea el más alto posible, para que se puedan alcanzar los procesos de excelencia y satisfacción a sus clientes que busca la compañía.
- Aprendizaje: Si dentro de la visión se menciona la filosofía de la innovación, es importante que el personal de la empresa esté en continuo aprendizaje, conociendo las últimas tendencias del mercado para que puedan ser siempre aplicadas en los procesos de innovación que busca la compañía.
- Apertura al cambio: Al igual que el aprendizaje, la apertura al cambio es fundamental para generar y promover una cultura de innovación. De esta manera, los trabajadores tendrán una mayor predisposición para aceptar los constantes cambios que se podrían dar tanto en el ambiente interno como externo.
- Trabajo en equipo: Todo lo planteado en la misión y visión no se podrá lograr en una cultura donde se promueve la individualidad. Es importante

que los trabajadores vean los logros de los demás y de las otras áreas como suyos. De esta manera, este valor sirve de fuente de motivación para alcanzar los retos planteados en la organización.

3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

Los valores propuestos para la empresa soportan a la visión a través de los cinco valores planteados: trabajo en equipo, apertura al cambio, aprendizaje, responsabilidad y compromiso. Estos valores apuntan a cumplir el objetivo de la empresa “ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización en la industria fitosanitaria en Sudamérica”. La apertura al cambio y el aprendizaje soportan al objetivo de “ser innovadores”. El valor responsabilidad, soporta al objetivo “cuidando el medio ambiente tanto por nuestros procesos como por nuestro productos”. Por último, el valor compromiso soporta al objetivo “generando el mejor bienestar para nuestros accionistas, empleados, clientes y proveedores”.

La misión propuesta se encuentra alineada a la visión. El objetivo “ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización en la industria fitosanitaria en Sudamérica” se alinea a la misión a través de “brindar un amplio espectro de alternativas con productos de alta calidad conforme a los estándares nacionales y/o internacionales en la industria fitosanitaria”. Esto se debe a que para ser reconocidos como la empresa líder tienen que tener los mejores productos siempre. La calidad es el principal driver para Fertilizantes del Perú.

El objetivo “siendo innovadores” se alinea a la misión “apoyando la práctica del manejo integrado de cultivos y promover la investigación agraria e industrial del país”.

La compañía años atrás buscaba trascender en el mercado nacional a través de la investigación agraria, hoy en día la compañía incorporó a su personal a un Doctor en fitopatología, quien está desarrollando contenidos de investigación y práctica para que el agricultor valore la calidad de los productos.

Por último, el objetivo “generando el mejor bienestar para nuestros accionistas, empleados, clientes y proveedores” se alinea a la misión a través de “lograr siempre la mejor satisfacción para nuestros clientes y rentabilidad para nuestros accionistas”.

Bajo la estructura planteada, existe un mejor alineamiento estratégico entre la visión, misión y valores de empresa. Estas están conectadas bajo 4 lineamientos, los cuales se muestran a continuación:

Cuadro 18: Alineamiento estratégico visión, misión y valores

Alineamiento	Visión	Misión	Valores
1	Ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización en la industria fitosanitaria en Sudamérica	Brindar un amplio espectro de alternativas con productos de alta calidad conforme a los estándares nacionales y/o internacionales en la industria fitosanitaria	Trabajo en equipo
2	Siendo innovadores	Apoyar la práctica del manejo integrado de cultivos y promover la investigación agraria e industrial del país	Apertura al cambio y Aprendizaje
3	Cuidando el medio ambiente tanto por nuestros procesos como por nuestros productos		Responsabilidad
4	Generando el mejor bienestar para nuestros accionistas, empleados, clientes y proveedores	logrando siempre la mejor satisfacción para nuestros clientes y rentabilidad para nuestros accionistas	Compromiso

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Tendencias de las variables del entorno

4.1.1. Análisis político-gubernamental

El año 2016 es un año muy importante en lo que se refiere al rumbo político del Perú. En el mes de junio se eligió al gobernante del país para los próximos 5 años, lo cual es trascendental para el rumbo económico del país, sobre todo por la coyuntura en la cual se cuestiona mucho el nivel de crecimiento anual del Perú. A inicios del año, eran cuatro los contendores que poseían la intención de voto superior al promedio y que se estimaba disputen la victoria para las elecciones del 2016, Keiko Fujimori, Cesar Acuña, Julio Guzmán y Pedro Pablo Kuczynski. Finalmente, errores internos del partido de Guzmán y Acuña los dejaron fuera de carrera en las elecciones, lo que permitió que los candidatos con menor intención de voto (Verónica Mendoza y Alfredo Barnechea) incrementen las posibilidades de pasar a la segunda vuelta. El repunte inesperado de la candidata socialista, Verónica Mendoza, asustó momentáneamente a los mercados. Finalmente, el 10 de abril se confirmaron los 2 candidatos que pasaron a la segunda vuelta (Keiko Fujimori y Pedro Pablo Kuczynski). El domingo 5 de junio, luego de la votación de más de 23 millones de peruanos se definió el nuevo presidente de la república, Pedro Pablo Kuczynski, siendo una de las elecciones más apretadas de la historia, ganando con un estrecho margen de aprox. 0.2%, equivalentes a 42 mil votos. A pesar del resultado, esto ha sido tomado como una señal positiva por el mercado

dado que es considerado de derecha. Esto dará seguridad a los inversionistas para que consideren al Perú como un destino confiable de sus capitales.

Sin embargo, aún Kuczynski tiene muchos problemas importantes por resolver en el país entre los cuales destacan la delincuencia, la corrupción en las instituciones, la ineficiencia del sistema judicial y el sistema de salud del país, entre otros.

En lo referente a la delincuencia, el crecimiento de este problema en el gobierno de Humala fue alarmante. Según el barómetro de las Américas en el 2014⁵, el Perú es el país de América Latina con la mayor tasa de víctimas por delincuencia. De acuerdo a este trabajo, 30.6% de los peruanos indicó haber sido víctima de algún acto de delincuencia durante el año 2013. Esta cifra es alarmante, no solo por provocar que el Perú se encuentre en el lugar N° 1 dentro de 25 países, sino que casi se duplica la tasa del 17.3%, la cual representa el promedio de la región. Por lo tanto, es un gran reto el que enfrenta el reciente nuevo presidente y el partido de gobierno.

En lo referente a la corrupción, el mismo estudio reveló que el Perú es el sexto país más corrupto de la región con un índice de 78.2, lo cual ubica al país muy cerca de Venezuela que tiene un índice de 80 y ocupa la primera ubicación. Es innegable la corrupción que existe en las instituciones del estado, en la policía, el sistema de salud, el poder judicial, entre otros. Es un problema que se

⁵ El Comercio (Abril 2015). Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-tiene-mas-alta-tasa-delincuencia-latinoamerica-noticia-1805807>

desarrolla constantemente en el país, se cambian gobiernos, se cambian autoridades, pero no hay cuando se acabe la corrupción en el país.

La ineficiencia del poder judicial es otro de los temas a resolver por el actual gobierno. Según el informe “La justicia en el Perú, cinco grandes problemas”⁶, elaborado por Gaceta Jurídica y La Ley, al terminar el año 2015, aproximadamente 2 millones de procesos habrían quedado sin resolverse, el 42% de los jueces tienen una situación de provisionalidad, los procesos civiles demoran 4 años más de lo esperado, el poder judicial solo dispone del 3% de su presupuesto para realizar inversiones, entre otros datos interesantes que arroja el estudio.

Por último, otro de los grandes problemas que afronta el actual gobierno es el sistema de salud. Los hospitales del estado no se dan abasto para atender a tantas personas de manera adecuada, las medicinas son escasas y las esperas para realizarse alguna operación podrían demorar demasiado tiempo.

El gobierno actual deberá proponer las reformas adecuadas para mejorar en estos ámbitos y el poder legislativo deberá aprobar proyectos de ley que contribuyan con la causa, de tal manera, que se llegue a la solución de estos problemas endémicos que pasan la posta de un gobierno a otro.

⁶ La Ley (Diciembre 2015). Recuperado de <http://laley.pe/not/2982/conozca-los-cinco-grandes-problemas-de-la-justicia-en-el-peru/>

Respecto a Bolivia es importante destacar que cinco fueron los presidentes en entre los años 2001 y 2005, reflejando la inestabilidad política que se vivió durante aquellos años. Renuncias sucesivas promovieron a adelantar las elecciones del 2007 al 2005. Evo Morales ganó las elecciones en dicho año, manteniéndose como mandatario hasta la fecha. Cabe destacar que Bolivia a inicios del 2016 dijo no al referendo, en el que se evaluó si Evo Morales debía participar en las próximas elecciones en el 2019. Por lo tanto, se espera que la estabilidad política en los próximos años en Bolivia se mantenga.⁷

4.1.2. Análisis económico

La estabilidad macroeconómica y el crecimiento del país son variables importantes para el desarrollo de las industrias. Entre los años 2002 y 2013 la tasa de crecimiento del Perú en promedio fue de 6.1% y su tasa de inflación en promedio fue de 2.1%, ubicando al país como una de las economías más sólidas de la región. Sin embargo, en el 2014 y 2015 el crecimiento del país cayó a 2.4% y 3.3%, respectivamente, generando incertidumbre. Pese a esto, estuvo por encima del 0.8% de crecimiento que obtuvo la región en el año 2014. La evolución de la tasa de inflación y del producto bruto interno se puede observar en el cuadro 14 y 15, respectivamente.

⁷ Noticias BBC (Octubre 2016). 10 cosas que cambiaron en el gobierno de Evo Morales. Recuperado de www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160218_10_cosas_cambiaron_gobierno_evo_morales_referendo_bm.shtml

Cuadro 197: Producto bruto interno por sector productivo

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Agropecuario	5.8	-0.8	5.1	2.0	-0.5	3.4	8.9	3.3	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	1.5	1.9	3.3
Pesca	19.7	-13.0	2.8	-7.3	40.3	4.9	3.7	9.3	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	24.8	-27.9	15.9
Minería	0.9	9.9	10.0	4.0	6.0	10.3	1.9	4.2	8.1	1.0	1.3	0.6	2.8	4.9	-0.9	9.5
Manufactura	5.6	0.9	6.6	3.9	7.4	6.6	7.3	10.6	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.0	-3.6	-1.7
Electricidad y agua	3.6	1.9	5.9	3.9	5.5	5.6	7.6	9.2	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.5	4.9	6.1
Construcción	-7.0	-6.9	8.6	3.8	4.9	8.7	15.0	16.6	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	8.9	1.9	-5.8
Comercio	3.8	0.8	2.9	3.0	5.8	5.2	11.9	10.3	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	5.9	4.4	3.9
Servicios 1/	2.4	-1.0	4.0	5.1	3.9	5.3	7.8	8.7	8.7	3.6	8.8	7.0	7.3	6.2	5.0	4.2
PRODUCTO BRUTO INTERNO	2.7	0.6	5.5	4.2	5.0	6.3	7.5	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3

Fuente: Banco Central de Reserva. Elaboración Propia.

Cuadro 20: Tasa de inflación (variación prom anual)

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
3.8	2.0	0.2	2.3	3.7	1.6	2.0	1.8	5.8	2.9	1.53	3.4	3.7	2.8	3.2	3.5

Fuente: Banco Central de Reserva. Elaboración Propia.

La desaceleración del PBI estaría explicada, en primer lugar, por la caída en el precio de los commodities, los cuales cayeron 20% en el segundo semestre de los últimos dos años⁸ como consecuencia de la desaceleración económica en China. Efecto que impactó a varios países de latinoamérica, incluyendo al Perú como socio comercial. Otro factor importante fue la caída de la inversión tanto pública como privada. La inversión pública cayó 2% al cierre del 2014 y 7.5% al cierre del 2015, mientras que la inversión privada cayó 2.3% al cierre del 2014 y 4.5% al cierre del 2015, como se puede observar en el siguiente cuadro:

⁸ Diario El Comercio (Agosto 2016). Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/negocios/7-anos-inversores-pierden-interes-commodities-noticia-1922062?ref=flujo_tags_39676&ft=nota_1&e=titulo

Cuadro 21: PBI por tipo de gasto (variación porcentual)

	2013					2014					2015					2016	
	I	II	III	IV	AÑO	I	II	III	IV	AÑO	I	II	III	IV	AÑO	I	II
I. Demanda interna	10.5	7.4	5.4	6.2	7.3	3.5	1.3	2.2	2.0	2.2	2.7	3.5	2.7	2.9	2.9	1.7	0.5
a. Consumo privado	5.0	5.3	5.1	5.9	5.3	5.2	4.1	3.7	3.6	4.1	3.4	3.3	3.4	3.4	3.6	3.4	
b. Consumo público	8.0	7.8	5.9	5.2	6.7	9.3	6.1	10.4	13.8	10.1	5.7	12.3	6.5	12.7	9.5	11.3	2.7
c. Inversión bruta interna	25.7	11.6	5.6	7.3	11.7	-2.4	-6.1	-4.0	-5.6	-4.6	-0.3	0.3	-0.7	-2.7	-0.9	-7.1	-7.2
Inversión bruta fija	11.3	12.7	6.3	1.0	7.3	0.0	-2.6	-3.8	-2.3	-2.2	-6.7	-8.7	-4.2	-1.4	-5.1	-0.8	-2.2
i. Privada	10.7	9.9	4.5	1.5	6.4	-1.0	-2.2	-4.5	-1.4	-2.3	-4.0	-8.3	-3.6	-2.1	-4.5	-5.1	-4.0
ii. Pública	15.2	27.5	14.4	-0.2	10.7	6.6	-4.3	-0.8	-4.6	-2.0	-23.5	-10.6	-6.5	0.3	-7.5	32.4	6.4
II. Exportaciones 2/	-10.0	1.5	1.4	1.9	-1.3	5.3	0.4	-5.4	-2.5	-0.8	-1.8	0.6	3.7	10.8	3.5	8.9	7.8
Menos:																	
III. Importaciones 2/	9.4	5.9	1.6	-0.6	3.9	-0.1	-1.8	-3.8	1.0	-1.2	1.4	1.9	1.4	3.8	2.1	-2.0	-5.3
IV. PBI	4.8	6.3	5.3	6.9	5.9	5.0	1.9	1.8	1.2	2.4	1.8	3.2	3.3	4.7	3.3	4.5	3.7
Nota:																	
Demanda interna sin inventarios	6.9	7.5	5.5	4.3	6.0	4.2	2.5	2.3	3.0	3.0	1.1	1.2	1.8	3.3	1.8	3.5	2.0

Fuente: Banco Central de Reserva. Elaboración propia.

La pobre ejecución presupuestal debido por un lado, a la ineficiente labor de los gobiernos regionales sumado al constante cambio de los ministros originó una pobre ejecución del presupuesto público. Por su parte, lo que principalmente afectó a la inversión privada fue el mal manejo del gobierno ante conflictos sociales por grandes proyectos, principalmente del sector minero, que detuvieron la inversión y, esto a su vez, generó un desaliento para capitales extranjeros, que seguramente hubieran visto al Perú como un buen destino para sus inversiones en un momento de turbulencia económica en el mundo. Por último, se presentaron condiciones climáticas adversas que afectaron a la industria pesquera.

Pese a esto, se espera que el crecimiento del Perú siga siendo sólido en los siguientes años. Para el 2016, el consenso de analistas y el ministerio de economía estiman que el PBI sea ligeramente superior al del 2015. En este

sentido, la expectativa es que el inicio de la fase de producción de grandes proyectos mineros se de en los próximos dos o tres años y que exista una política fiscal adecuada que soporte a la demanda, mientras que la aplicación continua de reformas estructurales sostendrían la confianza de los inversionistas privados. En el ámbito exterior, la recuperación de los EE.UU. y la caída del precio del petróleo podrían compensar parcialmente el impacto que la desaceleración de China está teniendo en la economía peruana⁹.

Por otro lado, así como el PBI ha crecido de manera constante, el crecimiento del PBI agrícola ha crecido de la misma manera. Desde la firma del ATPA (Ley de Preferencia Andinas Arancelarias por su siglas en Inglés) el 4 de diciembre de 1991, la producción agrícola nacional, principalmente los cultivos de agro exportación. Esto se demuestra en el crecimiento de las exportaciones de productos agrícolas que se triplicaron desde el año 2000 al 2010¹⁰, dicho crecimiento se mantuvo constante debido a la firma del ATPDEA (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga por sus siglas en inglés) el 7 de agosto del 2002 y tuvo vigencia hasta la firma del TLC (febrero 2009). El crecimiento positivo de la economía y el consumo nacional de productos agrícolas, aunado a un crecimiento constante de las agro exportaciones, han tenido un impacto importante positivo en el consumo de productos fitosanitarios durante la primera década del siglo 21.

⁹ Banco Central de Reserva del Perú. (Enero 2015). *Reporte de Inflación – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 y 2016*. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015

¹⁰ Apoyo Consultoría. (Mayo 2012). *Contribución e impactos de la agricultura moderna en el Perú*. Recuperado de http://www.apoyoconsultoria.com/en/SiteAssets/Lists/JER_Jerarquia/EditForm/Ver%20estudio.pdf

Sin embargo, en los últimos años y particularmente en el 2014, a causa de las últimas crisis internacionales y la desaceleración en la demanda interna del país, el sector agropecuario se vio afectado al igual que otros sectores del país.

De acuerdo al MINAGRI (Ministerio de Agricultura), en entrevista al ministro Juan Benites sobre las perspectivas y proyecciones de la industria, ha mencionado que éstas seguirán por debajo de su tendencia de crecimiento de largo plazo de 4.2%. El INEI indicó que el PBI del sector agropecuario creció 3.3% en el 2015¹¹, resultado mayor al año 2014 (1.9%) y 2013 (1.5%).

Para el año 2016 se prevé una tasa de 3.8%. Se estima que la mejora para los siguientes años estará impulsada principalmente por tres factores: el incremento en la productividad de las inversiones en riego, la mejora en la producción cafetalera y el dinamismo de la economía¹². El primer factor estaría influenciado principalmente por la entrada de las 38,500 hectáreas del proyecto de irrigación Olmos.

Es importante mencionar que para el año 2014 las exportaciones agropecuarias llegaron a US\$ 4,231 millones, monto que representó un crecimiento del 23% respecto al año 2013. A diciembre 2015, dichas exportaciones llegaron a los US\$ 4,387 millones, representando un crecimiento de 4% frente al 2014, siendo la uva el primer producto exportador con US\$ 692 millones, seguido de los

¹¹ Diario El Comercio (Febrero 2016). INEI: PBI agropecuario creció apenas 2.8% este año. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/increible-diciembre-hace-crecer-pbi-326-2015-noticia-1879017>

¹² Diario El Comercio (Enero 2015). Minagri: PBI agropecuario crecerá apenas 2% este año. Recuperado de www.elcomercio.pe/economia/peru/minagri-pbi-agropecuario-crecera- apenas-2-este-ano-noticia-1754216

espárragos con US\$ 577 millones¹³. La evolución de las exportaciones agropecuarias se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 22: Exportaciones (Valor FOB en millones de USD)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Exportaciones Agropecuarias	394	437	550	624	801	1,008	1,220	1,512	1,913	1,828	2,203	2,836	3,083	3,444	4,231	4,387
Variación porcentual anual (%)		10.8%	25.9%	13.4%	28.4%	25.9%	21.1%	23.9%	26.5%	-4.4%	20.5%	28.7%	8.7%	11.7%	22.8%	3.7%

Fuente: Banco Central de Reserva. Elaboración Propia.

En lo referente al tipo de cambio, en el 2014 finalizó en S/. 2.979 por dólar. En el 2015, el tipo de cambio de cierre fue S/. 3.410 por dólar, es decir el sol se depreció en 14.5%. Según la encuesta del BCR al 30 de junio del 2016 realizada a analistas económicos, se espera que el tipo de cambio de cierre para el 2016 sea S/. 3.47 y para el 2017 sea S/. 3.55 (ver Anexo 4).

Cabe destacar que actualmente Fertilizantes del Perú exporta a Bolivia y Paraguay, por lo que a continuación se comentará sobre cada uno de dichos países.

La economía de Bolivia está centrada en la extracción y exportación de materias primas, siendo sus principales actividades económicas la minería y la extracción de gas natural. Cabe destacar que Bolivia es el 8° productor mundial de soya,

¹³Agro Data Peru – Introducción
Recuperado de página web - <http://www.agrodataperu.com/exportaciones>

también produce caña de azúcar y girasol, productos de consumo interno como la papa, cebada, y productos de exportación como la quinua, haba, cacao y café.¹⁴ El crecimiento del PBI en los últimos 5 años se ha situado alrededor del 5.3%, mientras que la inflación ha alcanzado una variación promedio de 6.0% durante el mismo periodo. Si bien en el 2011 la inflación alcanzó una variación de +9.8%, ésta ha venido reduciéndose a un tasa promedio anual de 20% al 2015. La evolución del Producto Bruto Interno (variación anual) y de la tasa de inflación (variación anual) se pueden observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 23: Bolivia-Variación anual PBI y tasa de inflación

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PBI (%)	2.5	1.7	2.5	2.7	4.2	4.4	4.8	4.6	6.1	3.4	4.1	5.2	5.1	6.8	5.5	4.0
Inflación (%)	4.6	1.6	0.9	3.3	4.4	5.4	4.3	8.7	14.0	3.3	2.5	9.8	4.6	5.7	5.8	4.1

Fuente: Banco Mundial. Elaboración propia.

A inicios del 2016 se aprobó el “Plan nacional de desarrollo económico y social (PDES) 2016-2020”, el cual tiene como objetivo reducir la pobreza, mejorar los servicios básicos y la tasa de crecimiento económico. Se estima que para dicho periodo el crecimiento sea alrededor del 5%. El programa plantea inversiones en “infraestructura, exploración de hidrocarburos, industrialización de gas natural (fertilizantes y plásticos) y generación termo e hidroeléctrica”. Cabe destacar que

¹⁴ Diario Digital EA Bolivia (Octubre 2016). La economía de Bolivia. Recuperado de <http://www.eabolivia.com/economia/6208-economia-boliviana.html>

los financiamientos que realiza el Banco Mundial se encuentran enfocados en: i) transporte, ii) desarrollo rural y agricultura, iii) fortalecimiento de la capacidad estadística.¹⁵

En relación al análisis económico de Paraguay, las principales actividades económicas son la producción de energía eléctrica, agrícola y ganadera. Los principales cultivos agrícolas son la soja, el maíz y el trigo¹⁶

En los últimos 10 años, se han implementado importantes reformas económicas, tales como: i) ley de responsabilidad fiscal, la cual ha promovido la consolidación de la deuda pública, ii) metas de inflación, las cuales han promovido la estabilidad de precios y el tipo de cambio, y iii) creación del consejo fiscal asesor, el cual mejorará la transparencia fiscal en el país.¹⁷

En el 2014 el gobierno creó el primer “Plan nacional de desarrollo para el periodo 2014-2030”, el cual se enfoca en 3 puntos: i) reducción de la pobreza y desarrollo social, ii) crecimiento económico inclusivo, e iii) inclusión de Paraguay en mercados globales.

El crecimiento del PBI en los últimos 5 años se ha situado alrededor del 5.0%, mientras que la inflación ha alcanzado una variación promedio de 4.6% durante

¹⁵ Banco Mundial (Octubre 2016).Bolivia: Panorama General. Recuperado de www.bancomundial.org/es/country/bolivia/overview

¹⁶ Banco Mundial (Octubre 2016). Paraguay: Panorama General. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/paraguay/overview#3>

¹⁷ Diario Digital última hora (Octubre 2016). Ejecutivo anuncia la creación de un consejo fiscal asesor, vía decreto. Recuperado de <http://www.ultimahora.com/ejecutivo-anuncia-la-creacion-un-consejo-fiscal-asesor-via-decreto-n1020716.html>

el mismo periodo. Si bien en el 2011 la inflación alcanzó una variación de +8.3%, ésta ha venido reduciéndose a un tasa promedio anual de 2.2% al 2015. La evolución del producto bruto interno (variación anual) y de la tasa de inflación (variación anual) se pueden observar en el siguiente cuadro.¹⁸

Cuadro 24: Paraguay-Variación anual PBI y tasa de inflación

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PBI (%)	-2.3	-0.8	0.0	4.3	4.1	2.1	4.8	5.4	6.4	-4.0	13.1	4.3	-1.2	14.0	4.7	3.0
Inflación (%)	9.0	7.3	10.5	14.2	4.3	6.8	9.6	8.1	10.2	2.6	4.7	8.3	3.7	2.7	5.0	3.1

Fuente: Banco Mundial. Elaboración Propia.

Se estima que el crecimiento económico en Paraguay alcance el 4% en el 2018¹⁹.

¹⁸ Banco Mundial (Octubre 2016). Paraguay: Panorama General. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/paraguay/overview#3>

¹⁹ Diario la Nación (Octubre 2016) Paraguay retomará crecimiento económico del 4% en el 2018. Recuperado de <http://www.lanacion.com.py/2016/05/27/paraguay-retomara-crecimiento-economico-del-4-en-el-2018/>

4.1.3. Análisis legal

Las variables legales que se pueden considerar están influenciadas por las entidades regulatorias y de gestión que inciden en la normatividad y legislación del sector.

- Comunidad Andina de Naciones (CAN)

La Comunidad Andina o Comunidad Andina de Naciones (CAN) es una organización regional, económica y política con entidad jurídica internacional creada por el Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969²⁰. Tiene sede en Lima, Perú. Está constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, junto con los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Antes de 1996, era conocida como el Pacto Andino o Grupo Andino. La CAN desarrolló la “Normativa Andina”, que es la base legal que rige el manejo de plaguicidas para uso agrícola dentro de la Comunidad Andina de Naciones. Cabe mencionar que el comercio de productos agroquímicos entre los países miembros de la CAN es libre de aranceles²¹.

- Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)

²⁰ Zona Económica (Julio 2015). *Reporte Integración Regional – Comunidad Andina de Naciones – CAN*. Recuperado de www.zonaeconomica.com/integracion-regional/can-comunidad-andina-naciones

²¹ Zona Económica (Julio 2015). *Reporte Integración Regional – Comunidad Andina de Naciones – CAN*. Recuperado de www.zonaeconomica.com/integracion-regional/can-comunidad-andina-naciones

Es un organismo público descentralizado del Ministerio de Agricultura del Perú, la autoridad nacional y el organismo oficial del Perú en materia de sanidad agraria. SENASA mantiene un sistema de vigilancia fitosanitaria y zoonosanitaria, que protegen al país del ingreso de plagas y enfermedades que no se encuentran en el Perú. Cuenta con veinticinco órganos descentralizados, una sede central en la ciudad de Lima y oficinas periféricas en el puerto marítimo del Callao y el aeropuerto internacional Jorge Chávez. SENASA también brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos. Además, fiscaliza el manejo de semillas, medicamentos veterinarios y alimentos para animales, como también vela por el registro de productos fitosanitarios y la fiscalización de su importación, producción, comercialización y aplicación²².

El SENASA fue creado por Ley N° 25902 (Ley orgánica del Ministerio de Agricultura Publicado el 29 de noviembre de 1992, y fue Aprobada el 27 de Noviembre 1992), como organismo público descentralizado del Ministerio de Agricultura de Perú, con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera²³.

²² SENASA (Febrero 2015). Convenio de Gestión para el año fiscal 2002. Recuperado de www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/RAC_AGCONVG/cg2002.pdf

²³ SENASA (Febrero 2015). Convenio de Gestión para el año fiscal 2002. Recuperado de www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/RAC_AGCONVG/cg2002.pdf

La misión del SENASA es velar por la sanidad agraria con la finalidad de contribuir al desarrollo nacional, dotar al Perú de un marco de seguridad agrosanitaria sin constituir barreras injustificadas al comercio, conducir eficientes sistemas de protección fito y zoosanitaria y ejecutar programas de control, supresión y erradicación de plagas y enfermedades que afectan a la agricultura nacional²⁴.

- Decreto Supremo N°016-2000

Este decreto aprobó el reglamento para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola, el mismo que fue modificado en su artículo 14 por resolución ministerial N°1216-2001AG, creando el régimen denominado “Agricultor-Usuario”, sistema que autoriza a las empresas, asociaciones o personas naturales, previo registro en SENASA, a importar plaguicidas de modo directo sin que éstos se encuentren sujetos a los mismos requerimientos que los productos importados por productores o comercializadores. Cabe indicar que esta ley autoriza que el “Agricultor-Usuario” importe plaguicidas solamente para uso propio, en cantidades estrictamente necesarias y no para fines de comercialización. Este registro no puede ser cedido o transferido a terceros bajo ninguna modalidad.

²⁴ SENASA (Febrero 2015). Convenio de Gestión para el año fiscal 2002. Recuperado de www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/RAC_AGCONVG/cg2002.pdf

Actualmente, las empresas que desarrollan los productos fitosanitarios tienen que pasar por un proceso de autorizaciones del Senasa y Digesa principalmente para medir el grado del ingrediente activo y el control de las impurezas en sus productos. Esos registros de conocer el producto conlleva grandes gastos e inversión en investigación y desarrollo en las empresas, en promedio el costo de un registro puede superar los US\$ 100,000 y tomar más de 2 años en investigación. Al abrirle la puerta directa a dichos comerciantes (empresas de cultivo) con este decreto, se ha generado un mercado secundario informal, ya que mucho de estos compradores generan sobre-inventarios para usarlo dentro de su producción, pero el resto lo comercializan directamente, generando un mercado informal secundario y afectando a las empresas productoras formales. Se considera que el impacto que tiene dicho decreto en la industria y en la empresa es negativo.

- Acuerdo de complementación económica Perú / Chile (ACE N° 38)

Entró en vigencia el 1 de julio de 1998. Corresponde a un acuerdo de complementación económica, suscrito en el marco del tratado de Montevideo de 1980, que creó la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). El objetivo del convenio es establecer un espacio económico ampliado, que permita la libre circulación de bienes y servicios

en la zona. Este acuerdo permite a ambos países, la comercialización de productos fitosanitarios libres de aranceles de entrada²⁵.

4.1.4. Análisis cultural

La tendencia en algunos países industrializados, donde el PBI per cápita es mucho mayor que el de Perú, es consumir alimentos orgánicos, es decir, aquellos provenientes de cultivos no tratados por abonos y plaguicidas químicos. Esto sucede en países como Estados Unidos, Alemania, Canadá, Japón y Australia. En los países en vías de desarrollo, la situación es distinta, aunque existe una agricultura orgánica, la mayoría se destina a la exportación, sobre todo, a los países anteriormente mencionados. Por lo tanto, los abonos biológicos combinados a un control biológico de plagas y los cultivos hidropónicos, irán tomando mayor importancia, ya que año tras año la demanda de alimentos orgánicos crece de manera significativa. Por ejemplo, Según la FIBL (Research Institute of Organic Agriculture, traducción al inglés de sus siglas en alemán Forschungsinstitut für biologischen Landbau) el mercado orgánico global creció en ventas 12.9% en el 2014 respecto al año anterior (de USD 63.8 billones a USD 72 billones) y en número de hectáreas 14.7% durante el mismo periodo (de 37.5 a 43 millones de hectáreas). Esto debido a que en los países industrializados las personas van tomando conciencia que los alimentos convencionales son dañinos

²⁵ Aduana de Chile (Julio 2015). Acuerdo de Complementación Económica Chile – Perú / ACE No. 38. Recuperado de www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070228/pags/20070228121157.html

a largo plazo, ya que los pesticidas van afectando nuestro organismo, produciendo cáncer y otras enfermedades²⁶.

El control de plagas con productos químicos es cada vez más complicado. La exigencia por parte de los consumidores en la reducción de la aplicación de estos productos es cada vez más notable. La explicación es sencilla, un pensamiento de cuidado y preservación para con el medio ambiente²⁷.

Aprovechando esta ventaja sociocultural global es que algunas empresas transnacionales han ido creando un mercado de productos no químicos como son los pesticidas biológicos y los productos transgénicos. En resumen, lo que es una oportunidad para las empresas que invierten grandes sumas de dinero en investigación y desarrollo de este tipo de nuevos productos, es una real amenaza para las empresas que producen químicos para controlar las plagas en países en vías de desarrollo como el Perú.

El impacto de la producción de estas nuevas opciones no químicas, no es la eliminación de la utilización de los productos químicos como medio para controlar las plagas, pero lo que sí es seguro es que estos productos que son sustitutos van a ocasionar una caída de su demanda.

²⁶ FiBL (Research Institute of Organic Agriculture). (2014). *Growing Organic Agriculture Sector Explores its Future*. Recuperado de www.fibl.org/en/media/media-archive/media-archive14/media-release14/article/growing-organic-agriculture-sector-explores-its-future.html

²⁷ InfoAgro (enero 2015). Control Biológico. Recuperado de www.infoagro.com/abonos/control_biologico.htm

4.1.5. Análisis tecnológico

- Alimentos transgénicos

Alimentos manipulados genéticamente, que permiten resistencia a plagas, tolerancia a los herbicidas, resistencia a virus, mejora de la calidad, mejoras nutricionales y adaptación a condiciones hostiles de cultivo²⁸. Sin embargo, es preocupante el posible efecto que los cultivos transgénicos puedan tener en el medio ambiente a mediano y largo plazo, ya que se desconoce cómo se comportarían los agentes patógenos, los cuales pueden tornarse agresivos o resistentes y ser mucho más difíciles de controlar. Es por esto que la Unión Europea establece barreras al ingreso de productos transgénicos estadounidenses.

- Control biológico de plagas

La exigencia de los consumidores en la reducción de la aplicación de productos químicos es cada vez más notable. La utilización de productos químicos perjudica la salud humana de forma directa, ya que las personas podrían ingerir alimentos que contengan residuos de sustancias tóxicas que han quedado en las frutas o verduras que se usaron para su crecimiento²⁹.

²⁸ AgBioWorld (Enero 2015). Cultivos y Alimentos Genéticamente modificados. Recuperado de www.agbioworld.org/biotech-info/articles/spanish/resumen.html

²⁹ InfoAgro (enero 2015). Control Biológico. Recuperado de www.infoagro.com/abonos/control_biologico.htm

El control biológico consiste en el empleo de insectos depredadores para combatir las plagas, de forma que se evite o reduzca la aplicación de plaguicidas químicos, los cuales son dañinos para la salud.

A pesar de los beneficios mencionados, el control biológico tiene las siguientes desventajas:

Se requiere mucha paciencia, entrenamiento y un mayor estudio biológico. Además, los resultados del control biológico a veces no son tan rápidos como se espera, ya que los enemigos naturales atacan a unos tipos específicos de insecto, mientras que los insecticidas matan una amplia gama de insectos³⁰.

4.1.6. Análisis ecológico

El programa de conducta responsable con el medioambiente es el compromiso voluntario por el cual las empresas químicas se obligan a realizar mejoras continuas para perfeccionar los procesos de producción, manejo, distribución, uso y disposición de los productos, con el objeto de obtener las mejores condiciones de salud y seguridad de las personas, la adecuada protección del medio ambiente y los bienes de la comunidad³¹.

³⁰ InfoAgro (enero 2015). Control Biológico. Recuperado de www.infoagro.com/abonos/control_biologico.htm

³¹ ASIQUM A.G (Febrero 2015). Conducta Responsable. Recuperado de www.asiquim.com/nwebq/p296/

El programa inició en Canadá en 1986 con el nombre de “responsible care” y está siendo adoptado por la industria química en el mundo. Asimismo, es administrada en cada país por Asociaciones de Industriales Químicos. Por ejemplo, en Canadá por CCA, en EEUU por ACC, en Europa por CEFIC, en México por ANIQ, en Perú por la Sociedad Nacional de Industrias, etc.

Las empresas químicas y asociaciones químicas a nivel mundial que forman parte del programa de conducta responsable usan un logotipo común para evidenciar dicho compromiso ético³², tal como se muestra a continuación:

Figura 2: Logo conducta responsable



Fuente: ASIQUM.

La administración del programa en cada país consta de elementos básicos, tales como³³:

- i) Compromiso formal de la empresa respecto a un conjunto de principios.

³² ASIQUM A.G (Febrero 2015). Conducta Responsable. Recuperado de www.asiquim.com/nwebq/p296/

³³ ASIQUM A.G (Febrero 2015). Conducta Responsable. Recuperado de www.asiquim.com/nwebq/p296/

- ii) Códigos, guías y listas de control que apoyan a las empresas a la implementación
- iii) Desarrollo progresivo de indicadores
- iv) Proceso permanente de comunicaciones en temas de salud, seguridad y medio ambiente
- v) Realización de foros, en los cuales se comparten experiencias del proceso de implementación
- vi) Adopción de logotipo

Asimismo, las empresas que se unen al programa de conducta responsable se comprometen a lo siguiente³⁴:

- i) Mejorar el conocimiento del ambiente, salud y seguridad, mejorar el desempeño de tecnologías, procesos y productos para evitar daños a las personas y medio ambiente.
- ii) Usar eficientemente los recursos y minimizar los desechos.
- iii) Informar el desempeño, logros y deficiencias.
- iv) Escuchar, integrarse y trabajar con la comunidad para incorporar sus preocupaciones y expectativas.
- v) Cooperar con el estado y otras organizaciones en el desarrollo e implementación de legislación y estándares eficientes.

³⁴ ASIQUM A.G (Febrero 2015). Conducta Responsable. Recuperado de www.asiquim.com/nwebq/p296/

- vi) Proveer ayuda y asesoramiento para promover la gestión responsable de los productos químicos.

Por lo tanto, el programa ayuda a las empresas, que forman parte de él, a analizar su situación actual, planificar las acciones correspondientes para generar mejoras, estableciendo prioridades de control y realizando un análisis permanente de la evolución de sus planes. Es posible comparar dichos resultados con los resultados de todas las empresas que forman parte del programa de conducta responsable. Asimismo, les facilita superar exigencias legales respecto a salud, seguridad y medio ambiente³⁵.

La implementación nacional de conducta responsable en el Perú comenzó en septiembre de 1996, cuando la Junta Directiva del Comité de la Industria Química de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), adoptó los principios de dicha ética y se iniciaron los trámites legales para registrar el logotipo y nombre de iniciativa que en el Perú se denomina “Conducta responsable con el medio ambiente”. Para que una empresa con operaciones en Perú pueda hacer uso del nombre, logotipo y material de apoyo del programa de “Conducta responsable con el medio ambiente”, debe ser miembro del Comité de la Industria Química de la SNI y requiere haber formalizado su compromiso con los principios de ética³⁶.

³⁵ ASQUIM A.G (Febrero 2015). Conducta Responsable. Recuperado de www.asiquim.com/nwebq/p296/

³⁶ Comunidad Andina (Julio 2015). Diagnóstico de la situación subregional andina sobre la prevención y respuesta a emergencias por productos químicos peligrosos y materiales radiactivos. Recuperado de www.comunidadandina.org/public/Libro_Diagnostico_subregional_andino.pdf

4.2. Impacto en cliente/proveedores de cada una de las variables del entorno

A continuación se describirán los impactos en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno. En la tabla 1 se muestra un resumen.

- Efecto de la variable social y cultural

La nueva tendencia cultural de consumir productos naturales, sin uso de químicos puede influir negativamente en la demanda de pesticidas y fertilizantes químicos. Esto podría generar cambios en la demanda, impactando a los clientes y/o proveedores de materias primas.

Por otro lado, hay una tendencia de que la población mundial siga creciendo, lo que significaría mayor demanda de alimentos, es decir, se incrementarían los cultivos de alimentos, y por ende, se necesitaría mayor cantidad de productos fitosanitarios.

- Efecto de la variable Económica

El nuevo gobierno para el Perú genera expectativas y confianza que en los siguientes 5 años se mantendrá el modelo económico y el camino de crecimiento que se ha venido trabajando los últimos 25 años. El compromiso del nuevo gobierno es regresar al porcentaje de crecimiento del PBI alrededor del 5% y continuar el plan de diversificación productiva de PRODUCE (Ministerio de la Producción). Esto representará una oportunidad para los clientes y proveedores de incrementar sus ventas y tener productos competitivos a mejores precios.

De la misma manera, el crecimiento del sector agrícola genera oportunidades de crecimiento para los clientes y proveedores puesto que están directamente relacionados, es decir, a mayor demanda, mayor necesidad de hectáreas a sembrar y, por lo tanto, mayor necesidad de productos fitosanitarios.

Por otro lado, el sector fitosanitario es muy competitivo, existe mucha competencia en precios. Asimismo, debido a la gran cantidad de oferta, los clientes tienen mucho poder de negociación. Sin embargo, el mercado se encuentra demandando productos nuevos, que les ofrezcan soluciones más acorde a sus necesidades, lo cual no es atendido por las empresas actuales, las cuales están concentradas en la eficiencia y el liderazgo en costo.

- Efecto de la variable legal

La regulación de fertilizantes, químicos y pesticidas en el Perú ha sido muy importante en los últimos años, generando restricciones para el ingreso de productos informales. Mientras las regulaciones se mantengan y no impliquen restricciones que puedan mermar la competencia en el sector, se considera como una oportunidad para los clientes y proveedores formales. En referencia a la regulación, el manual andino de plaguicidas exige estándares que son difíciles de cumplir, ya que la normativa se basa en la norma FAO (Food and Agriculture Organization), la cual es muy exigente para la industria en el Perú que recién se está desarrollando. Esto podría originar que no sea tan fácil la exportación y afectar así a los proveedores.

Por otro lado, el ingreso de productos transgénicos en el mercado peruano podría generar un impacto negativo en la demanda de fertilizantes y pesticidas, perjudicando a proveedores.

En lo referente a los tratados, la CAN (Comunidad Andina de Naciones) y ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración)³⁷ facilitan el comercio entre los países de la región y Perú, dado que el comercio de productos agroquímicos es libre de aranceles. Esto podría ser beneficioso para los proveedores puesto que se generaría mayor demanda de sus productos y, en lo referente a los clientes, les disminuiría su poder de negociación.

Por último, la falsificación afecta a los clientes, ya que se les está brindando un producto de menor calidad que el original, pudiendo repercutir en el resultado esperado, afectando, de esta manera, sus ingresos.

- Efecto de la variable Política

El efecto negativo se ha minimizado, dado que tanto el poder ejecutivo como la mayoría del poder legislativo, son partidos pro-mercado con políticas claras en cuanto al rumbo económico, diversificación productiva y crecimiento de la demanda. Esto genera oportunidades tanto para las empresas del sector, clientes y proveedores.

- Efecto de la variable Tecnológica

³⁷ Zona Económica (Julio 2015). *Reporte Integración Regional – Comunidad Andina de Naciones – CAN*. Recuperado de www.zonaeconomica.com/integracion-regional/can-comunidad-andina-naciones

En referencia a los alimentos transgénicos, los proveedores podrían verse perjudicados dado que al reducirse la demanda de fertilizantes o pesticidas, se demandarían menos insumos y esto les afectaría. Asimismo, a los agricultores podría perjudicarlos, ya que algunos consumidores podrían preferir productos con mejoras nutricionales.

En lo referente al control biológico, podría generar una menor reducción de la demanda de fertilizantes y plaguicidas y, por ende, una menor demanda a los proveedores. Por otro lado, podría beneficiar a los clientes, ya que sus productos estarían libres de químicos, y esto mejoraría su calidad y precios.

- Efecto de la variable Ecológica

La conciencia actual sobre el medio ambiente, puede generar que los hábitos de consumo en los clientes cambien notablemente, reduciendo la demanda de uso por productos químicos que sean dañinos tanto para el medio ambiente como para los consumidores. Adicionalmente, para el caso de proveedores, legislaciones relacionadas a un mayor control de emisiones y contaminación podrían generar encarecimiento en los procesos, lo que se podría trasladar al precio de venta de los productos.

Por otro lado, el FEN (Fenómeno del Niño), puede afectar tanto a los clientes como a los proveedores dependiendo de la magnitud del fenómeno. Por ejemplo, si ocurriera un FEN como el del año 1998, destruiría los campos, perjudicando tanto a los clientes como a los proveedores.

Tabla 1: Variables del entorno e impacto en cliente/proveedor

Variables del entorno	Concepto	Impacto cliente/proveedor
Social/cultural	Tendencia a consumir productos naturales (sin uso de químicos)	Caída en demanda de productos fitosanitarios para cosechas, menores ventas (clientes y proveedores)
	Crecimiento de la población mundial	Incremento en ventas (clientes y proveedores)
Económica	Compromiso de nuevo gobierno de alcanzar un PBI alrededor del 5% y continuar con el plan de diversificación productiva de PRODUCE	Incremento en ventas (clientes y proveedores)
	Crecimiento del sector agrícola	Incremento en ventas (clientes y proveedores)
	Sector fitosanitario competitivo en precios	Mayor rentabilidad para los clientes, y menor demanda y/o rentabilidad para los proveedores
	Alto poder de negociación de los clientes	Mayor rentabilidad para los clientes
	Mercado interesado en productos nuevos que satisfagan mejor sus necesidades	Incremento en ventas (clientes y proveedores)
Legal/ecológica	Restricciones en regulación de la industria fitosanitaria se mantienen	Barrera de entrada hacia proveedores informales se mantiene (proveedores)
	Manual Andino de Plaguicidas	Menor probabilidad de incremento de ventas (proveedores)
	Aprobación de productos transgénicos	Caída en demanda de productos fitosanitarios para cosechas (clientes)
	Tratados internacionales (CAN y ALADI)	Incremento en ventas (proveedores)
	Conciencia actual sobre medio ambiente y preferencia por productos no químicos	Disminución en ventas (proveedores)
	Falsificación	Menores ventas y pérdida de prestigio (proveedores)
	Fenomeno del Niño (FEN)	Disminución en ventas (clientes y proveedores)
Política	Gobierno pro-mercado que promueve la competitividad empresarial	Precios competitivos (clientes y proveedores)
Tecnológica	Control biológico de los productos agropecuarios	Consumo de productos libres de químicos (clientes). Menores ventas de insumos fitosanitarios (proveedor)

Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno

A continuación, se describirán los impactos en la empresa de cada una de las variables del entorno. En la tabla 2 se muestra un resumen.

- Efecto de la variable social y cultural

La tendencia de los países desarrollados en consumir productos orgánicos ha generado que las grandes empresas transnacionales de fertilizantes estén desarrollando un mercado de productos no químicos como los pesticidas biológicos y los productos transgénicos. Esto podría constituir una amenaza para la empresa, en tanto que el Perú vaya adoptando la misma cultura de los países desarrollados. La amenaza consistiría en que si se adopta esta cultura de elaborar dichos productos, se requeriría de mucha inversión en investigación y desarrollo.

Cabe destacar que el impacto de la producción de estas nuevas opciones no químicas, no disminuiría considerablemente la utilización de los productos químicos en el corto plazo, sí podría llegar a ser un riesgo en el mediano y largo plazo.

Por último, hay una tendencia de que la población mundial siga creciendo, lo que significaría mayor demanda de alimentos, para los cuales se necesitaría mayor cantidad de productos fitosanitarios.

- Efecto de la variable económica

El crecimiento económico sostenido del Perú y las proyecciones de crecimiento del PBI a ritmo de 4%, es una oportunidad para la empresa, ya que muestra un país estable, el cual lidera el crecimiento económico en la región. Asimismo, en los siguientes años, el sector agropecuario seguirá en crecimiento impulsado principalmente por 3 factores: el incremento en la productividad de las inversiones en riego, la mejora en la producción cafetalera y el dinamismo de la economía.³⁸ Adicionalmente, el sector fitosanitario es muy competitivo, existe mucha competencia en los precios, lo cual puede perjudicar a la empresa, puesto que al haber tanta competencia en precios se genera una disminución en los márgenes para no perder competitividad. Asimismo, debido a la gran cantidad de oferta, los clientes tienen mucho poder de negociación, disminuyendo de la misma manera los márgenes de la empresa. Sin embargo, el sector se encuentra en la búsqueda de nuevos productos que satisfagan mejor sus necesidades, lo cual es una buena oportunidad para la empresa, ya que podría incrementar su cartera de productos y mejorar sus ingresos, con productos que generen un mayor margen.

Por otro lado, el incremento del tipo de cambio también repercutiría positivamente en la empresa puesto que la mayoría de sus ingresos son en

³⁸ Diario El Comercio (Enero 2015). Minagri: PBI agropecuario crecerá apenas 2% este año. Recuperado de www.elcomercio.pe/economia/peru/minagri-pbi-agropecuario-crecera- apenas-2-este-ano-noticia-1754216

dólares, lo cual quiere decir que solo por el incremento del tipo de cambio sus ingresos deberían de subir. Teniendo en cuenta que la mayoría de sus obligaciones son en soles y esta moneda se va depreciando, sería una situación beneficiosa para la empresa.

- Efecto de la variable legal

La CAN (Comunidad Andina de Naciones) y ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración)³⁹ facilitan el comercio entre los países de la región y Perú, dado que el comercio de productos agroquímicos es libre de aranceles. Por otro lado, la creación de SENASA es importante para la agricultura nacional y, por ende, para la empresa, dado que brinda un marco de seguridad sanitaria y contribuye al comercio, ejecutando programas de control, supresión y erradicación de plagas y enfermedades que atentan contra la agricultura nacional.

Por otro lado, el problema de la falsificación afecta no solo la economía de la empresa en términos tangibles como en sus ingresos, sino también en temas intangibles como lo es su prestigio, que posteriormente podría afectar en el nivel de sus ingresos por ser productos falsificados, los cuales poseen una calidad inferior, y que perjudican la imagen de la empresa que falsifican.

³⁹ Zona Económica (Julio 2015). *Reporte Integración Regional – Comunidad Andina de Naciones – CAN*. Recuperado de www.zonaeconomica.com/integracion-regional/can-comunidad-andina-naciones

Por último, el manual andino de plaguicidas exige estándares que son difíciles de cumplir, ya que la normativa se basa en la norma FAO (Food and Agriculture Organization), la cual es muy exigente para la industria en el Perú que recién se está desarrollando, lo cual repercutiría en las exportaciones de la empresa, puesto que alcanzar estos estándares tomaría tiempo y recursos.

- Efecto de la variable Política

La variable política impacta positivamente dado que el presidente electo es percibido por el mercado como un gobernante que impulsaría a la industria, promovería la inversión privada y fomentaría la inversión. Esto sería un cambio importante en la coyuntura actual de país, dado que en los últimos 2 años las tasas de crecimiento han estado alrededor de 2.4%, disminuyendo las tendencias pasadas que iban a ritmo de 5%.

- Efecto de la variable Tecnológica

En relación al posible crecimiento de la producción de alimentos transgénicos, estos impactarían negativamente en la empresa debido a que estos alimentos son resistentes a los virus, enfermedades e inclusive al clima, lo cual hace prescindible de los productos que ofrece la empresa.

Respecto al desarrollo del control biológico como medio para combatir las plagas, impacta negativamente a la empresa dado que es una tecnología, que a diferencia de los químicos, no perjudica a la salud humana (no quedan sustancias tóxicas en los alimentos que después son ingeridas por las personas).

- Efecto de la variable Ecológica

La implementación de la “Conducta responsable con el medio ambiente” es una variable que podría jugar tanto a favor como en contra. Podría jugar a favor si es que la empresa hace el esfuerzo por implementar esta iniciativa formalizando sus compromisos éticos, pero también puede jugar en contra si es que no se decide implementar y otras empresas competidoras sí lo hacen.

Por último, el FEN (Fenómeno del Niño), puede afectar a la empresa en mayor o menor magnitud dependiendo de las dimensiones del fenómeno. Por ejemplo, si ocurriera un FEN como el del año 1998, destruiría los campos, perjudicando considerablemente las ventas de la empresa y a su vez su capacidad de cobro y pago.

Tabla 2: Variables del entorno e impacto en la empresa

Variables del entorno	Concepto	Impacto empresa
Social/cultural	Tendencia a consumir productos naturales (sin uso de químicos)	Menores ventas
	Crecimiento de la población mundial	Incremento en ventas
Económica	Compromiso de nuevo gobierno de alcanzar un PBI alrededor del 5% y continuar con el plan de diversificación productiva de PRODUCE	Mayores ventas y crecimiento de mercado potencial
	Crecimiento del sector agrícola	Incremento en ventas
	Sector fitosanitario competitivo en precios	Menor rentabilidad
	Alto poder de negociación de los clientes	Menor rentabilidad
	Mercado interesado en productos nuevos que satisfagan mejor sus necesidades	Incremento en ventas y en rentabilidad
	Incremento de tipo de cambio	Incremento en rentabilidad
Legal/ecológica	Restricciones en regulación de la industria fitosanitaria se mantienen	Mayores ventas
	Manual Andino de Plaguicidas	Menor probabilidad de incremento de ventas
	Aprobación de productos transgénicos	Menores ventas
	Tratados internacionales (CAN y ALADI)	Incremento en ventas
	Conciencia actual sobre medio ambiente y preferencia por productos no químicos	Disminución en ventas
	Falsificación	Menores ventas y pérdida de prestigio
	Fenomeno del Niño (FEN)	Disminución en ventas
Política	Gobierno pro-mercado que promueve la competitividad empresarial	Mayores ventas
Tecnológica	Control biológico de los productos agropecuarios	Menores ventas

Fuente: Elaboración Propia.

4.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE

Para elaborar la matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE) tenemos que nombrar las Oportunidades y Amenazas a las cuales está expuesta la organización.

Oportunidades:

1) Crecimiento de la población mundial

El crecimiento de la población mundial implica mayores necesidades de alimentos, es decir, incremento de la demanda por cultivos y esto repercute directamente en el crecimiento de la agricultura, lo cual es una oportunidad para la empresa.

2) Crecimiento económico estable

Si bien es cierto que en los últimos 2 años la economía peruana no ha crecido a las tasas de principios de la década, el Perú mantiene tasas altas de crecimiento comparado con países de la región. Esto afecta a las empresas del sector a través de un mayor crecimiento de la demanda.

3) Crecimiento del sector agrícola

Junto con la economía estable, el crecimiento sostenido de la agricultura a través de los años origina que se incremente el mercado y, por consiguiente, la demanda por los productos que ofrece la empresa.

4) Mercado interesado en productos nuevos

Los campesinos (clientes finales) siempre están en búsqueda de productos que hagan que sus cultivos sean más eficientes, es por esto que si se les presenta un producto que ofrece mejoras, ellos estarían dispuestos a adquirirlos, inclusive por un precio superior.

5) Restricciones en regulación sin variación

El hecho de que la regulación se mantenga sin variaciones, es una oportunidad para las empresas del sector para desarrollar nuevos productos. También es beneficioso para las empresas del sector puesto que crea estabilidad en el marco regulatorio, no incrementando los costos que las empresas deberían de gastar anualmente, si es que la regulación fuera constantemente modificada.

6) Tratados internacionales (CAN y ALADI)

Los tratados de libre comercio firmados con CAN y ALADI, generan oportunidades comerciales, de inversión y empleo, para empresarios y trabajadores andinos y garantizan una mejor inserción en la economía latinoamericana⁴⁰.

La libre circulación de bienes es una realidad, se eliminaron los aranceles y otros tipos de gravámenes al comercio entre los países miembros y se constituyó una zona de libre comercio.

7) Gobierno promotor de competitividad empresarial

El actual presidente es percibido por el mercado como un gobernante que impulsaría a la industria, promovería la inversión privada y fomentaría la inversión. Esto sería un cambio importante en el país dado que en los últimos 2 años las tasas de crecimiento han estado alrededor de 2.4%, disminuyendo las tendencias pasadas que iban a ritmo de 5%.

⁴⁰ Zona Económica (Julio 2015). *Reporte Integración Regional – Comunidad Andina de Naciones – CAN*. Recuperado de www.zonaeconomica.com/integracion-regional/can-comunidad-andina-naciones

8) Incremento de tipo de cambio

Es beneficioso para la empresa puesto que sus ingresos son principalmente en dólares. Por lo tanto, al incrementarse el tipo de cambio, los dólares representan más soles, contando con más dinero para afrontar sus gastos de operación que en su mayoría son en soles.

Amenazas:

1) Tendencia a consumir productos naturales

Esto afecta básicamente la venta de abonos o fertilizantes. Asimismo, la tendencia de consumir productos que no han sido tratados químicamente con plaguicidas va en aumento. Esto afecta directamente a los ingresos que percibe la empresa.

2) Sector fitosanitario competitivo en precios

El mercado fitosanitario es muy competitivo. Las empresas mantienen precios bajos y esto, a su vez, ocasiona una reducción en el margen de utilidad de la industria.

3) Alto poder de negociación de los clientes

Tanto los clientes intermediarios como las distribuidoras tienen un mayor poder de negociación, esto origina que exijan mayores descuentos y mayores plazos para pagar.

4) Manual andino de plaguicidas

Este manual exige estándares que son difíciles de cumplir, ya que la normativa se basa en la norma FAO (Food and Agriculture Organization), la cual es muy exigente para la industria peruana que recién se está desarrollando.

5) Aprobación de productos transgénicos

Los cultivos transgénicos son una amenaza para los plaguicidas, para los fertilizantes y para los reguladores de crecimiento, ya que las plantas son resistentes a las plagas y no necesitan plaguicidas. Actualmente, todas las plantas que son tratadas con plaguicidas no tienen su versión transgénica, es por esto que todavía se considera a los cultivos transgénicos una amenaza a mediano plazo, es decir, si estas plantas tuvieran su versión transgénica podrían prescindir de los plaguicidas.

6) Conciencia sobre el medio ambiente

El incremento de la conciencia sobre el medio ambiente podría perjudicar a la empresa si se crea una tendencia extrema de no consumir nada que haya tenido influencia de algún químico, esto podría afectar la demanda de los clientes por sus productos.

7) La falsificación

Afecta no solo la economía de la empresa en términos tangibles como en sus ingresos, sino también en temas intangibles como lo es su prestigio, por lo que el crecimiento de este problema podría ser una amenaza para la empresa.

8) Presencia del fenómeno del niño (FEN)

El clima es un factor totalmente impredecible que puede desestabilizar el negocio. Cuando hay fenómeno del niño, las ventas disminuyen considerablemente, ya que a veces los campesinos lo pierden todo, y si compraron el producto lo más probable es que no lo puedan pagar, originando no solo pérdidas por no vender los productos, sino también dejando un incremento en la morosidad.

9) Control biológico de los productos agropecuarios

El control biológico podría impactar negativamente a la demanda de los productos de la empresa puesto que funciona como producto sustituto. El crecimiento de este en efectividad, podría mermar los ingresos de la empresa puesto que a su favor tendría que no contiene químicos, sino que es una opción natural.

A continuación, se muestra el cuadro resumen de las oportunidades y amenazas de la empresa:

Cuadro 25: Resumen Oportunidades

OPORTUNIDADES	
1	Crecimiento de la población mundial
2	Crecimiento económico estable
3	Crecimiento del sector agrícola
4	Mercado interesado en productos nuevos
5	Restricciones en regulación sin variación
6	Tratados internacionales (CAN y ALADI)
7	Gobierno promotor de competitividad empresarial
8	Incremento de tipo de cambio

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

Cuadro 26: Resumen Amenazas

AMENAZAS	
1	Tendencia a consumir productos naturales
2	Sector fitosanitario competitivo en precios
3	Alto poder de negociación de los clientes
4	Manual Andino de plaguicidas
5	Aprobación de productos transgénicos
6	Conciencia sobre el medio ambiente
7	La falsificación
8	Presencia del Fenomeno del Niño (FEN)
9	Control biológico de los productos agropecuarios

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

A continuación, se asignaron pesos a cada factor en función de la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria. Esta asignación de pesos fue determinada en consenso por los integrantes del grupo en función de las entrevistas, encuestas e investigación que se realizó en el presente trabajo. La suma de los valores debe ser igual a 1. Posteriormente, se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el propósito de determinar si las estrategias actuales de la empresa están respondiendo con eficacia a cada uno de los factores, donde 4 = una respuesta muy buena, 3 = una respuesta adecuada, 2 = una respuesta no adecuada y 1 = una respuesta mala. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Externos (Matriz EFE)

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) de la empresa Fertilizantes del Perú S.A			
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1 Crecimiento de la población mundial	0.03	1	0.03
2 Crecimiento económico estable de PBI de 2.4% en el 2014 y 3.3% en el 2015	0.08	1	0.08
3 Crecimiento del sector agrícola de 3.3% en el 2015	0.12	2	0.24
4 Mercado interesado en productos nuevos	0.05	1	0.05
5 Restricciones en regulación sin variación	0.03	1	0.03
6 Tratados internacionales (CAN y ALADI), ayudaron a triplicar exportaciones (3x) del 2000 al 2010	0.15	4	0.60
7 Gobierno promotor de competitividad empresarial, espera generar un incremento de PBI de 5%	0.03	1	0.03
8 Incremento de tipo de cambio se estima en 3.4 al cierre del 2016	0.03	2	0.06
AMENAZAS			
1 Tendencia a consumir productos naturales. En el 2014 el mercado orgánico creció 12.9%	0.03	1	0.03
2 Sector fitosanitario competitivo en precios	0.12	3	0.36
3 Alto poder de negociación de los clientes debido a que existen 13 empresas en el mercado	0.09	3	0.27
4 Manual Andino de plaguicidas	0.05	1	0.05
5 Aprobación de productos transgénicos	0.03	1	0.03
6 Conciencia sobre el medio ambiente	0.05	1	0.05
7 La falsificación	0.03	2	0.06
8 Presencia del Fenomeno del Niño (FEN), se estima cada 10 años como en el año 98 y 2008	0.03	1	0.03
9 Control biológico de los productos agropecuarios	0.05	1	0.05
TOTAL	1.000		2.05

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

En la asignación de pesos para cada una de las variables analizadas, las variables que obtuvieron mayor peso y calificación fueron las siguientes:

En oportunidades:

- Crecimiento del sector agrícola, debido a que el crecimiento del sector fitosanitario va en línea al crecimiento del sector agrícola, en los próximos años se espera un gran potencial de crecimiento de ambos. Si bien Fertilizantes del Perú ha alcanzado una participación de mercado de 2.6%, sus ventas han crecido en promedio 2% anual en los últimos 5 años (sin considerar la licitación del año 2015), el sector agropecuario ha crecido en promedio a tasas del 3.5% anual, en el mismo periodo de tiempo.

Por tales motivos, se asignó una calificación de 2, la cual indica que la estrategia actual de la empresa no es muy adecuada respecto al crecimiento que se ha dado en el sector agrícola en los últimos años.

- Tratados internacionales (CAN y ALADI), los cuales ayudaron a triplicar las exportaciones en un periodo de 10 años (2000-2010). Aprovechar los tratados internacionales para incursionar en nuevos mercados (Bolivia y Paraguay) ha sido una estrategia que le ha permitido a Fertilizantes del Perú incrementar sus ventas en los últimos años.

Por tales motivos, se asignó una calificación de 4, la cual indica que la estrategia actual de la empresa es muy buena respecto a los tratados internacionales que el Perú ha firmado.

En amenazas:

- Sector fitosanitario competitivo en precios. Muchas empresas compiten en el sector fitosanitario y ofrecen productos sin valor agregado, lo que hace que el factor precio sea importante en la toma de decisiones de los clientes. La búsqueda constante de eficiencias operativas y de gestión en las empresas líderes en la industria soporta los precios bajos de ciertos productos. La estrategia que Fertilizantes del Perú ha utilizado para afrontar dicha amenaza es brindar productos con valor agregado con una prima en precio. Sin embargo, también ofrece productos masivos que compiten por precio en la industria.

Por tales motivos, se asignó una calificación de 3, la cual indica que la estrategia actual de la empresa responde de manera adecuada a la competitividad en precios del sector fitosanitario.

- Alto poder de negociación de los clientes, dicho poder de negociación se evidencia en los distribuidores mayoristas y tiendas, quienes son los principales clientes de la industria fitosanitaria. Si bien más del 70% de las ventas de Fertilizantes del Perú se realizan a través de mayoristas y tiendas, la empresa ha mantenido una relación económica saludable, inclusive se han creado lazos de confianza con dichos clientes. Por tales motivos, se asignó una calificación de 3, la cual indica que la estrategia actual de la empresa responde de manera adecuada al alto poder de negociación de los clientes.

El resultado ponderado fue 2.05, por debajo de la media 2.5, por lo tanto podemos determinar que la empresa no está capitalizando las oportunidades que se le presentan, ni está mitigando adecuadamente las amenazas.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

5.1. Descripción del mercado e Industria

El sector de productos fitosanitarios se encuentra conformado principalmente por fabricantes y comercializadores de plaguicidas, fertilizantes o abonos, y productos para uso veterinario.

Los cultivos destinados para la agro exportación son los que utilizan con mayor intensidad este tipo de productos, por ejemplo: arroz, caña de azúcar, frutales, hortalizas, algodón, papa, tomate, palma aceitera, espárrago, alcachofa, entre otros.

De acuerdo con el último Censo Nacional Agropecuario (IV), el 61.9% del total de productores agropecuarios (1 millón 370 mil productores) utilizaron algún tipo de abono orgánico. Cabe destacar que los productores de la sierra (1 millón 75 mil) lo aplican en mayor medida comparado con los productores de la costa y selva⁴¹.

En nuestro país, se encuentran operando simultáneamente empresas agroquímicas nacionales y transnacionales. Entre las principales empresas se encuentran Bayer del Perú, Tecnología Química y Comercio, Productos Químicos Peruanos, Hortus, Farmagro, Nitratos, Cynamid Peruana, Aventis Corpscience Perú, Comercial Agrícola del Perú, Westrade Perú, Químicos SAC, Novartis, Farmex, Drokasa y Basf Peruana.

La producción nacional de fertilizantes asciende a 23,604 miles de toneladas al 2013, con un CAGR negativo 1993-2013 de -5.9%. Mientras que las importaciones

⁴¹ INEI – Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *Perú Anuario de estadísticas ambientales*. Recuperado de www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/index.html

ascienden a 905,798 miles de toneladas al 2013, con una CAGR positivo 1993-2013 de 5.6%⁴² (ver anexo 5). Entre los fertilizantes químicos importados encontramos: urea, nitrato de amonio, sulfato de amonio, fosfato de amonio, superfosfatos, cloruro de potasio, sulfato de potasio, sulfato de magnesio y potasio, siendo la urea la que representa el 40% de las toneladas importadas (365,085), seguido del sulfato de amonio con 20% (181,567) y del fosfato de amonio con 17% (157,398). Los mayores CAGR 1993-2013 son: sulfato de amonio con 22%, seguido del nitrato de amonio con 17%. Mientras que la urea presenta un CAGR 1993-2013 de 3%. Cabe destacar que los superfosfatos son el único tipo de fertilizante químico importado que ha disminuido en el período analizado, presentando un CAGR negativo de -11% (disminución de 25,774 toneladas)⁴³. (ver anexo 6).

Según el ministerio de agricultura, entre los principales plaguicidas se encuentran los siguientes:

- Acaricidas: se utilizan para eliminar, controlar o prevenir la presencia o acción de los ácaros mediante una acción química⁴⁴. Representan el 3% del total de importaciones al 2014, con un CAGR 2007-2014 de 20%⁴⁵. (Ver anexo 7).

⁴² INEI – Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *Perú Anuario de estadísticas ambientales*. Recuperado de www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/index.html

⁴³ INEI – Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *Perú Anuario de estadísticas ambientales*. Recuperado de www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/index.html

⁴⁴ Fitosanitarios. *Concepto de Fitosanitarios* Recuperado de <http://www.fronda.com/fitosanitarios>

⁴⁵ INEI – Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *Perú Anuario de estadísticas ambientales*. Recuperado de www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/index.html

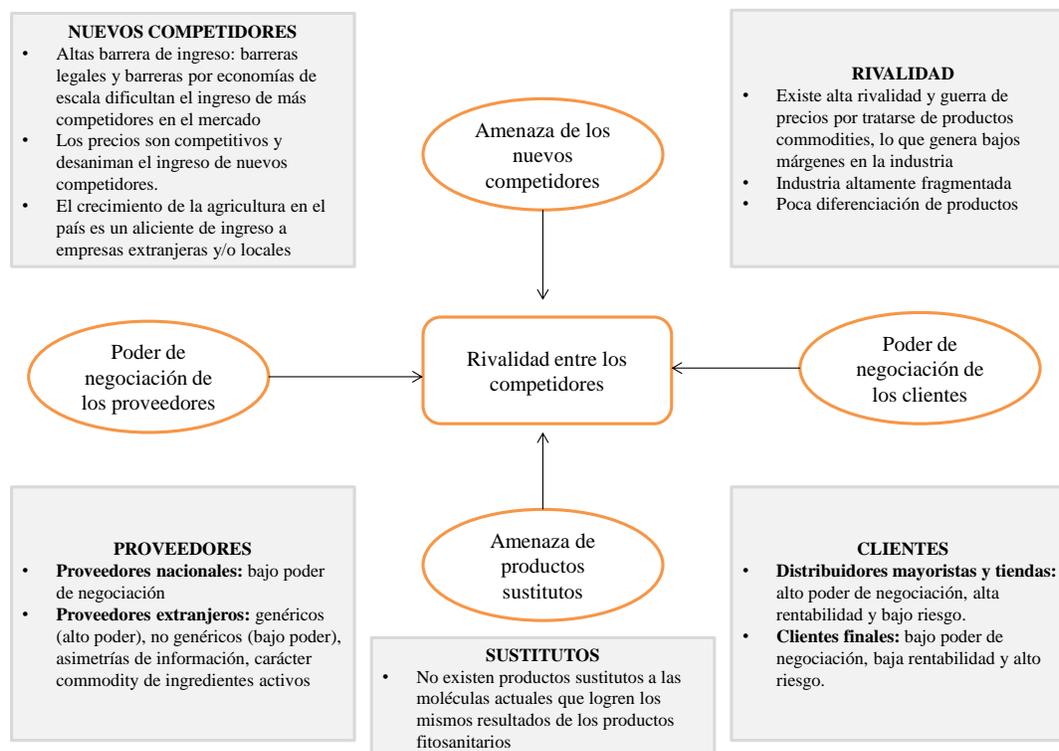
- Fungicidas: se utilizan para impedir el crecimiento o eliminar los hongos y mohos perjudiciales para las plantas. Representan el 27% del total de importaciones al 2014, con un CAGR 2007-2014 de 5%.
- Herbicidas: se utilizan para eliminar plantas indeseadas. Representan el 49% del total de importaciones al 2014, con un CAGR 2007-2014 de 15%.
- Insecticidas: se utilizan para matar insectos. Representan el 21% del total de importaciones al 2014, con un CAGR 2007-2014 de 1%.
- Rodenticidas: se utilizan para matar o eliminar, controlar, prevenir, repeler o atenuar la presencia o acción de los roedores. Representan el 0.4% del total de importaciones al 2014, con un CAGR 2007-2014 de 6%.

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

A continuación, se describirán las cinco fuerzas competitivas de la industria según el modelo de Porter⁴⁶.

⁴⁶ Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. EEUU :Compañía Editorial Continental.

Gráfico 5: Fuerzas competitivas de la Industria-Modelo de Porter



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

5.2.1. Amenaza de nuevos competidores

En relación a los competidores potenciales, se analizarán los factores que alientan y desalientan la entrada de nuevos competidores en el mercado de productos fitosanitarios.

5.2.1.1. Barreras de entrada

Se analizarán las siguientes variables:

Diferenciación del servicio

La diferenciación del servicio se da en base a dos aristas:

- 1) Atención al cliente: las empresas del sector han desarrollado un buen servicio al cliente.
- 2) Asesoría técnica: en este punto aún es muy poco lo que realiza el sector, principalmente, por la capacidad de abarcar el territorio nacional llevando conocimiento y capacitaciones. Aun así, los ejecutivos y representantes de ventas están haciendo un gran esfuerzo por mejorar este punto, pero como mencionamos aún es muy poco lo que se hace en términos tangibles.

Identificación de marcas

Hay marcas, sobre todas las transnacionales que han venido trabajando e invirtiendo en posicionar sus marcas en el mercado, ya sea en el punto de venta como a través de herramientas de marketing vía paneles y radios en zonas predominantemente agrícolas.

Marcas de las empresas Bayer, Dupont, Farmex y Química Suiza son muy conocidas y recordadas en el sector tanto por la fuerza de marca como por la calidad asociada a ellos.

A pesar de ello, el resto de compañías no han logrado trascender en ese posicionamiento en el mercado. Prueba de ello es que los agricultores cuando se

acercan a una tienda piden un producto basado en el nombre de la molécula más no de la marca, lo cual hace poco atractivo al sector.

Requerimiento de capital

El requerimiento de capital de trabajo es bajo y por lo tanto hace que el sector sea poco atractivo pues se entiende que el retorno y el margen pueden ser pequeños. Esto debido al ingreso de nuevos competidores que como mencionamos son importadores – comercializadores, empresas que no producen y, por ende, no invierten en activos y/o tecnología.

Acceso a tecnología de punta

El acceso a la tecnología se analizará en dos aristas:

- 1.- Tecnología asociada a la producción: muchas empresas que han incursionado en el sector son empresas importadoras – comercializadoras, por ende, no invierten en tecnología productiva. Esta tecnología es muy costosa y muy pocas empresas invierten en adquirirla.
- 2.- Tecnología asociada a productos: las empresas importadoras adquieren productos muchas veces de calidad y procedencia dudosa, estas empresas logran los registros en el Perú por el conocimiento que pueden tener sobre las moléculas, pero tienen deficiencias en calidad. Caso contrario es la calidad asociada a marcas trasnacionales.

Producción gubernamental

El estado no participa en producción e importación de productos fitosanitarios.

Efecto de la experiencia

El efecto de la experiencia es clave en la industria y es una variable a la que Fertilizantes del Perú apunta con mucha atención. En el negocio fitosanitario quienes logran mejores resultados en ventas son aquellas empresas que puedan enseñar a más agricultores, fundos, etc que sus productos son buenos y que generan resultados positivos para sus cultivos.

La experiencia aprendida por marcas transnacionales es clave para entender su éxito actual en el mercado.

Acceso a canales / cobranza

Existe un amplio acceso a los canales de distribución, tiendas, mayoristas, distribuidores y fundos. El gran latifundio es un poco más complicado para acceder debido a la estandarización en su producción y, por ende, de los productos fitosanitarios que aplican.

Economías de escala

Las economías de escala juegan un rol muy importante en el sector, tanto para los importadores como para los productores locales. Mientras más se vende, mejor cubrimiento de costos fijos se logra y, por ende, mejor margen variable de contribución. El mercado peruano fitosanitario permite el desarrollo de

economías de escala, desarrollo que viene siendo aprovechado por las tres empresas que componen más del 40% del sector.

En el mercado de plaguicidas para uso agrícola la mayor barrera de ingreso es la barrera legal. SENASA, con su sistema de registro de comercializadores y de productos, dificulta el ingreso de más competidores a este mercado.

Ingreso de productos biológicos: el desarrollo de plaguicidas no químicos o biológicos, está quitando algunos mercados a los productos tradicionales, lo cual es una amenaza.

Cuadro 27: Productos sustitutos por línea de división

Líneas división Comercialización	Productos sustitutos
Insecticidas químicos	Control biológico de plagas/cultivos transgénicos
Fungicidas químicos	
Herbicidas químicos	Cultivos transgénicos
Reguladores de crecimiento químicos	Fitohormonas
Mejoradores de suelo y agua químicos	
Fertilizantes foliares y suelo químicos	Fertilizantes orgánicos

Fuente: Fertilizantes del Perú S.A. Elaboración: propia

5.3.1.2 Reacción esperada de los competidores

No se han levantado observaciones de represalias o abuso de la posición de dominio de alguna de las empresas líderes en el sector.

Por lo tanto, de acuerdo a las variables analizadas, se puede concluir que el sector cuenta con diversas barreras de ingreso que desalientan a los posibles competidores, lo cual puede representar una oportunidad para Fertilizantes del Perú.

5.2.2. Rivalidad entre los competidores

A continuación se analizará la competencia dentro del mismo sector:

5.2.2.1. Estructura Competitiva

Gran número de competidores o igualmente equilibrados.-

En el sector existen gran número de competidores donde los 3 primeros competidores concentran el 47.8% del mercado, con participaciones entre 13%-18% cada una. El resto de compañías (cuatro) presentan participaciones por debajo del 10%. El resto de empresas con participaciones por debajo del 3%, donde se encuentra Fertilizantes del Perú, según se expuso en el punto 2.5 del presente trabajo.

En relación a la competencia en el sector, existe una alta competencia en el mercado de fitosanitarios. Son cuatro los tipos de competidores.

- i) Productores, fabrican los productos en el Perú y los venden a las comercializadoras, distribuidoras, tiendas y directamente al usuario final (agricultores y fundos). Ejemplos: Farmagro, Farmex S.A.C., Sociedad Anónima Fausto Piaggio, NeoAgrum S.A.C., Grupo Silvestre, Tecnología Química y Comercio, San Miguel Industrial, Comercial Andina, etc.
- ii) Comercializadoras, son grandes empresas que manejan un gran portafolio de negocios. Importan los productos listos para la venta o los tercerizan a las fábricas. Esto depende del costo y de la necesidad que las comercializadoras tengan para colocar sus productos. Ellas manejan sus propias marcas, que compiten con las marcas de la empresa Fertilizantes del Perú, que también le realizan la elaboración de varios de sus productos. Ejemplos: Química Suiza S.A.C., Drokasa Perú S.A.C., Bayer, etc.
- iii) Distribuidoras, son empresas mayoristas que le compran a los productores nacionales e importan mercadería con el objetivo de abastecer las tiendas y/o vender directamente a los agricultores. Algunas distribuidoras son clientes de Fertilizantes del Perú y otras lo son de la competencia. Ejemplos: Autoservicio San Isidro S.A.C., Procampo S.A.C., Inveragro S.A.C.

- iv) Tiendas, les compran a las comercializadoras y/o a las distribuidoras. Son el eslabón final de la cadena, ya que estas abastecen solo a los agricultores.

Costos fijos.-

Con el incremento de la inflación y el tipo de cambio, el sector está siendo afectado por un incremento significativo de sus costos fijos, no solamente por el incremento en el nivel de precios, sino también por la constante adaptación al cambio en la industria, gracias a la mayor competencia del sector, impulsado en gran parte por empresas trasnacionales o por aquellas que representan dichas marcas.

Falta de diferenciación.-

La falta de diferenciación en los productos que ofrece el sector, es una clara amenaza, ya que los clientes podrían escoger entre cualquiera de las empresas y sus marcas, debido a que las características de los productos son similares. Es por ello que se busca dar siempre un valor agregado en el sector desde el punto de vista de la calidad y del asesoramiento técnico a usuarios. Muchos productos son considerados commodities.

Por lo tanto, según el análisis previo la rivalidad entre los competidores es una amenaza debido principalmente a la alta competencia que existe en el sector y poca diferenciación de los productos.

5.2.2.2. Comportamiento de la demanda

Según se sostuvo en el punto 2.5 del presente trabajo, el mercado peruano de productos fitosanitarios representó en el año 2013 ventas por USD202MM, esto representa 8% menos de lo registrado en el año 2012. El mercado en el año 2014 representa un estimado de recuperación del 8%. El sector fitosanitario crece apalancado al crecimiento del consumo interno, pero sobre todo al crecimiento de las agro exportaciones.

5.2.2.3. Barreras de Salida

Activos especializados.-

Los activos especializados son parcialmente una barrera de salida, pero sólo para aquellas compañías que inviertan en activos fijos para la formulación de productos fitosanitarios.

El mercado hoy muestra que muchas de las empresas que han ingresado a la competencia sólo importan productos terminados de formuladores extranjeros.

Costos fijos de salida.-

Existen algunos costos elevados tales como: la cantidad de empleados en planilla, la fuerza de ventas numerosa, administrativos, etc. los cuales están cubiertos por una serie de beneficios que la empresa tendría que pagar.

Barreras emocionales.-

En el caso de la industria fitosanitaria, no se dan esta clase de barreras, ya que el foco es obtener la rentabilidad deseada por los accionistas.

Restricciones sociales y gubernamentales.-

En análisis previo legal se exponen las principales normativas ligadas al sector fitosanitario. Primero, la normatividad ligada al SENASA y su rol supervisor en todo lo referente a la agricultura nacional. El rol fomentador de desarrollo y crecimiento que tiene el ministerio de agricultura. Por último, el rol del ministerio de la producción que controla el crecimiento de la industria buscando fomentar el libre mercado y competencia, pero a su vez controlando correctamente el uso de sustancias ligadas al proceso industrial y desecho de materiales peligrosos.

El sector se enfrenta a altas barreras de salida, debido principalmente a las restricciones gubernamentales, venta de activos especializados y costos fijos, por lo que se considera una amenaza.

Por lo tanto, se concluye que el sector fitosanitario es poco atractivo desde el punto de vista de la rivalidad entre competidores. Los competidores son muchos en cantidad y similitud de operaciones; la economía presenta un crecimiento

lento en el sector, y las diferencias del producto son muy bajas por lo general entre las empresas del sector.

5.2.3. Poder de negociación de los clientes

Número de clientes, concentración.-

Los clientes en la industria fitosanitaria no están concentrados, o existe muy poca concentración. Lo que existe son clientes distribuidores o mayoristas con mucho poder de negociación.

En el Perú durante los últimos años se han ido creando agremiaciones de distintos sectores de la agricultura para en conjunto negociar mejores precios a los productores o distribuidores de productos fitosanitarios. La agremiación con mejor poder de negociación es PRO CITRUS la agremiación de productores de cítricos del Perú.

Fertilizantes del Perú cuenta con dos unidades de negocios. La primera es la división agrícola, la cual se encarga de la comercialización de productos elaborados en la planta de producción de la compañía (marcas propias). La segunda es la división industrial, la cual tiene como finalidad brindar servicios a otras empresas, tales como servicios de formulación, fraccionamiento, almacenamiento y distribución.

La división agrícola atiende a cuatro tipos de clientes:

- i) Distribuidoras (mayoristas), son empresas que compran grandes cantidades. Por lo tanto, tienen alto poder de negociación. Las distribuidoras le venden tanto a las tiendas como a los agricultores.
- ii) Tiendas, compran lo necesario para mantener su stock. Los pedidos se realizan a través del encargado de atención al cliente o por medio de los representantes de ventas.
- iii) Fondos, son empresas que cuentan con chacras de gran tamaño, que para tratar sus cultivos necesitan grandes cantidades de producto.
- iv) Agricultores, al igual que los fondos, son usuarios finales de los productos que comercializa la empresa. Los agricultores realizan sus pedidos mediante los representantes de ventas.

La división industrial brinda servicios destinados a empresas del sector fitosanitario (muchas veces competencia directa de Fertilizantes del Perú), tales como servicios de:

- Formulación: es la preparación del producto a granel
- Fraccionamiento: es envasar el granel en presentaciones pequeñas. 1Kg, 0.5Kg, 0.25Kg o su equivalente en litros o presentaciones solicitadas por los clientes.
- Almacenamiento: se brinda servicio de almacenamiento tanto de materias primas, materiales en proceso, productos terminados, envases y embalajes.

- Logística: se brinda el servicio logístico primario, es decir el despacho de planta a los almacenes de las empresas contratantes, o en su defecto, al punto indicado por el cliente.

Compran en grandes volúmenes.-

Los clientes que compran en grandes volúmenes son principalmente los de la división industrial, quienes a su vez juegan un rol en la industria de grandes distribuidores y responden a planes de producción y programas de corto y mediano plazo. En esta posición, las condiciones son negociadas en todos los términos al inicio de los plazos.

En la división agrícola se realizan ventas de volúmenes y las condiciones cambian dependiendo el volumen y tipo de producto.

Los productos no son diferenciados.-

Las moléculas con las que se trabaja en la industria fitosanitaria son las mismas para todos los competidores y forman parte de las moléculas genéricas en la industria. Bayer, Du Pont y Syngenta, entre otros productores transnacionales, plantean dentro de su investigación nuevas moléculas, las cuales son patentadas, motivo por el cual el resto de compañías no compiten.

Los costos por cambiar de proveedor.-

El costo de cambiar es bajo, el usuario final puede migrar de un producto a otro y si bien existen diferencias en los precios, la variación no es tan significativa como para dejar de migrar a otra alternativa.

Los costos asociados son para el usuario, quien puede tener costos ocultos por diferencias en el rendimiento del nuevo producto aplicado, pues puede dar resultados bajos en producción.

Disponibilidad de sustitutos.-

Las moléculas comercializadas en la industria fitosanitaria son moléculas estándar para todos los jugadores del sector, por lo que no se observa un riesgo latente en la industria. Este análisis no descarta que pueda haber un ingreso al mercado de nuevas moléculas que tengan resultados similares a las ya existentes y que Fertilizantes del Perú no las pueda tener o desarrollar.

Fosfatos, urea o formatos no elaborados, estos insumos son muy usados en la agricultura nacional, pero no se han incluido como un riesgo debido a que el segmento de usuarios, los cuales usan formatos de productos no elaborados o de baja elaboración, van a continuar su uso debido al desconocimiento de efectos secundarios y sobre valoración del factor precio.

Por lo tanto, luego de analizar las variables anteriores se concluye que si bien se tienen clientes dispersos, estos tienen mucha fuerza en la negociación de márgenes. Además, se observa la facilidad de migrar de una marca a otra de la competencia, lo cual incrementa el poder de negociación del cliente y hace que sea un segmento menos atractivo.

5.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Se analizarán las siguientes variables:

Número de proveedores clave.-

En el sector fitosanitario existen diversos proveedores tanto en cantidad como en calidad, de materias primas y de productos terminados.

Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores.-

En el sector existen sustitutos para los diversos insumos que se necesitan, tanto en envases, embalajes y materias primas. El foco ante un posible cambio de proveedor es que no afecte la calidad del producto terminado y sus resultados en el campo.

Los productos que venden son diferenciados.-

No, los productos que suministran los proveedores no son diferenciados, son insumos pero juegan un rol importante en la calidad del producto terminado.

Plantea una real amenaza de integración hacia delante.-

No se observa un riesgo inminente de que un proveedor esté interesado en ingresar a la industria fitosanitaria. Los proveedores de moléculas son transnacionales que comercializan commodities químicos.

Plantea una real amenaza de integración hacia atrás.-

No se observa un riesgo inminente de que un cliente esté interesado en la importación, registro y formulación de productos fitosanitarios.

Contribución de los proveedores a la calidad del producto

Las materias primas, envases y embalajes juegan un rol importante en la calidad del producto terminado, por ello es clave tener la certeza de la calidad de dichos insumos, tanto por pruebas físicas, organolépticas y químicas. Además, es necesario conocer la reputación internacional o local del proveedor.

Por lo tanto, después de analizar el poder de negociación de los proveedores, se puede concluir que los proveedores no tienen poder de negociación o que es un poder neutral, lo cual es una oportunidad media para Fertilizantes del Perú.

5.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Disponibilidad de sustitutos cercanos.-

Las moléculas comercializadas en la industria fitosanitaria son moléculas estándar para todos los jugadores del sector, por lo que no se observa un riesgo latente en la industria. Este análisis no descarta que pueda haber un ingreso al mercado de nuevas moléculas que tengan resultados similares a las ya existentes y que Fertilizantes del Perú no las pueda tener o desarrollar.

Fosfatos, urea o formatos no elaborados, estos insumos son muy usados en la agricultura nacional, pero no se han incluido como un riesgo debido a que el segmento de usuarios, los cuales usan formatos de productos no elaborados o de baja elaboración, van a continuar su uso debido al desconocimiento de efectos secundarios y sobre valoración del factor precio.

Agresividad y rentabilidad de productos.-

La rentabilidad de los productos fitosanitarios es alta tanto para las empresas del sector como para las tiendas y mayoristas.

Precios de los sustitutos.-

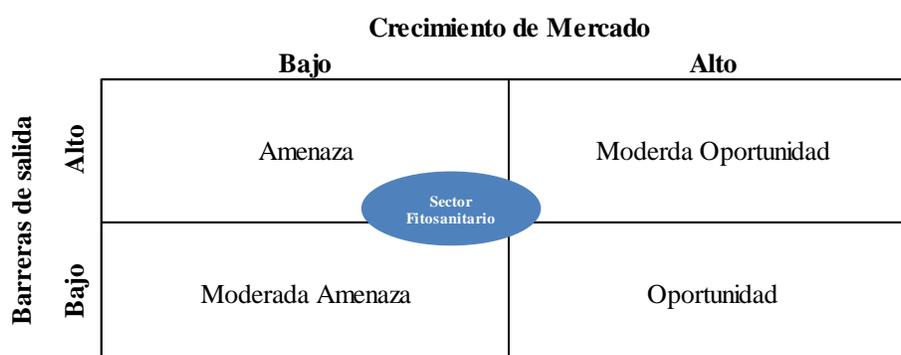
Se valora igual que la disponibilidad, ya que representarían un riesgo u oportunidad de desarrollarse el ingreso de nuevas moléculas.

En cuanto a los formatos no elaborados, existen diferencias muy amplias en precio entre fuentes de las materias primas, por ejemplo, el potasio que proviene del procesamiento del fosfato de potasio o un kelato obtenido del proceso de quelatización del fosfato de potasio; el segundo al tener mayor valor agregado tiene, por ende, mayor precio, pero no necesariamente valorado por los agricultores informales o de pequeña escala.

Por lo tanto, en la industria fitosanitaria no existen productos sustitutos a las moléculas actuales que logren lo mismos resultados, salvo en formatos no elaborados, por lo que se concluye que los productos sustitutos representan un amenaza de bajas proporciones.

5.2.6. Análisis de las barreras de salida, crecimiento de mercado y las barreras de ingreso

Gráfico 6: Barreras de salida vs crecimiento de mercado



Fuente: Fertilizantes del Perú S.A. Elaboración: propia

Como se aprecia en el gráfico anterior, el sector de productos fitosanitarios presenta un bajo crecimiento de mercado y moderadas barreras de salida, lo que significa una amenaza moderada para Fertilizantes del Perú y para el resto de compañías que componen el sector. El sector no está creciendo como se espera a pesar del crecimiento del sector agropecuario.

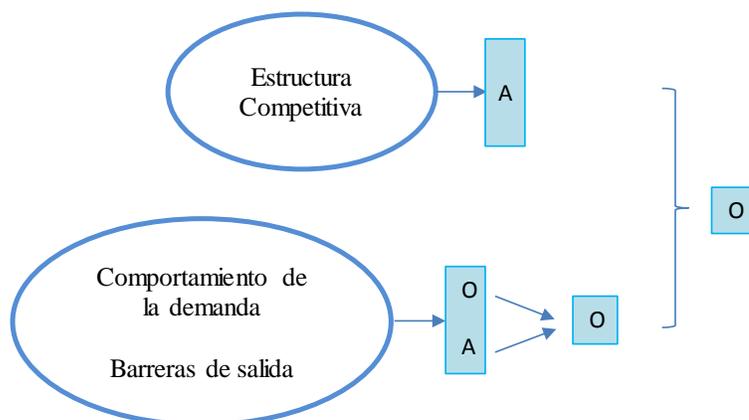
Gráfico 7: Barreras de entrada vs barreras de salida

		Barreras de salida	
		Bajo	Alto
Barreras de entrada	Alto	Rendimientos bajos estables 	Rendimientos bajos, riesgoso
	Bajo	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgos

Fuente: Fertilizantes del Perú S.A. Elaboración: Propia

El sector de productos fitosanitarios se ubica en el rango de rendimientos bajos pero estables. Esto se origina debido a las altas barreras de ingreso y las moderadas barreras de salida.

Gráfico 8: Fuerza de la rivalidad entre compañías existentes



Fuente: Fertilizantes del Perú S.A. Elaboración: propia

La estructura competitiva constituye una amenaza, ya que existen muchos participantes en el sector y tres de ellos representan más del 40% del mercado, es un escenario muy competitivo donde la diferenciación de los productos es baja.

En el análisis de la demanda, se concluye que existe una oportunidad, ya que existe un crecimiento moderado del sector y altas expectativas por el crecimiento del sector agropecuario. En el caso de las barreras de salida es una amenaza moderada para el sector.

En conclusión, existe una oportunidad para las empresas del sector pues las fuerzas son reguladas por el comportamiento de la demanda, que a pesar de que no es el esperado, está en crecimiento. Hay oportunidades de captación de mercado para las empresas del rubro, lo cual impacta directamente en los resultados que Fertilizantes del Perú podría obtener.

5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Para el desarrollo del análisis de la matriz de atractividad se ha tomado como base las entrevistas y encuestas sostenidas con los altos ejecutivos de Fertilizantes del Perú, así como la experiencia propia (ver anexo 2).

A continuación, se presenta el análisis de cada una de las cinco fuerzas en la industria, en donde se ha agregado una escala del 1 al 5, siendo 1= muy poco atractiva y 5= muy atractiva. Lo que al final da un indicador que ayudará a la interpretación de cada una de las fuerzas.

- Barreras de entrada

El análisis de las barreras de entrada mostrado en la tabla líneas abajo, muestra una industria poco atractiva, alcanzando un puntaje de 2.38. Si bien el efecto de la experiencia y la presencia de economías de escala fueron factores que obtuvieron un puntuación de 4 (atractiva), no existe en las empresas líderes una clara diferenciación por el servicio, ni por la identificación de marcas. El requerimiento de capital para iniciar operaciones en la industria fitosanitaria no es alto. Asimismo, el acceso a tecnología de punta está a disposición de todos los participantes en la industria.

Existen altas barreras de ingreso, ya que el SENASA impone barreras legales, Sin embargo, el crecimiento de la agricultura en el país es un aliciente para el ingreso de empresas locales y/o extranjeras.

Tabla 4: Análisis de barreras de entrada

Barreras de entrada		1	2	3	4	5		
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Diferenciación del servicio	Pequeño						Grande	
Identificación de marcas	Bajo							Alto
Requerimiento de capital	Bajo							Alto
Acceso a tecnología de punta	Amplio					Restringido		
Producción gubernamental	No existente						Alto	
Efecto de la experiencia	No importante						Muy importante	
Acceso a canales/cobranza	Amplio							Restringido
Economías de escala	Pequeño						Grande	
Resultado	2.38				Poco Atractiva			

Fuente: Elaboración propia

- Rivalidad entre competidores

Respecto al análisis de la rivalidad entre competidores, se muestra que la industria fitosanitaria es poco atractiva, alcanzando un puntaje de 1.5. Esto se debe a que es una industria altamente fragmentada, existe rivalidad y guerra de precios por tratarse de productos commodities, lo que repercute en bajos márgenes.

Tabla 5: Análisis de rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de competidores iguales	Grande						Pequeño
Diversidad de competidores	Alto						Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido
Diferencias de producto	Commodity						Especializado
Resultado	1.50	Muy poco					

Fuente: Elaboración propia

- Poder de los clientes

Respecto al análisis del poder de los clientes, se muestra una industria poco atractiva, alcanzando un puntaje de 2.4, a pesar de que el número de clientes y disponibilidad de sustitutos reciben un puntaje neutral.

Cabe destacar que los distribuidores mayoristas y tiendas cuentan con alto poder de negociación, alta rentabilidad y bajo riesgo.

Tabla 6: Análisis del poder de los clientes

		1	2	3	4	5		
Poder de los clientes		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		
Número de clientes	Poco						Mucho	
Disponibilidad de sustitutos	Mucho							Poco
Costo de cambio	Bajo							Alto
Contribución de los clientes a los costos totales	Alto %							Bajo %
Rentabilidad de los clientes	Bajo							Alto
Resultado	2.40	Poco atractiva						

Fuente: Elaboración propia

- Poder de los proveedores

El análisis de poder de los proveedores reflejado líneas abajo, muestra como resultado una industria neutral, alcanzando un puntaje de 2.86. Si bien los proveedores extranjeros de productos no genéricos son los únicos que cuentan con alto poder de negociación, a diferencia de los proveedores nacionales y extranjeros de productos genéricos, los cuales cuentan con un bajo poder de

negociación, es importante resaltar el carácter commodity de los ingredientes activos.

Tabla 7: Análisis de poder de los proveedores

Poder de los proveedores		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de proveedores claves	Poco						Mucho
Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores	Bajo						Alto
Costo de cambio	Alto						Bajo
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alto						Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Alto						Bajo
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alto						Bajo
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Pequeño						Grande
Resultado		2.86			Poco atractiva		

Fuente: Elaboración propia

- Disponibilidad de sustitutos

El análisis de disponibilidad de sustitutos, muestra como resultado una industria neutral, alcanzando un puntaje de 3.33. Si bien existen productos y procesos alternativos tales como el control biológico de plagas, cultivos transgénicos y fertilizantes biológicos, aún son costosos de implementar, no se tiene la experiencia necesaria o inclusive las leyes peruanas aplican restricciones a su uso.

Tabla 8: Análisis de disponibilidad de sustitutos

Disponibilidad de sustitutos		1	2	3	4	5					
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva					
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande						Pequeño				
Agresividad y rentabilidad de productos	Alto										Bajo
Valor / precios sustituto	Alto										
Resultado	3.33						Neutral				

Fuente: Elaboración propia

- Barreras de salida

El análisis de las barreras de salida da como resultado una industria neutral, alcanzando un puntaje de 3.25. Si bien los activos utilizados son especializados, estos se pueden vender rápidamente en la industria, ya que el número de empresas que operan es amplio.

Tabla 9: Análisis de las barreras de salida

Barreras de salida		1	2	3	4	5					
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva					
Especialización de activos	Alto						Bajo				
Costos únicos de salida	Alto										Bajo
Relaciones estratégicas	Alto										
Restricciones gubernamentales y sociales	Alto										
Resultado	3.25										Neutral

Fuente: Elaboración propia

5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria

La industria fitosanitaria es medianamente atractiva debido a la intensa competencia que muchas veces termina por generar una guerra de precios, lo cual culmina con la disminución de los márgenes.

La siguiente matriz resume el análisis realizado en las cinco fuerzas de Porter y nos da una calificación global del nivel de atractividad de la industria fitosanitaria.

Tabla 4: Matriz de Atractividad

Evaluación Global	1	2	3	4	5	Concepto
	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Barreras de entrada						Existe posibilidad de ingreso de nuevos competidores impulsado, principalmente, por el crecimiento agroindustrial
Barreras de salida						Facilidad de venta de activos especializados
Rivalidad entre competidores						Fuerte competitividad y precios agresivos
Poder de los clientes						Las ventas de la industria se dan principalmente por mayoristas, los cuales poseen poder de negociación por las grandes cantidades compradas
Poder de los proveedores						Si bien los proveedores nacionales tienen un bajo poder de negociación, junto con los proveedores extranjeros de productos genéricos. Los proveedores extranjeros de productos patentados tienen un fuerte poder de negociación
Disponibilidad de sustitutos						Plaguicidas no químicos o biológicos son el principal sustituto.
Resultado	2.62					Es una industria poco atractiva

Fuente: Elaboración: Propia

5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC

Bajo el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo se ha optado por escoger a tres competidores del mercado local (Farmagro, Farmex, y Tecnología Química y Comercio), para ser analizados en términos relativos según los factores determinantes del éxito en la industria.

Farmagro, Farmex, y Tecnología Química y Comercio se encargan tanto de producción como comercialización de fertilizantes y plaguicidas, al igual que Fertilizantes del Perú. Para desarrollar la matriz de perfil competitivo MPC se ha usado como base las entrevistas y encuestas a los principales ejecutivos de Fertilizantes del Perú, así como la entrevista realizada al experto externo (ver anexo 2). Asimismo, se ha utilizado la información disponible en la páginas web de las empresas analizadas (ver anexo 8).

Entre los factores críticos de éxito de la industria se han definido los siguientes:

1. Competitividad de precios, la gran mayoría de los productos fitosanitarios que ofrecen las principales empresas del mercado son considerados commodities. Por lo tanto, la demanda muchas veces está correlacionada con los precios bajos. Las empresas líderes están dispuestas a sacrificar margen por ganar volumen.
2. Calidad de producto, dada la naturaleza de commodities de muchos productos fitosanitarios en la industria, la calidad de producto se convierte en un factor crítico para diferenciarse de los principales competidores, asegurar las ventas y generar lazos con clientes en el largo plazo. Es así como Farmagro, Farmex, TQC y Fertilizantes del Perú son reconocidos por la gran calidad de sus productos.
3. Diversidad de productos, es una herramienta que le permite a las empresas generar mayor lealtad con los clientes. De esta manera, empresas con gran

diversidad de productos, pueden satisfacer cualquier necesidad de sus clientes. Es así como, Farmagro, Farmex y TQC han invertido en la investigación y desarrollo de nuevos productos, lo que se muestra en amplio portafolio.

4. Calidad de servicio al cliente, el servicio al cliente le permite a las empresas diferenciarse de sus competidores. Sin embargo, a lo largo de los años las empresas han copiado la propuesta de valor de las empresas líderes en servicio al cliente, lo que ha llevado a estandarizar las expectativas de los clientes. Por tal motivo, en la actualidad, Farmagro, Farmex, TQC, y Fertilizantes del Perú cuentan con una calidad de servicio al cliente muy similar.
5. Lealtad del cliente, factor importante en la industria fitosanitaria, ya que gran parte de los productos ofrecidos por las empresas líderes son considerados commodities. La lealtad del cliente no solo se construye con la calidad de los productos, sino con el valor agregado que las empresas le pueden brindar a los clientes. En Fertilizantes del Perú, hay varios clientes que se activan en distintos meses del año, adquiriendo productos específicos, es así como Fertilizantes del Perú no se constituye como el principal proveedor de dichas empresas.
6. Capacidad financiera, le brinda a las empresas flexibilidad para ajustar precios y así poder ganar volumen, mantener descuentos por un periodo determinado de tiempo o inclusive extender sus días de cobro.
7. Inversión publicitaria, Farmex y Farmagro invierten regularmente en revistas especializadas y radio, ayudando así al posicionamiento de sus marcas.

Fertilizantes del Perú no cuenta con presupuesto en este rubro, han sido casos excepcionales en los que ha decidido invertir en revistas especializadas, por ejemplo.

8. Alianzas estratégicas con otras empresas, permite crear y transmitir conocimiento entre las empresas, agregando mayor valor al servicio y/o a los productos que se ofrecen. Fertilizantes del Perú es la única empresa que no le ha dado foco en generar alianzas estratégicas con otras empresas.
9. Canales de ventas, la red comercial con la que cuenta Farmagro y Farmex les ha permitido cubrir eficientemente todo el Perú. Esta estrategia está siendo seguida por TQC y Fertilizantes del Perú, en menor medida.

La asignación de pesos de cada factor clave del éxito se obtuvo producto del análisis de las fuentes primarias (entrevistas, encuestas). De igual manera, los pesos de cada factor se validaron con los ejecutivos en el momento que realizaron las encuestas.

El valor asignado a cada empresa por cada uno de los factores claves del éxito es el resultado ponderado de las respuestas de las encuestas realizadas a los ejecutivos (ver anexo 2).

Tabla 5: Matriz del Perfil Competitivo

	Factores Claves del éxito	Peso (%)	Farmagro		Farmex		Tecnología Química y Comercio (TQC)		Fertilizantes del Perú	
			Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1	Competividad de precios	20%	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
2	Calidad de producto	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
3	Diversidad de productos	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6	2	0.3
4	Calidad de servicio al cliente	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
5	Lealtad del cliente	10%	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
6	Capacidad financiera	10%	4	0.4	4	0.4	3	0.3	2	0.2
7	Inversión publicitaria	10%	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1
8	Alianzas estratégicas con otras empresas	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1
9	Canales de ventas	5%	4	0.2	4	0.2	3	0.2	2	0.1
	Total	100%		3.8		3.8		3.5		2.7

Calificación: 1 Debilidad Mayor, 2 Debilidad Menor, 3 Fortaleza Menor, 4 Fortaleza Mayor

Fuente: Elaboración: propia

El resultado del análisis indica que Farmagro y Farmex son los competidores más fuertes, seguidos de Tecnología Química y Comercio.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS INTERNO

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

La descripción de las actividades de valor de la empresa está basada en el modelo de cadena de valor de Michael Porter⁴⁷. Esta cadena de valor explica como la empresa Fertilizantes del Perú va añadiendo valor en cada uno de los procesos que la compone, con el fin de optimizarlos y, de esta manera, generar el mayor beneficio para los accionistas.

Figura 4: Cadena de valor de Fertilizantes del Perú



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

Proceso de las operaciones

Fertilizantes del Perú tiene 3 procesos productivos: a) producción de sólidos, b) producción de líquidos y c) fraccionamiento (entiéndase por fraccionamiento al proceso de llenar envases de menor contenido con los graneles previamente

⁴⁷ Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. EEUU: Deusto

producidos). Para estos procesos, la empresa cuenta con dos áreas en planta: la zona de producción de sólidos y la de líquidos. A continuación, se describirán las principales actividades de la empresa:

i) Plan anual de ventas (PAV)

Documento interno, muestra el nivel de ventas del siguiente año por producto de la división de comercialización. Es dirigido por el gerente de comercialización con ayuda de los representantes de venta. Para elaborar el PAV, los representantes de venta recopilan información sobre la demanda potencial que tendrá cada una de las 7 zonas geográficas. La información recopilada es analizada y discutida para la elaboración del PAV.

ii) Plan trimestral de producción (PTP)

El gerente de producción se reúne con el responsable de almacén y el jefe de producción, para desarrollar el PTP. El PTP tiene como principal insumo el PAV. En el PTP se detalla la asignación de recursos que se necesitarán en los siguientes tres meses, los cuales son: recurso humano, máquinas, materias primas (ingredientes activos), insumos (envases, embalajes y etiquetas), y tiempo.

iii) Plan trimestral de compras (PTC)

A partir del PTP, el gerente de producción elabora el PTC, el cual tiene como objetivo que el área de compras realice los trámites correspondientes a las importaciones y las compras nacionales. Además, el PTC le sirve al área de

finanzas para elaborar el presupuesto operativo a destinar en los inventarios de materias primas e insumos.

iv) Plan semanal de producción (PSP)

El PSP es realizado por el gerente de producción, el jefe de producción y el responsable de almacén. El PSP asigna los recursos de producción con mayor nivel de detalle que el PTP.

v) Generación de la orden de trabajo

Cuando se tiene listo el PSP, el siguiente paso es generar la documentación necesaria para asignar los recursos a la producción. La orden de trabajo (OT) es el documento con el cual se asignan máquinas, personas y materiales para la producción; normalmente es elaborado por el jefe de producción.

vi) Subproceso de producción

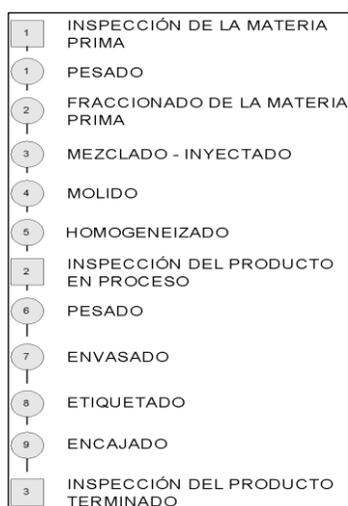
Después de generada la OT, el siguiente paso es comenzar con el proceso de producción correspondiente a cada tipo de producto. La empresa maneja 13 variantes o subprocesos de producción. A continuación, se explicará los dos principales subprocesos:

El primer subproceso para la elaboración de productos sólidos se muestra en la Figura 5, representa al principal subproceso de producción de productos sólidos.

Este subproceso consta de 9 operaciones y 3 inspecciones. El objetivo de este subproceso es transformar la materia prima, la cual se encuentra en polvo a granel, en producto terminado.

El producto terminado puede tener varias presentaciones comerciales como: envases de 1 kilo, 0.5 kilos, 100 gramos, etc.

Figura 5: Subproceso principal para productos sólidos

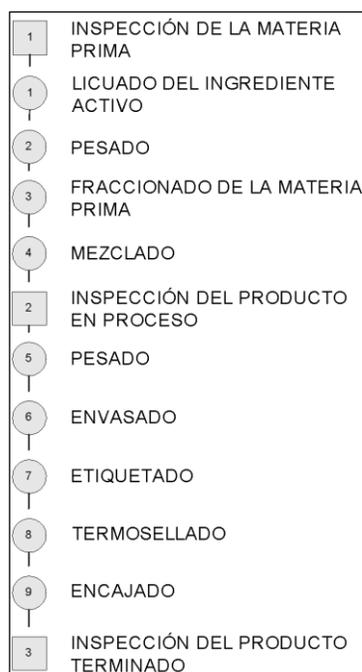


Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

El segundo subproceso para la elaboración de productos líquidos se muestra en la Figura 4., representa al principal subproceso de producción de productos líquidos. Este subproceso consta también de 9 operaciones y 3 inspecciones. El objetivo de este subproceso es transformar la materia prima, la cual es líquida pero se encuentra solidificada, en producto terminado.

El producto terminado se envasa en presentaciones comerciales de 1 litro, 0.5 litros y 0.25 litros. Dichos envases se embalan en cajas de 12 envases de litro, 24 envases de 0.5 litros y 24 envases de 0.25 litros.

Figura 6: Subproceso principal para productos líquidos



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

vii) Almacenamiento

Concluido el subproceso de producción, el producto terminado es llevado al almacén, en donde permanecerá hasta que sea vendido. Durante el almacenamiento, el responsable de almacén sigue el procedimiento establecido para mantener en buen estado la mercadería.

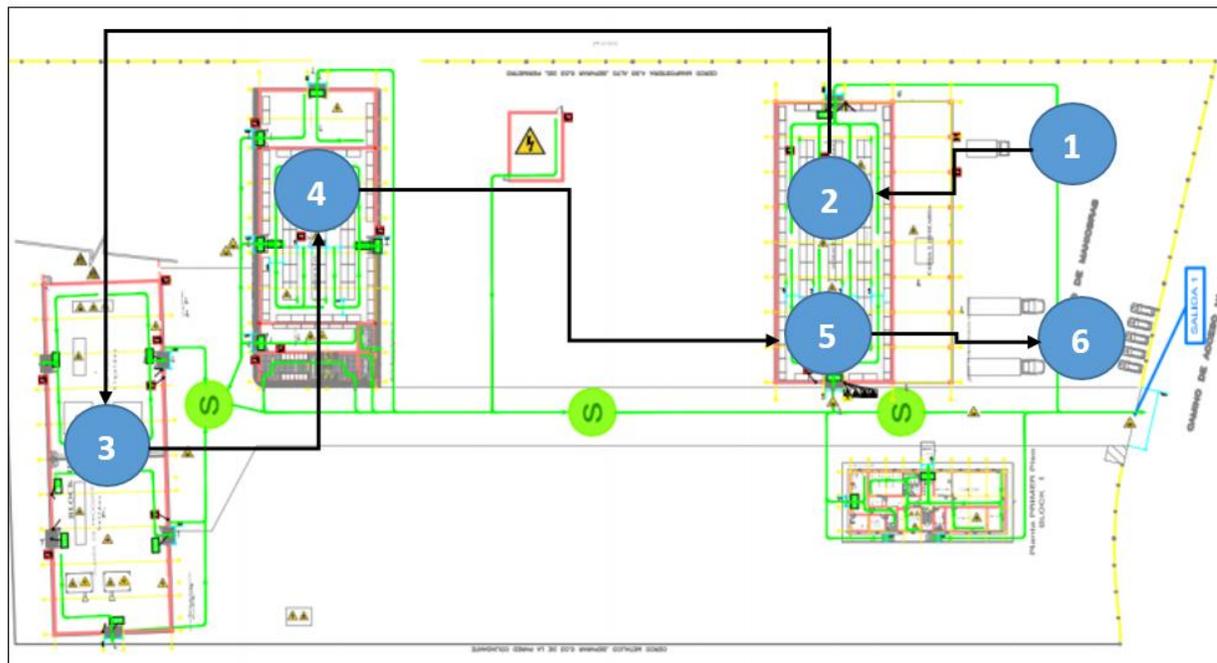
Actividades primarias

Las actividades primarias son la creación física del producto, la venta y transferencia al comprador y actividades de post venta.

- i) **Logística interna:** la empresa cuenta con una infraestructura adecuada para la elaboración de productos fitosanitarios, desde la recepción de la mercadería (insumos), hasta su ingreso al kardex. En todo momento, los ambientes de la empresa garantizan el correcto uso y manipuleo de las materias primas, estando estas bajo sombra y en espacios adecuados. Asimismo, las materias primas son transportadas mediante transporta pallets o mediante el uso de monta cargas. Finalmente, las materias primas son apiladas en racks de 5 niveles mediante el uso de apiladores eléctricos que no generan CO2 dentro de los almacenes.

- ii) **Operaciones:** como se puede observar en la figura 5 el proceso inicia desde la recepción de materias primas en el punto N° 1, luego pasan al almacén de materias primas en el punto N° 2, luego cuando son requeridas pasan a producción en el paso N° 3. Paso seguido en el punto N° 4, los productos son envasados y pesados en el área de productos en proceso, para seguidamente llevarlos al almacén de productos terminados en el punto N° 5 y, finalmente, son despachados en el punto N° 6.

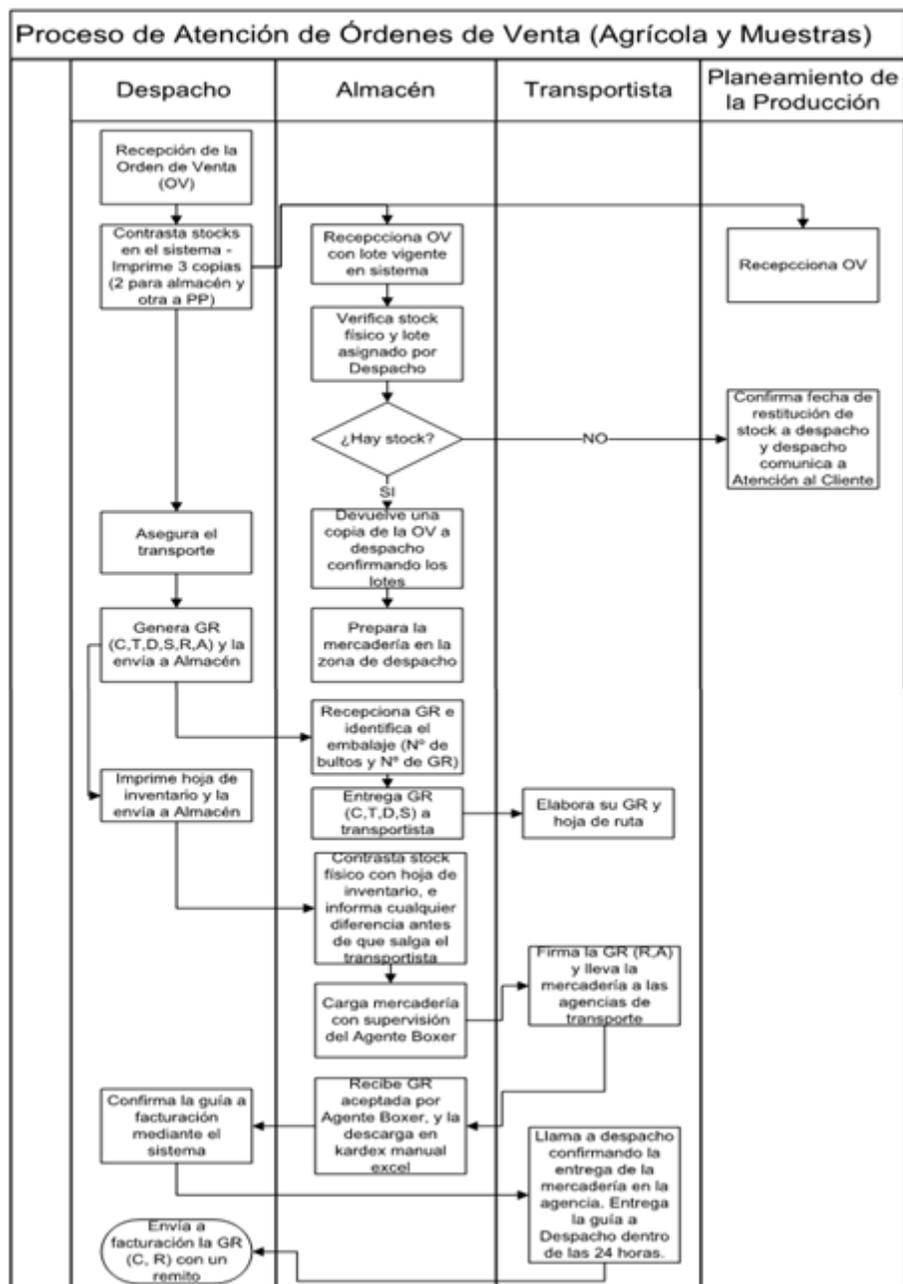
Figura 7: Lay out de la planta productiva de Fertilizantes del Perú



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Fertilizantes del Perú, año 2012

- iii) Logística externa: En cuanto a la logística externa, la empresa cumple el siguiente proceso de atención de órdenes de venta.

Figura 8: Proceso de atención de órdenes de venta



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

- iv) Comercialización y venta: dentro de comercialización y venta está el área de marketing de la empresa. Dentro del organigrama mostrado, marketing depende del Gerente de Ventas. Dicha área es pequeña y está conformada por una sola persona que realiza las funciones de gerente de producto.

En el sector fitosanitario, la normatividad vigente es restrictiva en aspectos de marketing, debido a que las marcas no pueden ser mostradas ni con colores, ni con tipos de letras diferenciados.

- v) Servicio de post venta: El servicio de post venta para Fertilizantes del Perú tiene 2 aristas:

La primera es el asesoramiento técnico, cuando ya está el producto en campo, los asesores preparan ensayos de eficacia y comparan resultados versus la competencia.

La segunda es la recepción de mercadería, si bien el proceso de venta termina una vez que se entrega la mercadería en la agencia de transporte escogida por el cliente, Fertilizantes del Perú realiza el monitoreo de la recepción de la mercadería por parte del cliente. Esto debido a la peligrosidad de algunos productos, dado que un derrame de producto puede exponer a riesgos a la población que manipule inadecuadamente cualquier producto químico.

Actividades de apoyo

- i) Infraestructura de la empresa:
 - a. Infraestructura física: la empresa tomó hace 8 años la decisión de mudar su planta productiva del distrito de Ate Vitarte a Cajamarquilla. Este hecho se volvió realidad hace 5 años, si bien Ate es una zona catalogada como industrial, la planta estaba muy cercana a la población y, por ello, se tomó la decisión de mudarla.

La planta en Cajamarquilla reúne todas las facilidades que una empresa moderna puede tener en almacenaje, plantas de producción, patio de maniobras, laboratorios, planta de tratamiento de aguas residuales, entre otros (ver anexo 9).
 - b. Situación financiera: se comparará la situación financiera de la empresa respecto de la industria, en función de los ratios calculados en el capítulo II.

El análisis de la información financiera que se elaboró se muestra a continuación:

Cuadro 8: Análisis financiero del mercado fitosanitario en Perú al 2013

Empresa	Margen Neto	Pasivo/Activo	Ingresos/Activos	Patrimonio/Pasivo	ROA	ROE
Hortus	3.7%	60.6%	1.10	0.65	4.0%	10.2%
Silvestre	3.4%	74.0%	0.83	0.35	2.8%	10.9%
Farmagro	6.6%	43.8%	1.02	1.28	6.7%	11.9%
Farmex	13.7%	66.7%	0.86	0.50	11.7%	35.2%
TQC	1.0%	72.0%	0.72	0.39	0.7%	2.6%
Promedio	5.7%	63.4%	0.90	0.63	5.2%	14.2%

Fuente: Elaboración propia

Para poder realizar el comparativo se presenta a continuación la misma información financiera necesaria para calcular los ratios:

Cuadro 9: Situación financiera de Fertilizantes del Perú al 2013, en miles de soles

Empresa	Ingresos	UN	Activos	Patrimonio	Pasivo Total
Fertilizantes del Perú	18,724	1,071	21,615	11,362	10,253

Fuente: Elaboración propia

Con la información anterior se puede elaborar la siguiente tabla con el propósito de realizar el análisis financiero de la industria:

Cuadro 30: Análisis financiero de Fertilizantes del Perú al 2013

Empresa	Margen Neto	Pasivo/Activo	Ingresos/Activos	Patrimonio/Pasivo	ROA	ROE
Fertilizantes del Perú	5.7%	47.4%	0.87	1.11	5.0%	9.4%

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto si se analizan las variables se obtienen las siguientes conclusiones:

- Fertilizantes del Perú presenta el mismo nivel de margen neto que las empresas del sector.
- La empresa presenta un nivel de rotación de activos ligeramente inferior al de la industria (ratio: ingresos / activos)
- La rentabilidad medida por el ROA, la empresa presenta un ratio ligeramente menor al del sector.
- En donde se presenta la mayor diferencia es en el nivel de apalancamiento, lo cual es beneficioso para la empresa, dado que tiene capacidad para endeudarse. Para cuantificar la diferencia, en lo referente al nivel de apalancamiento, se tomará el ratio pasivo / activo y se hará el ejercicio de ¿Cuánto más la empresa tendría que endeudarse para llegar a niveles de la industria? El resultado es alrededor de S/. 9 millones, es decir, podría incrementar su nivel de deuda en 88% de su total pasivo. Por lo tanto, la empresa presenta una situación financiera favorable.

- c. Tecnología de la información (IT): La empresa cuenta con un ERP como sistema operativo que integra todas las áreas de la empresa, tales como

ventas, almacén, contabilidad, finanzas, producción y remuneraciones. En el 2008, la compañía tomó la decisión de adquirir un ERP integrado con el que se pueda tomar decisiones en línea. En el 2010, antes de iniciar el traslado a la nueva planta de Cajamarquilla, se tenía el sistema operando en todos sus módulos.

La compañía puso énfasis al módulo de costos, pues siempre era una información, que como manifestó el gerente de administración y finanzas, estaba siempre desfasada. El cálculo de costos era prácticamente manual y se tenía posterior a cada cierre de mes. Hoy, el sistema permite entrelazar los costos de cada orden de trabajo (OT).

- ii) Gestión de recursos humanos: La empresa cuenta con un solo recurso orientado a satisfacer todas las necesidades de recursos humanos. A lo largo de los años, se han contratado empresas consultoras para dar soporte a la búsqueda de personal con el perfil y competencias requeridas. Asimismo, se han contratado empresas especializadas para brindar capacitaciones específicas únicamente al área de ventas. Cabe destacar que existen empleados que vienen realizando las mismas funciones operativas durante más de 20 años. Pese a ello, se destaca que la cultura de la empresa orientada hacia una filosofía de eco eficiencia, es decir, ecológicamente eficientes en todas las actividades que la empresa realiza, es muy valorada por todos los empleados.

Fertilizantes del Perú realizó un estudio de clima laboral a sus colaboradores, del cual se despenden los siguientes resultados:

a. Clima:

Gráfico 9: Clima-¿Estoy a gusto con el ambiente laboral de mi área?



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 52% se siente totalmente a gusto con el ambiente en su área y un 39% parcialmente de acuerdo, es decir el 90% de la compañía le gusta el ambiente laboral de su área.

Gráfico 10: Clima-No me siento parte de esta organización



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 35% manifiesta estar totalmente en desacuerdo con no sentirse parte de la organización, mientras que el 22% está en desacuerdo de dicha afirmación. El 23% manifiesta una postura céntrica y el 20% no se siente parte de la organización.

b. Motivación:

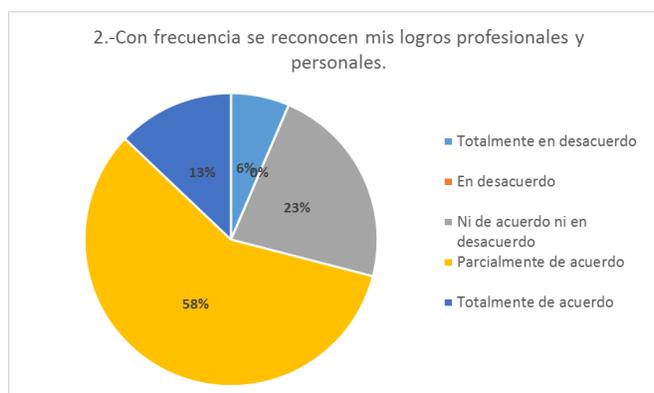
Gráfico 11: Motivación-Me siento a gusto con el trabajo que desempeño en la empresa



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 76% de colaboradores de la compañía manifestó estar a gusto con el trabajo que desempeña y el 26% restante manifestó estar parcialmente de acuerdo, es decir, el 100% de colaboradores manifiesta sentirse total o parcialmente satisfecho con el trabajo que desempeña.

Gráfico 12: Motivación-¿Con qué frecuencia se reconocen mis logros profesionales y personales?

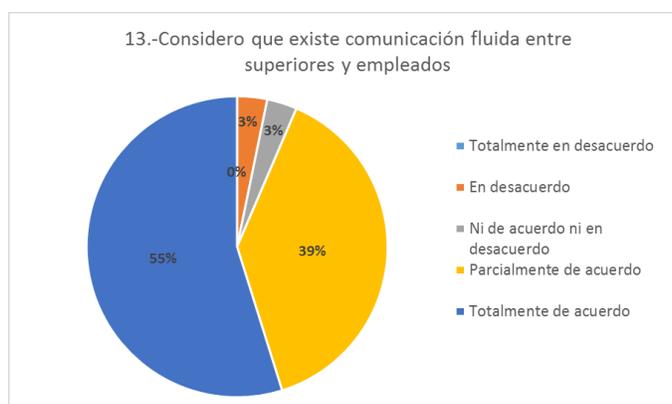


Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 13% de colaboradores manifestó que está totalmente de acuerdo que les reconocen sus logros profesionales, mientras que el 58% dijo estar parcialmente de acuerdo. Un 23% dijo no estar ni acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 6% manifestó estar en desacuerdo, es decir, que no les reconocen sus logros.

c. Comunicación interna:

Gráfico 13: Comunicación interna-¿Considero que existe comunicación fluida entre superiores y empleados?

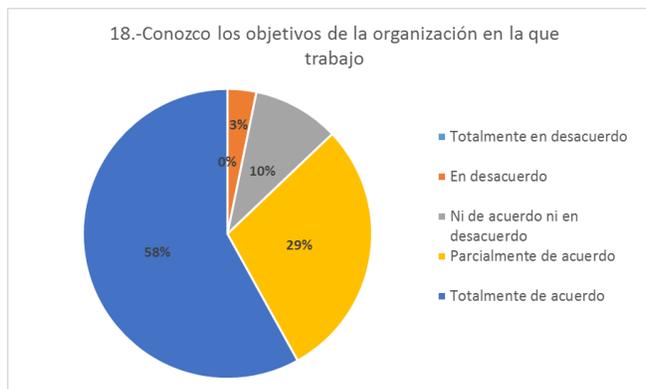


Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 55% de colaboradores manifestó que está totalmente de acuerdo con que la comunicación con sus superiores es fluida, mientras que el 39% dijo estar parcialmente de acuerdo. Un 3% dijo no estar ni acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 3% manifestó estar en desacuerdo, es decir, que no considera que hay comunicación fluida.

d. Cultura:

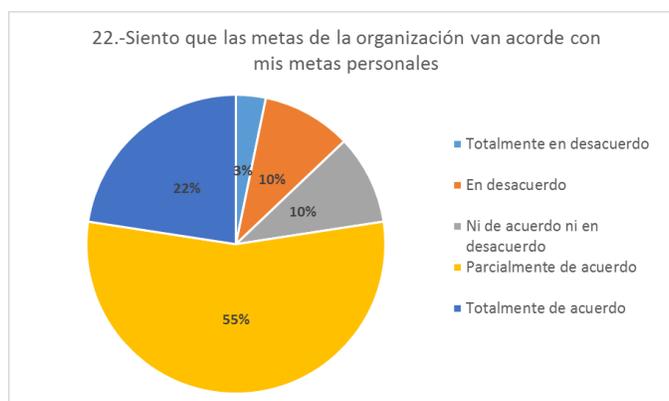
Gráfico 14: Cultura-¿Conozco los objetivos de la organización?



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 58% de colaboradores manifestó que está totalmente de acuerdo con conocer los objetivos de la empresa, mientras que el 29% dijo estar parcialmente de acuerdo. Un 10% dijo no estar ni acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 3% manifestó estar en desacuerdo, es decir, que no conoce los objetivos de la empresa.

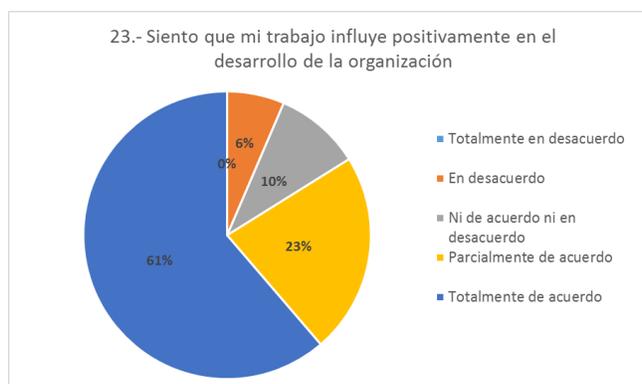
Gráfico 15: Cultura-¿Siento que las metas de la organización van acorde con mis metas personales?



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 22% de colaboradores manifestó que está totalmente de acuerdo de tener metas alineadas a las de la compañía, mientras que el 55% dijo estar parcialmente de acuerdo. Un 10% dijo no estar ni acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 10% manifestó estar en desacuerdo, sólo el 3% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Gráfico 16: Cultura-¿Siento que mi trabajo influye positivamente en el desarrollo de la organización?

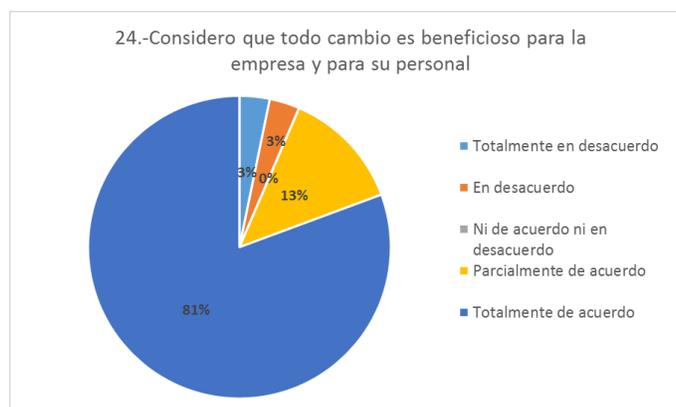


Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 61% de colaboradores manifestó que está totalmente de acuerdo con que su trabajo influye positivamente en el desarrollo de la organización, mientras que el 21% dijo estar parcialmente de acuerdo. Un 10% dijo no estar ni acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 6% manifestó estar en desacuerdo.

e. Disposición al cambio:

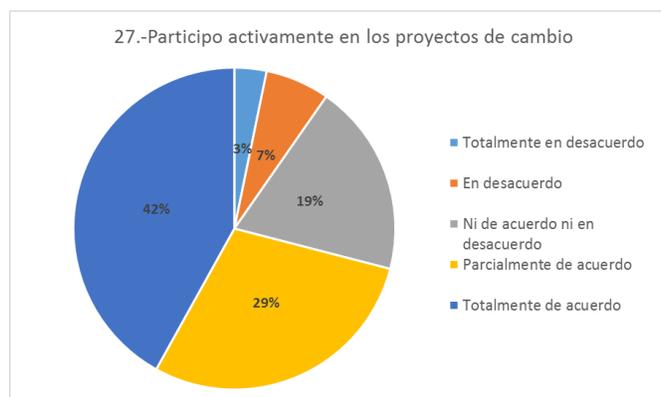
Gráfico 17: Disposición al cambio-¿Considero que todo cambio es beneficioso para la empresa y para su personal?



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 81% de colaboradores manifestó que está totalmente con que los cambios son beneficiosos para ellos como para la compañía, mientras que el 13% dijo estar parcialmente de acuerdo. Un 3% dijo no estar de acuerdo, mientras que el 3% manifestó estar totalmente en desacuerdo.

Gráfico 18: Disposición al cambio-¿Participo activamente en los proyectos de cambio?



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

El 42% de colaboradores manifestó que está totalmente de acuerdo en participar activamente en los proyectos de cambio, mientras que el 29% dijo estar parcialmente de acuerdo. Un 19% dijo no estar ni acuerdo ni desacuerdo, mientras que el 7% manifestó estar en desacuerdo. Finalmente, el 3% dijo estar totalmente en desacuerdo.

- iii) Abastecimiento: Fertilizantes del Perú tiene acuerdos de compra con sus proveedores de materias primas como el mancozeb, insumo principal para la producción de uno de los productos con mejores ventas de la empresa. Esta materia prima viene principalmente de China y tiene un abastecimiento programado para todo el año.

Por el lado de envases y embalajes, la empresa también tiene acuerdos de volúmenes que permiten ahorrar costos en etiquetas, cajas y envases plásticos, cada uno de ellos con distintas empresas proveedoras.

La relación venta / inventario es de 38% en promedio, pero el 2013 y 2014 fueron dos de los años con los ratios más altos (43% y 45%, respectivamente), lo cual es malo pues puede entenderse que hubo mucha mercadería en almacén para la venta que se generó. El ratio volvió a ajustarse en el 2015, año de la licitación, bajando a 28%.

Cuadro 31: Evolución ventas e inventarios, en soles

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	18,365,763	18,125,923	19,717,547	18,724,225	19,662,780	34,327,108
Inventarios	6,492,699	7,598,306	6,608,867	7,992,620	8,820,807	9,665,558
Relación	35%	42%	34%	43%	45%	28%

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

Cuadro 32: Variación anual ventas e inventarios (%)

	Var 2011 vs 2010	Var 2012 vs 2011	Var 2013 vs 2012	Var 2014 vs 2013	Var 2015 vs 2014
Ventas	-1.3%	8.8%	-5.0%	5.0%	74.6%
Inventarios	17.0%	-13.0%	20.9%	10.4%	9.6%

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

Por otro lado, las ventas del 2011 vs 2010 decrecieron 1.3% y los inventarios subieron 17%. En el 2015 las ventas subieron 74.6% y los inventarios aumentaron en 9.6%.

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor

Se muestran los KPIs (indicadores claves de gestión por sus siglas en inglés Key Performance Indicators) por actividades de apoyo y por actividades primarias:

- Actividades de apoyo
 - i) Infraestructura de la empresa:
 - Margen de EBITDA: el target de EBITDA es ajustable año a año y se le hace seguimiento en cada una de las reuniones del directorio. El target es del 13.12% respecto de las ventas.
 - Margen bruto: el target del margen bruto es del 30% respecto a las ventas.
 - Margen operativo: el target de margen operativo es de 12.5% respecto a las ventas
 - Margen neto: el target de margen neto es 10% respecto a las ventas.
 - ii) Administración de los recursos humanos: la empresa actualmente no tiene indicadores relacionados a la administración de los recursos humanos.
 - iii) Abastecimiento: la empresa tiene dos indicadores para medir el target de abastecimiento:
 - Días de inventario: es igual a inventario promedio / ventas promedio. Para el Fertilizantes del Perú el indicador se encuentra por encima de los 4 meses.

- Ratio inventario / activos corrientes: este target se toma para medir el peso de los inventarios en el activo de corto plazo. El target para la empresa está fijado en 40%. En la información histórica este ratio ha estado por encima del 40%.

- Actividades primarias
 - i) Logística interna: los targets de logística van más a temas operativos dentro del manejo y manipulación de las materias primas, insumos, envases y embalajes.

 - ii) Operaciones: dentro de los procesos productivos encontramos el error de producción, el cual indica que puede haber una variación en el peso del producto que oscila entre $\pm 0.05\%$.

 - iii) Logística externa: el target es atención de pedidos dentro de las siguientes 24 horas. En la actualidad este ratio tiene un cumplimiento de 90%, explicado por los stocks que maneja la empresa. El 10% restante es atendido en el plazo de una semana, dependiendo de la disponibilidad de producto.

 - iv) Comercialización y ventas: el principal indicador en ventas es la cuota de venta.

La cuota de venta se da por ejecutivo de venta y se despliega por marca. Este KPI es de control mensual, pero se establece de manera anual dentro del

plan anual de venta y responde al plan de crecimiento de mediano plazo de la empresa. Alcance de cuota = total venta real / total venta presupuestada. El target es de 100%, pero en la información histórica se tiene en promedio un cumplimiento entre 85% y 90%.

Otro indicador es la cobertura, la cual mide a cuántos clientes les vendió durante el mes. Cobertura = total clientes con venta / total clientes. El target es de 75%, pero en promedio el rango real se encuentra entre el 65% y 70%.

- v) Servicio de post venta: el indicador es subsanar el 100% de los reclamos por calidad.

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

Para realizar el benchmark de la cadena de valor de la industria, se ha tomado el siguiente grupo de empresas del sector:

- Farmagro, empresa peruana que inició sus operaciones con productos importados y, posteriormente, construyó una planta para producción local. Representa diversas marcas extranjeras de gran renombre.
- Farmex, de capitales del Grupo Fierro de España. Representa diversas marcas transnacionales. Tiene planta de producción en Perú.
- Hortus, empresa de capitales chilenos. Importa la mayor cantidad de sus productos a su matriz en Chile. En Perú terceriza algunos procesos de producción.

- Silvestre, empresa peruana con pocos años en la industria. Tiene planta de producción y terceriza varios procesos productivos.

Para desarrollar el benchmark de la cadena de valor de la industria se ha usado como base las entrevistas a los principales ejecutivos de Fertilizantes del Perú (ver anexo 2). Asimismo, se ha utilizado la información disponible en la páginas web de las empresas analizadas (ver anexo 8).

Para el análisis se estableció una puntuación del 1 al 5 para evaluar cada una de las variables de la cadena de valor, tanto en las actividades de apoyo como en las actividades primarias, donde 1 representa un menor dominio de la variable y 5 un mejor dominio de la variable, siendo 45 el mayor puntaje posible de obtener. El cuadro de puntuación de muestra a continuación:

Cuadro 33: Benchmark de la cadena de valor de la industria

Actividad	Variable	Farmagro	Farmex	TQC	Hortus	Silvestre	Fertilizantes del Perú
Actividades de Apoyo	Infraestructura de la empresa	5	5	5	4	4	4
	Administración de RRHH	5	5	4	4	3	3
	Desarrollo tecnológico	5	5	4	4	3	3
	Abastecimiento	4	4	5	4	4	4
Actividades primarias	Logística Interna	5	5	5	5	4	4
	Operaciones	5	5	5	5	4	4
	Logística Externa	4	5	5	4	4	5
	Comercialización y Ventas	5	5	5	4	3	4
	Servicio de Post Venta	5	5	4	5	4	4
	Total	43	44	42	39	33	35

Fuente: Propia. Elaboración propia.

Podemos ver que Farmex obtuvo 44 de 45 puntos posibles. Farmagro 43 puntos, TQC 42 puntos, Hortus 39 puntos, Fertilizantes del Perú 35 puntos y Silvestre 33 puntos. Lo

más resaltante de este cuadro es la predominancia de Farmagro, Farmex y TQC. Los procesos de Farmagro, Farmex y TQC son muy similares debido a que representan diversas marcas transnacionales, lo cual, si bien les dan beneficios económicos y poder de negociación con los clientes y canal de comercialización, también les complica la cadena de abastecimiento debido a que dependen de plantas fuera del país, dado que el mercado agrícola en el Perú está aún en crecimiento por lo que no se encuentra dentro de las prioridades de atención.

Por otro lado, tenemos a Hortus, empresa que comercializa casi el 100% de sus productos importados de su matriz en Chile o producidos localmente en procesos tercerizados, esto le resta flexibilidad en sus procesos de logística interna y en el cumplimiento de sus pedidos de venta.

En el caso de la empresa Silvestre, se observa que esta tiene áreas de mejora desde la infraestructura de la empresa, donde se ven problemas de liquidez de corto plazo. Silvestre tiene planta propia de producción donde solo produce productos básicos y el resto de productos de su cartera los terceriza a empresas como Fertilizantes del Perú o Farmex, este hecho la hace dependiente. Debido a esta problemática tiene poca capacidad de atención de pedidos.

Por último, en el caso de Fertilizantes del Perú se puede ver que sus principales problemas son el desarrollo tecnológico y la gestión de recursos humanos. En el desarrollo tecnológico, el aspecto de mejora es el poder desarrollar tecnologías de productos de vanguardia a nivel mundial, para lo cual es necesario que se implemente un departamento de investigación y desarrollo, dado que por el momento solo se cuenta

con pequeñas iniciativas de algunas personas que laboran en la empresa. Respecto a la gestión de personas, la empresa carece de una gestión de desempeño en la cual se puedan establecer bonos por cumplimiento de metas y establecer incentivos adicionales para sus empleados de más alto valor. Asimismo, falta incrementar las actividades de capacitación del personal. En cuanto a ventas, la mejora viene por cómo desarrollar el territorio nacional optimizando los canales de venta.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

Se han identificado tres competencias en Fertilizantes del Perú S.A., siendo estas: calidad de producto, calidad de servicio al cliente y flexibilidad organizacional. A continuación, se explican los drivers que han permitido a la empresa desarrollar cada una de dichas competencias.

- Calidad de producto: Esta se puede identificar en la preferencia que se tiene en los productos de la empresa, dado que la empresa ha ganado procesos de licitaciones públicas donde los requisitos y los procesos son exhaustivos, debido a que estas licitaciones podrían tener repercusiones en la salud pública. Entre las mencionadas licitaciones ganadas, se encuentran licitaciones para la lucha contra el gusano de la fruta y el proyecto contra la roya amarilla, que arrasó muchas hectáreas de café en la selva central y norte del Perú. Parte de esta calidad se debe a los proveedores de materias primas con los que trabaja la empresa. La empresa mantiene una estrecha relación con los proveedores, inclusive se les envía a estas empresas las proyecciones de venta de algunos

productos para que puedan garantizar el cumplimiento de los requisitos de abastecimiento.

El principal objetivo de la gerencia de producción es: “[...] entregar productos de alta calidad que cumplan los estándares FAO y normas del Senasa [...]” (entrevista al gerente de producción, 2016 – Anexo 2)

A continuación, se muestran los factores críticos del éxito, los recursos y/o capacidades requeridas, así como una calificación de los mismos para Fertilizantes del Perú. La escala de calificación de habilidades es, de menor a mayor, ausente, desarrollo bajo, desarrollo medio, desarrollo alto y alcanzado.

Cuadro 34: Competencia-Calidad de producto

Factores críticos del éxito	Recursos/capacidades requeridos	Calificación de habilidades
Políticas y procesos de producción estándares	i) Roles y procedimiento claros	i) Alcanzado
Controles de calidad adecuados y oportunos en el proceso de transformación	ii) Tecnología óptima y materias primas de calidad	ii) Alcanzado
Materias primas de calidad	iii) Poder de negociación	iii) Desarrollo alto
Gente capacitada y con experiencia	iv) Contar con personal calificado	iv) Alcanzado

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

- Calidad de servicio al cliente: Fertilizantes del Perú, se caracteriza por dar respuestas rápidas a los requerimientos de sus clientes, la atención de sus órdenes de compra es atendida en un plazo no mayor de 24 horas es del 90%.

“[...] si un cliente solicita un producto y lo tenemos disponible lo atendemos en las próximas 24 horas o en su defecto hasta en 48 horas, [...]” (entrevista al gerente de ventas, 2016 – Anexo 2)

Adicionalmente a ello, el servicio de post venta es prioridad para la empresa, solucionando antes de 48 horas un reclamo de calidad.

A continuación se muestran los factores críticos del éxito, los recursos y/o capacidades requeridos, así como una calificación de los mismos para Fertilizantes del Perú. La escala de calificación de habilidades es, de menor a mayor, ausente, desarrollo bajo, desarrollo medio, desarrollo alto y alcanzado.

Cuadro 35: Competencia-Calidad de servicio al cliente

Factores críticos del éxito	Recursos/capacidades requeridos	Calificación de habilidades
Atención de órdenes de compra < 24 horas	i) Manejo óptimo de capital de trabajo	i) Alcanzado
Soluciones de servicio post venta < 48 horas	ii) Disponibilidad de personal técnico calificado que satisfaga la demanda	ii) Desarrollo alto
Satisfacción de clientes	iii) Personal comprometido y motivado	iii) Desarrollo alto

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

- Flexibilidad organizacional: el hecho que Fertilizantes del Perú S.A sea una empresa 100% peruana con una estructura organizacional horizontal, permite toma de decisiones rápidas.

Esta flexibilidad organizacional le ha permitido a la empresa la incursión en países como Bolivia y Paraguay. En una primera etapa, la incursión en dichos territorios se hizo mediante la exportación de productos a empresas distribuidoras. Hoy en día, ya se están terminando los registros de sucursales en Bolivia y Paraguay.

A continuación, se muestran los factores críticos del éxito, los recursos y/o capacidades requeridos, así como una calificación de los mismos para Fertilizantes del Perú. La escala de calificación de habilidades es, de menor a mayor, ausente, desarrollo bajo, desarrollo medio, desarrollo alto y alcanzado.

Cuadro 10: Competencia-Flexibilidad Organizacional

Factores críticos del éxito	Recursos/capacidades requeridos	Calificación de habilidades
Comunicación horizontal	i) Transparencia y confianza entre los trabajadores	i) Desarrollo Alto ii) Alcanzado iii) Alcanzado iv) Desarrollo bajo
Políticas, procesos y procedimientos claros	ii) Conocimiento profundo del sector, productos, clientes y competidores	
Sistemas de información que soporten la toma de decisiones rápida	iii) Conocimiento profundo de los flujos de procesos internos	
	iv) Inversión en sistemas de información	

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa

A continuación, se analizará la competitividad de la empresa Fertilizantes del Perú, según el modelo de Estrategia Genérica que plantea Porter (ver figura 7).

Figura 9: Estrategias Genéricas de Porter

	Exclusividad por el cliente	Posición de costo bajo
Todo un sector industrial	DIFERENCIACION	LIDERAZGO GRAL. EN COSTOS
Solo un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

Luego de analizar las 5 Fuerzas competitivas de Porter y entender el segmento competitivo en el que se encuentra la empresa, podemos inferir que la estrategia genérica de Fertilizantes del Perú es la estrategia de diferenciación.

Si bien el mercado de Fertilizantes del Perú es muy competitivo en precio debido a la cantidad de empresas que se encuentran en el sector, se puede decir que en el tiempo la empresa ha trabajado en posicionar sus marcas con un distintivo de calidad, es así como hoy en día los agricultores y dueños de las tiendas comerciales reconocen a los productos de Fertilizantes del Perú como un producto premium, y por ende, se le asocia a un precio superior, reforzando su estrategia de diferenciación.

Estratégicamente la empresa ha desarrollado también productos paralelos en los segmentos más masivos para que compitan en el segmento de liderazgo en costos y, así, sus marcas regulares no entren a competir en el segmento de precio.

Cuadro 37: Estrategias Genéricas de Porter

Estrategia	Diferenciación	Liderazgo en Costo	Tipo de producto
Marca	BB5	Bladd Buff 5	Nivelador de pH del agua
	Inex A	Yunta	Penetrante
	Tricho D	Silanki	Insecticida Biológico

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

6.6. Matriz de evaluación de los factores internos EFI

Para construir la matriz de evaluación de factores internos (EFI) se debe nombrar las fortalezas y debilidades de la organización.

Las fortalezas de Fertilizantes de Perú son las siguientes:

- Estrecha relación comercial con los proveedores:

La empresa Fertilizantes del Perú cuenta más de 20 años de relación comercial con los proveedores, esto se traduce en mejores resultados financieros ya que le ha permitido reducir sus niveles de inventario y solucionar cualquier contingencia que se presente.

“[...] proveedores que nos brinden insumos de alta calidad, que cumplan los estándares y normas FAO, y que a pesar de ello nos permitan tener costos competitivos. [...]” (entrevista al gerente general, 2016, anexo 2)

- Empleados motivados:

Los trabajadores de Fertilizantes del Perú se sienten identificados con la empresa y se sienten motivados, lo que genera baja rotación y ausentismo en la compañía. Más del 60% de los empleados tienen más de 20 años en la compañía lo que permite fortalecer el know how.

- Ubicación estratégica de la planta:

La planta industrial de Fertilizantes del Perú está ubicada en Cajamarquilla, distrito de Lurigancho, al este de Lima. Dentro de las ventajas que esta ubicación brinda es que cuenta con buenas vías de transporte (muy cerca de la carretera central), cercanía de la mano de obra (los trabajadores viven cerca del lugar de

trabajo) y cercanía de algunos proveedores. Lo que origina ahorro en tiempos y costos de transporte.

“[...] la ubicación de la planta favorece las operaciones. El personal vive en zonas aledañas, nos permite una salida directa a la Av Prialé y por ende a la vía Evitamiento y por el otro lado cercanía a la Carretera central, cercana a proveedores.[...]” (entrevista al gerente de producción, 2016, anexo 2)

- Alta calidad de los productos:

Los productos que Fertilizantes del Perú brinda a sus clientes son de alta calidad, debido a los insumos y los procesos de producción que maneja. Esto es consecuencia de la cantidad de años que tiene en el mercado.

“[...] en planta se esfuerzan por tener los mejores productos con la mejor calidad que cumplan con los procesos y normas, en envases resistentes; y servicios de calidad en el trato al cliente, en el asesoramiento en base a sus necesidades y en el servicio post venta que damos y del cual estamos orgullosos.” [...] (entrevista al gerente de ventas, 2016 – anexo 2)

“[...] Apostar por la investigación y el desarrollo de conocimientos en el manejo de productos biológicos y en la recuperación de la flora nativa del suelo para el control de enfermedades y de insectos.

El arraigado concepto de calidad de los productos biológicos, como soporte de garantía comercial y de resultados en el campo.

Considerar que la salud de los usuarios es parte del manejo de los productos.”

[...] (Entrevista al Dr Miguel Garrido, 2017, anexo 2)

- Políticas y procedimientos adecuados para el control de calidad:

En la empresa se utiliza el concepto de aseguramiento de la calidad. Primero se hace un control de calidad en la recepción de materias primas, envases, embalajes y etiquetas, luego, el encargado de la producción revisa las características organolépticas de los insumos que van a entrar a producción. Durante la producción se realiza otro control de calidad y después del envasado se realiza el último control. Estos niveles de control son mayores comparados con el resto de los competidores, lo que permite ser proveedores de grandes empresas como Química Suiza.

- Estructura organizacional horizontal:

La actual estructura organizacional tiene como fundamento reflejar una estructura organizacional horizontal, esto con el fin de mantener un nivel adecuado de comunicación y que la toma de decisiones sea lo más eficiente.

“[...] con ellos tenemos muchas facilidades, por ello me animo a calificar la relación comercial que tenemos como socios. En base a esto, la garantía de calidad tanto en insumos como en procesos nos garantiza que la calidad que brindan sea óptima. [...] (entrevista al gerente general de H&M, 2016, anexo 2)

- Buena relación con los competidores nacionales:

Si bien se encuentran en un sector muy competitivo, existe una buena relación con los competidores nacionales, inclusive en algunas ocasiones se han dado casos de compartir materiales (insumos, envases, embalajes), si es que la otra empresa tuviese faltante de un determinado material.

- Posición financiera:

Fertilizantes del Perú tiene el margen neto igual al promedio del sector y ROA similar al sector. El apalancamiento de Fertilizantes del Perú es menor al del sector, lo que significa que la compañía tiene la posibilidad de buscar un apalancamiento mayor y poder financiar, por ejemplo, proyectos de inversión de CAPEX o proyectos de inversión de largo plazo.

Las debilidades de Fertilizantes del Perú son las siguientes:

- Sistema de información actual inadecuado para la toma de decisiones:

El ERP con el que cuenta la empresa es de fácil uso para ingresar información y realizar el costeo de productos. Sin embargo, no permite tomar decisiones gerenciales y de planeamiento estratégico, ya que tiene problemas para generar reportes de mayor complejidad.

- La empresa no cuenta con un departamento de marketing:

En Fertilizantes del Perú sólo cuentan con una persona encargada de marketing que cumple las funciones de gerente de producto. Recién a mediados del 2015 se construyó el primer plan de marketing en la historia de la empresa. Asimismo, la empresa no realiza investigación de mercado, ni cuenta con estrategias de publicidad. Si la dinámica de mercado continúa la tendencia competitiva, será necesario implementar dicho departamento.

“[...] algo que creo que pueden mejorar es su presencia en nuestras tiendas con elementos publicitarios y campañas de marketing vía paneles y radio.[...]”
(entrevista a Miguel Chiaway, 2017, anexo 2)

- La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo:

La empresa no cuenta con un departamento de I&D, lo que origina que no se encuentre en la vanguardia de la innovación y, de esta manera, restrinja el lanzamiento de nuevos productos al mercado, perdiendo así competitividad.

“[...] falta inversión para el departamento de Investigación y desarrollo, podemos desarrollar más productos. [...]” (entrevista al gerente de producción, 2016, anexo 2)

- Elevados costos de producción:

Al ser una empresa mediana se ve en dificultades cuando enfrenta a empresas grandes, ya que estas cuentan con mayores niveles de producción y, por lo tanto, con economías de escala. Esto genera un problema a la hora competir en precios, ya que las grandes empresas cuentan con mayor poder negociación debido a sus bajos costos (ejemplo: Farmagro, TQC y Farmex).

- Los objetivos de la compañía no son mensurables:

La empresa carece de indicadores de gestión en gran parte por la dificultad del sistema de emitir reportes complejos. Por lo tanto, por más que se fijen algunos objetivos, es casi imposible darles seguimiento. De esta manera, se hace muy difícil determinar donde se podrían optimizar sus procesos o gestión.

- Los gerentes no delegan su autoridad:

Hay decisiones que podrían ser tomadas por trabajadores de la empresa y que agilizarían los procesos dentro de la misma, pero que aún son tomadas por los gerentes. Al ser una cultura con una plana gerencial con bastantes años en la empresa, aún existe temor por delegar la responsabilidad en niveles inferiores.

Cuadro 38: Resumen de fortalezas de la empresa

FORTALEZAS	
1	Estrecha relación comercial con los proveedores
2	Empleados motivados
3	Ubicación estratégica de la planta
4	Alta calidad de los productos
5	Políticas y procedimientos adecuados para el control de calidad
6	Estructura organizacional horizontal
7	Buena relación con los competidores nacionales
8	Posición financiera

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

Cuadro 119: Resumen de debilidades de la empresa

DEBILIDADES	
1	Sistema de información actual inadecuado para la toma de decisiones
2	La empresa no cuenta con un departamento de marketing
3	La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo
4	Elevados costos de producción
5	Los objetivos de la compañía no son mensurables
6	Los gerentes no delegan su autoridad

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

A continuación, se asignaron los pesos a cada factor en función de la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria. Esta asignación de pesos fue determinada en consenso por los integrantes del grupo en función de las entrevistas, encuestas e investigación que se realizó en el presente trabajo. La suma de los valores debe ser igual a 1.

Tabla 6: Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI)

Matriz de evaluación de los factores externos (EFI) de la empresa Fertilizantes del Perú S.A				
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS				
1	Estrecha relación comercial con los proveedores	0.10	3	0.30
2	Empleados motivados	0.05	4	0.20
3	Ubicación estratégica de la planta	0.05	3	0.15
4	Alta calidad de los productos	0.15	4	0.60
5	Políticas y procedimientos adecuados para el control de calidad	0.05	4	0.20
6	Estructura organizacional horizontal	0.05	4	0.20
7	Buena relación con los competidores nacionales	0.05	3	0.15
8	Posición financiera	0.05	3	0.15
DEBILIDADES				
1	Sistema de información actual inadecuado para la toma de decisiones	0.08	2	0.16
2	La empresa no cuenta con un departamento de marketing	0.05	1	0.05
3	La empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo	0.12	1	0.12
4	Elevados costos de producción	0.10	1	0.10
5	Los objetivos de la compañía no son mensurables	0.05	2	0.10
6	Los gerentes no delegan su autoridad	0.05	2	0.10
TOTAL		1.00		2.58

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

Los valores asignados a la columna de “calificación” van del 1 al 4, siendo 1=debilidad mayor, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, y 4=fortaleza mayor.

El resultado ponderado fue 2.5, siendo la fortaleza mayor, la ubicación estratégica de la planta. Por lo tanto, se puede determinar que la empresa no está maximizando el potencial de sus fortalezas y que aún le falta trabajo en mejorar sus debilidades.

CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

7.1.1. Objetivos estratégicos y análisis

- Consolidar presencia en el territorio peruano, incrementando ventas locales.

La empresa ha alcanzado una participación de mercado menor al 3% en el Perú con un equipo de ventas enfocado, principalmente, en la costa. Por lo tanto, existe un gran potencial de crecimiento tanto en la costa, incrementando su participación, como en la sierra y selva, ingresando a dichos territorios.

- Consolidar el know how de los principales procesos de producción

La calidad de los productos de la empresa es un gran distintivo, por ello es clave mantenerla. Cabe destacar que hace unos años se tomó la decisión de obtener las Certificaciones ISO 9001 e ISO 14001, el primero que certifica la calidad total a través de la mejora continua, y el segundo que busca mitigar los impactos medioambientales. Sin embargo, esta iniciativa fue postergada por la implementación de la nueva planta.

- Mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores

El know how generado en la empresa es un pilar diferenciador en la industria fitosanitaria. La gran mayoría de trabajadores cuentan con muchos años en Fertilizantes del Perú, por lo que asegurar su satisfacción laboral robustecerá los vínculos existentes y permitirá continuar fortaleciendo el know how de la empresa.

- Ser reconocidos como la empresa líder en satisfacción de clientes

Este objetivo plantea que la empresa sea reconocida por alcanzar una satisfacción de clientes por encima del promedio de la industria, principalmente en los siguientes procesos: tiempo de atención, calidad de los productos, servicio post venta, calidad de la atención. La medida de satisfacción de los clientes que obtiene actualmente Fertilizantes del Perú se da informalmente, es decir, se obtiene una percepción global subjetiva producto de conversaciones aleatorias con clientes. Por lo tanto, el primer paso sería realizar una medición de la satisfacción de los clientes y compararla con los principales competidores de la industria.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

7.2.1. Modelo Océano Azul

“Los creadores de océanos azules sorprenden porque no utilizan a la competencia como referencia para la comparación, lo que realizan es aplicar la innovación en valor, la innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul”⁴⁸. Es decir, en vez de girar en torno a la victoria de la competencia, “la meta es lograr que la competencia pierda toda la importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo un espacio nuevo y desconocido en el mercado”⁴⁹.

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

El gráfico “Lienzo de la estrategia actual” muestra las variables que son más importantes desde el punto de vista de los clientes. Asimismo, se muestra la posición actual de Fertilizantes del Perú en relación a dichas variables. Para determinar dichas variables se utilizó como base las entrevistas y encuestas realizadas a clientes de Fertilizantes del Perú (ver anexo 2).

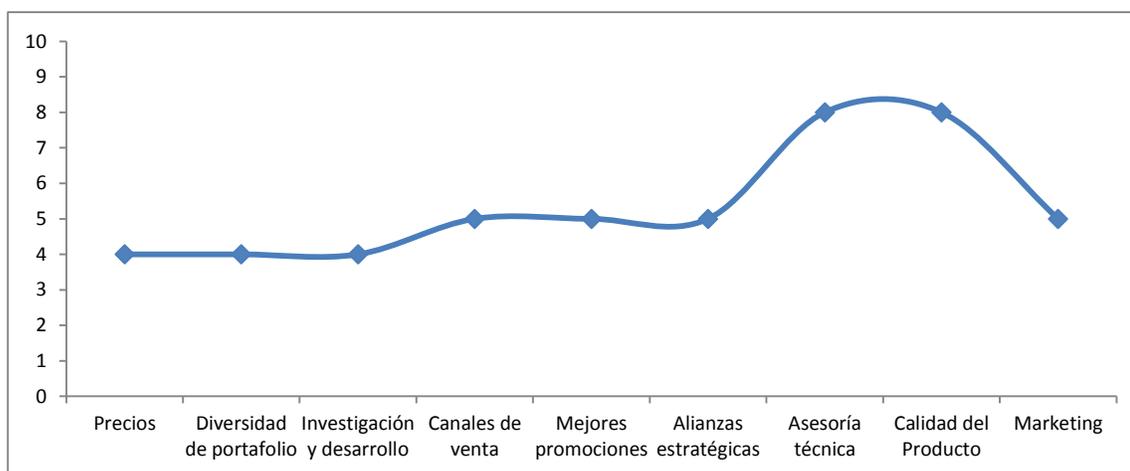
Se ha calificado a cada una de las variables con un puntaje del 1 al 10, donde 1 hace referencia a una calificación baja, mientras que el puntaje de 10, hace referencia a una calificación alta.

⁴⁸ Chan Kim, W. (2005). *La Estrategia del océano azul*. Bogotá : Grupo Editorial Norma.

⁴⁹ Chan Kim, W. (2005). *La Estrategia del océano azul*. Bogotá : Grupo Editorial Norma.

Calidad del producto y asesoría técnica obtuvieron las calificaciones más altas, mientras que precios, diversidad de portafolio e I&D obtuvieron la calificación más baja. Esto se debe a que el principal foco de Fertilizantes del Perú ha sido convertirse en la empresa con mejor calidad del mercado, por ello cobra precios relativamente más altos que el promedio de la industria. Asimismo, no cuenta con un área enfocada a realizar I&D, lo que impide que pueda lanzar constantemente nuevos productos al mercado, impactando así la diversidad de su portafolio.

Gráfico 19: Lienzo actual de la estrategia de Fertilizantes del Perú



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

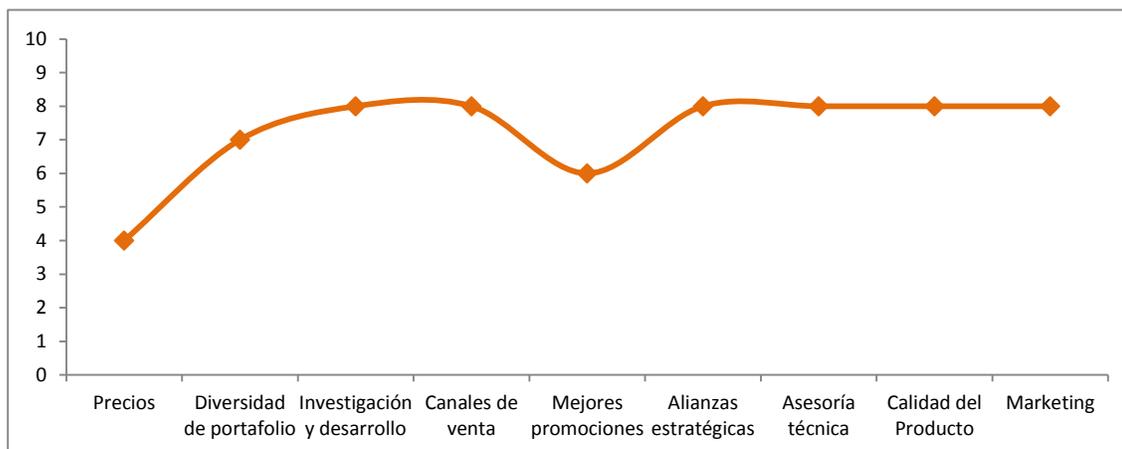
7.2.1.2.Lienzo de la estrategia de la industria

Para elaborar el lienzo de la estrategia de la industria, se ha tomado como base las entrevistas y encuestas realizadas a los clientes de Fertilizantes del Perú (ver anexo 2). En dichas entrevistas y encuestas se ha considerado a los principales jugadores, tales como Farmagro, Farmex, TQC, Bayer, Silvestre, Basf y Hortus.

En el gráfico líneas abajo se muestra que los niveles de calidad de producto y asesoría técnica son iguales a la oferta actual de Fertilizantes del Perú. Sin embargo, la diversidad de portafolio, I&D, canales de venta, alianzas estratégicas y marketing, obtienen una calificación más alta que la de Fertilizantes del Perú.

Las empresas líderes de la industria fitosanitaria, han enfocado recursos importantes a la I&D y alianzas estratégicas, lo que les ha permitido ampliar su portafolio de productos.

Gráfico 20: Lienzo de la estrategia de la industria



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)

La matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear” promueve a la empresa no solo a hacerse las siguientes preguntas⁵⁰:

- ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
- ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben de crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

⁵⁰ Chan Kim, W. (2005). *La Estrategia del océano azul*. Bogotá : Grupo Editorial Norma.

También promueve a la empresa a que actúen con respecto a dichas cuatro preguntas con el objetivo de crear una nueva curva de valor⁵¹.

La matriz “eliminar-incrementar-reducir-crear” sugiere:

i) Reducir precios en productos commodities.

Fertilizantes del Perú cuenta con una estrategia de diferenciación en ciertos tipos de productos, por los cuales cobra un precio promedio más alto que el de la industria. Sin embargo, la propuesta es reducir precios en aquellos productos commodities que compiten masivamente con las marcas de otras empresas. La propuesta no busca reducir precios en aquellos productos que ofrecen un valor diferenciado en la industria fitosanitaria.

ii) Incrementar precios de los productos que brinden valor agregado, incrementar la diversidad de portafolio de la empresa, alcanzar el 100% de presencia nacional e ingresar a nuevos mercados de la región andina.

Las empresas líderes de la industria cuentan con gran diversidad en su portafolio de productos, lo que les permite satisfacer la mayoría de las necesidades de sus clientes. El portafolio de Fertilizantes del Perú comparado con el las empresas líderes es acotado.

⁵¹ Chan Kim, W. (2005). *La Estrategia del océano azul*. Bogotá : Grupo Editorial Norma.

La empresa se ha enfocado en generar ventas en la costa peruana, siendo la sierra y selva territorios atractivos para incrementar su presencia nacional.

Si bien la empresa exporta a Bolivia y Paraguay, es necesario que inicie la entrada a nuevos mercados en la región andina, ya que lograr ventas significativas en los países implica un continuo aprendizaje del mercado, inversión en registros y aprobaciones por parte del estado, que pueden durar varios años.

- iii) Crear productos innovadores y sinergias con empresas internacionales a través de alianzas estratégicas.

Si bien el mercado de productos fitosanitarios es muy competitivo en precios, los productos innovadores que brindan un valor diferenciado cobran una prima por encima del promedio de precios de la industria. La creación de productos innovadores iría en línea con la estrategia de diferenciación que sostiene la empresa.

Las alianzas estratégicas con empresas internacionales le ofrecerían a Fertilizantes del Perú mayor conocimiento/expertise en diversos productos/procesos, generando mayor valor agregado para sus clientes.

Tabla 7: Eliminar, incrementar, reducir y crear

Eliminar	<p style="text-align: center;">Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precios en productos que brinden valor agregado - Diversidad de portafolio -100% presencia nacional - Ingresar a nuevos mercados de la región andina
<p style="text-align: center;">Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> - Precios en productos commodities (sin valor agregado) 	<p style="text-align: center;">Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos innovadores - Sinergias con empresas internacionales a través de alianzas estratégicas

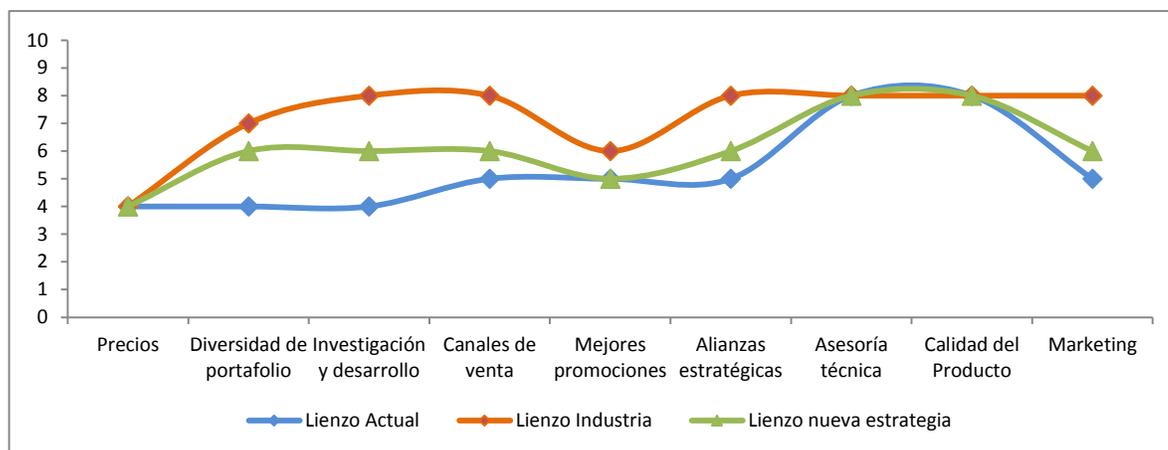
Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

7.2.1.4.Lienzo de la nueva estrategia considerada

Para construir el lienzo de la nueva estrategia se ha tomado como base el análisis de la estrategia actual de Fertilizantes del Perú, así como el análisis de la estrategia de los principales competidores en la industria.

En el gráfico “Lienzo de la nueva estrategia”, se presenta la comparación entre las diferentes estrategias. Asimismo, se muestra la nueva posición competitiva sugerida para Fertilizantes del Perú.

Gráfico 21: Lienzo de la nueva estrategia



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración propia.

Para desarrollar la nueva estrategia planteada, Fertilizantes del Perú deberá considerar lo siguiente:

- Desarrollar productos innovadores que le permitan diferenciarse de los líderes de la industria. Para ello tendrá que enfocar recursos en I&D.
- Creación de sinergias con empresas internacionales, Fertilizantes del Perú deberá construir lazos estratégicos con especialistas a nivel global. Esto le permitirá intercambiar know how, o inclusive, podría comercializar nuevos productos de dichos aliados estratégicos, ampliando así, la oferta de su portafolio actual.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

Las matrices que planteamos a continuación son instrumentos que dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias de alternativas viables⁵².

A continuación, se presentan las principales matrices que servirán como herramientas para establecer las principales estrategias que debe de seguir la empresa.

7.2.2.1. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta importante de conciliación que permite a las organizaciones determinar cuatro tipos de estrategias, tales como:⁵³

- Estrategias ofensivas (FO)
- Estrategias defensivas (FA)
- Estrategias de supervivencia (DA)
- Estrategias de reorientación (DO)

⁵² Contreras, J. (2006). La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias. Recuperado de www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm

⁵³ Contreras, J. (2006). La matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF). Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Cuadro 41: Estrategia "FO" - Estrategias Ofensivas

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Estrecha relación comercial con los proveedores	1	Crecimiento de la población mundial
2	Empleados motivados	2	Crecimiento económico estable
3	Ubicación estratégica de la planta	3	Crecimiento del sector agrícola
4	Alta calidad de los productos	4	Mercado interesado en productos nuevos
5	Políticas y procedimientos adecuados para el control de calidad	5	Restricciones en regulación sin variación
6	Estructura organizacional horizontal	6	Tratados internacionales (CAN y ALADI)
7	Buena relación con los competidores nacionales	7	Gobierno promotor de competitividad empresarial
8	Posición financiera	8	Incremento de tipo de cambio

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

Estrategias planteadas:

- i) Penetración de mercado: utilizar marketing directo con los principales clientes (F3, F4, F6, O1, O2, O3, O4)
- ii) Desarrollo del producto: desarrollar productos con valor agregado utilizando fuentes de financiamiento externas, manteniendo la estrategia de diferenciación y alta calidad de los productos (F4, F5, O3, O4, O5).
- iii) Desarrollo de mercado: Incrementar exportaciones dentro del mercado andino (F1, F2, F4, F8, O5, O6, O7, O8).

Cuadro 42: Estrategias "FA" - Estrategias defensivas

FORTALEZAS		AMENAZAS	
1	Estrecha relación comercial con los proveedores	1	Tendencia a consumir productos naturales
2	Empleados motivados	2	Sector fitosanitario competitivo en precios
3	Ubicación estratégica de la planta	3	Alto poder de negociación de los clientes
4	Alta calidad de los productos	4	Manual Andino de plaguicidas
5	Políticas y procedimientos adecuados para el control de calidad	5	Aprobación de productos transgénicos
6	Estructura organizacional horizontal	6	Conciencia sobre el medio ambiente
7	Buena relación con los competidores nacionales	7	La falsificación
8	Posición financiera	8	Presencia del Fenomeno del Niño (FEN)
		9	Control biológico de los productos agropecuarios

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

Estrategias planteadas:

- i) Alianzas estratégicas: unir a los productores nacionales de plaguicidas para formar un frente único en contra del posible ingreso de cultivos transgénicos (F1, F7, A5, A9).
- ii) Alianzas estratégicas: unir a los productores nacionales y de la región andina de plaguicidas para elaborar una propuesta de cumplimiento escalonado de los estándares del manual andino de plaguicidas y, adicionalmente, elaborar mecanismos de defensa contra la falsificación (F1, F7, A4, A7).
- iii) Estrategias de promoción y publicidad en marketing: educar a los clientes principales sobre las ventajas y beneficios de los productos de Fertilizantes del Perú, para que les sea fácil compararlos con la competencia (F2, F4, F6, A2, A3).

- iv) Inversión en investigación y desarrollo: destinar un mayor presupuesto a la investigación y desarrollo, aprovechando las fuentes de financiamiento externas para implementar una nueva línea de negocio de productos naturales y de control biológico de las plagas (F4, F5, F8, A1, A2, A5, A6, A9).

Cuadro 43: Estrategias "DA" - Estrategias de supervivencia

DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Sistema de información actual inadecuado para la toma de decisiones	1	Tendencia a consumir productos naturales
2	La empresa no cuenta con un departamento de marketing	2	Sector fitosanitario competitivo en precios
3	La empresa no cuenta con un departamento de I&D	3	Alto poder de negociación de los clientes
4	Elevados costos de producción	4	Manual Andino de plaguicidas
5	Los objetivos de la compañía no son mensurables	5	Aprobación de productos transgénicos
6	Los gerentes no delegan su autoridad	6	Conciencia sobre el medio ambiente
		7	La falsificación
		8	Presencia del Fenomeno del Niño (FEN)
		9	Control biológico de los productos agropecuarios

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

Estrategias planteadas:

- i) Creación de un departamento de investigación y desarrollo: Esto permitiría el desarrollo de nuevos productos y oportunidades para aprovechar la mayor demanda de productos biológicos (D3, D4, A1, A2, A3, A9).

- ii) Creación de un departamento de marketing: permitirá determinar las estrategias para entrar al mercado de productos biológicos y de control biológico (D2, D5, A2, A3).
- iii) Implementar un nuevo ERP que sirva de herramienta como soporte a la gestión de la compañía y a las estrategias, producto del planeamiento estratégico (D1, D5, D6, A2, A3).

Cuadro 44: Estrategias "DO" - Estrategias de reorientación

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	
1	Sistema de información actual inadecuado para la toma de decisiones	1	Crecimiento de la población mundial
2	La empresa no cuenta con un departamento de marketing	2	Crecimiento económico estable
3	La empresa no cuenta con un departamento de I&D	3	Crecimiento del sector agrícola
4	Elevados costos de producción	4	Mercado interesado en productos nuevos
5	Los objetivos de la compañía no son mensurables	5	Restricciones en regulación sin variación
6	Los gerentes no delegan su autoridad	6	Tratados internacionales (CAN y ALADI)
		7	Gobierno promotor de competitividad empresarial
		8	Incremento de tipo de cambio

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia.

Estrategias planteadas:

- i) Penetración de mercado: mayores esfuerzos en marketing (creación de departamento de marketing) para alcanzar mayor presencia de productos y generar mayor valor agregado a través de la diferenciación (D2, D5, O1, O2, O3).

- ii) Fortalecer el sistema de información: Implementar un ERP que soporte el planeamiento estratégico de la compañía (D1, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O6, O8).
- iii) Desarrollo de producto: mayores recursos asignados a la investigación y desarrollo de nuevos productos mediante la creación de departamento de investigación y desarrollo (D3, D4, O3, O4, O6, O7, O8).

7.2.2.2. Matriz PEYEA

La Matriz PEYEA es un instrumento importante para la adecuación que realizará Fertilizantes del Perú de sus recursos y capacidades internas en las oportunidades y riesgos creados por los factores externos. Su marco de cuatro cuadrantes indicará si la empresa debe de seguir una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: las fuerzas financiera (FF) y las ventajas competitivas (VC) y dos dimensiones externas: la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización⁵⁴.

Se han seleccionado una serie de variables que incluyan FF, VC, EA y FI. Posteriormente, se ha asignado un valor numérico de +1 (peor) a +6

⁵⁴ Contreras, J. (2006). La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA). Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

(mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asimismo, se ha asignado un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

A continuación, se explican las calificaciones de cada una de las variables:

Fuerza financiera (FF):

- Apalancamiento (5): Fertilizantes del Perú por cada S/.1.0 que tiene de deuda, posee S/.1.11 para afrontarlo. Mientras que el promedio de la industria fitosanitaria posee S/.0.63 para afrontar cada S/.1.0 de deuda. Cabe destacar que la empresa de la industria fitosanitaria con menor apalancamiento es Farmagro, por cada S/.1.0 de deuda, posee S/.1.28 para afrontarlo.
- Rentabilidad (3): Fertilizantes del Perú presenta una rentabilidad igual al promedio de la industria fitosanitaria al 2013. Esto se refleja en el indicador margen neto (%), el cual asciende a 5.7%.
- Rotación de activos (3): Fertilizantes del Perú presenta un indicador de rotación de activos ligeramente inferior al promedio de la industria fitosanitaria. El ROA de la industria al 2013 asciende a 5.2%, mientras que el ROA de Fertilizantes del Perú asciende a 5% en el mismo periodo.

Ventaja competitiva (VC):

- Participación de mercado (-5): El pareto del share del mercado se encuentra concentrado en 7 empresas (TQC, Farmex, Bayer, Farmagro, Silvestre, BASF y Hortus), Fertilizantes del Perú se encuentra 5.2% por debajo de la séptima empresa en el ranking (Hortus 7.8%), con un share de mercado que asciende a 2.6%.

- Calidad de producto (-2): En línea con las entrevistas realizadas, Fertilizantes del Perú es una empresa valorada por la alta calidad de sus productos.

- Lealtad de los clientes (-2): En línea con las entrevistas realizadas, Fertilizantes del Perú es una empresa que cuenta dentro de su portafolio con productos de valor agregado, los cuales son muy valorados por los clientes.

- Conocimientos tecnológicos (-4): La experiencia con la que cuenta Fertilizantes del Perú en la industria fitosanitaria fortalece su know how tecnológico.

- Control sobre los proveedores y distribuidores (-3): Fertilizantes del Perú tiene una influencia promedio en la industria sobre los proveedores y distribuidores.

Estabilidad del ambiente (EA):

- Cambios tecnológicos (-2): no se han producido cambios tecnológicos drásticos en los últimos años. Hasta la fecha no se esperan que se produzcan nuevos cambios tecnológicos disruptivos en el sector fitosanitario.
- Tasa de inflación (-1): la inflación en Perú, principal país en ventas, se ha mantenido estable en los últimos años, alcanzando un promedio de 3% en los últimos 15 años.
- Variabilidad de la demanda (-2): Se espera que el sector agroindustrial mantenga y/o incremente su crecimiento. Asimismo, iniciativas del gobierno y asociaciones público-privadas promueven el fortalecimiento de dicho sector.
- Escala de precios de productos competidores (-5): Los principales competidores poseen un portafolio de productos amplio que satisface las diferentes escalas de precios de acuerdo a cada una de las necesidades de los clientes.
- Barreras para entrar al mercado (-3): la normativa no ha cambiado en los últimos años, no es necesario tanta inversión de capital.

- Elasticidad de la demanda (-2): la demanda es estable en el sector. Los clientes tienen que proveer a los campos la cantidad de fertilizantes que necesitan, ya que cualquier reducción originaría efectos adversos en la producción de sus cultivos.

Fuerza de la industria (FI):

- Potencial de crecimiento (4): actualmente el país afronta un crecimiento estable, con buenas perspectivas de crecimiento, con un sector agrícola en crecimiento, lo cual origina que se espere un alto potencial de crecimiento.
- Potencial de utilidades (3): Los márgenes de la industria son menores con lo cual no se generan utilidades muy altas, teniendo márgenes netos de alrededor del 5%.
- Estabilidad financiera (4): En estos tiempos existe estabilidad financiera. La economía presenta un crecimiento estable y las instituciones financieras están reguladas por el BCR. La competencia entre los bancos ha ido creciendo, mejorando la oferta a los clientes y reduciendo las tasas.
- Conocimientos tecnológicos (4): existe un conocimiento tecnológico importante en la industria para cumplir con

estándares de calidad requeridos por las entidades regulatorias, pero aún existe campo para mejorar.

- Intensidad de capital (4): Fertilizantes del Perú no es muy intensiva en capital. Es necesario realizar inversiones en I&D. Sin embargo, no es tan demandante en inversión de capital como podrían ser otras industrias como la minería o las empresas de energía.

- Productividad, aprovechamiento de la capacidad (2): existe la oportunidad de mejora en hacer más eficiente la industria. No existe un referente en operaciones y procesos destacado, todos muestran un estándar similar.

Seguidamente, se ha calculado la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva. El resultado de estas actividades se muestra en el siguiente cuadro a continuación:

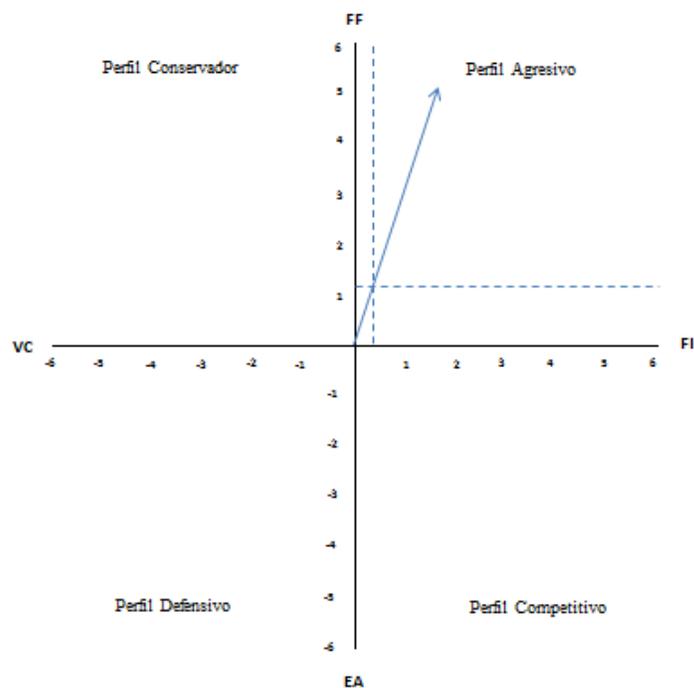
Tabla 8: Posición estratégica interna y externa

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA			
Fuerza Financiera (FF)		Ventaja Competitiva (VC)	
Apalancamiento		5 Participación en el mercado	-5
Rentabilidad		3 Calidad del producto	-2
Rotación de activos		3 Lealtad de los clientes	-2
		Conocimientos tecnológicos	-4
		Control sobre los proveedores y distribuidores	-3
	Total	11.0	Total
	Promedio FF	3.7	Promedio VC
			-16
			-3.2
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA			
Estabilidad del Ambiente (EA)		Fuerza de la Industria (FI)	
Cambios tecnológicos		-2 Potencial de crecimiento	4
Tasa de inflación		-1 Potencial de utilidades	3
Variabilidad de la demanda		-2 Estabilidad financiera	4
Escala de precios de productos competidores		-5 Conocimientos tecnológicos	4
Barreras para entrar en el mercado		-3 Intensidad de capital	4
Elasticidad de la demanda		-2 Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2
	Total	-15	Total
	Promedio EA	-2.5	Promedio FI
			3.5

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia.

Posteriormente, se han sumado las dos calificaciones del eje x: FI = 3.5 y VC = -3.2, obteniéndose como resultado 0.3. De la misma manera, se han sumado las dos calificaciones del eje y: FF = 3.7 y EA = -2.5, obteniéndose como resultado 1.2. Se anotó la intersección del nuevo punto xy y se trazó un vector direccional desde origen hasta el punto de intersección. El resultado de estas actividades se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 22: Matriz PEYEA



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

Como resultado de la Matriz PEYEA, se concluye que la organización debería de seguir una estrategia agresiva, es decir, la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de 1) aprovechar las oportunidades externas, 2) superar las debilidades internas y 3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la

diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables⁵⁵.

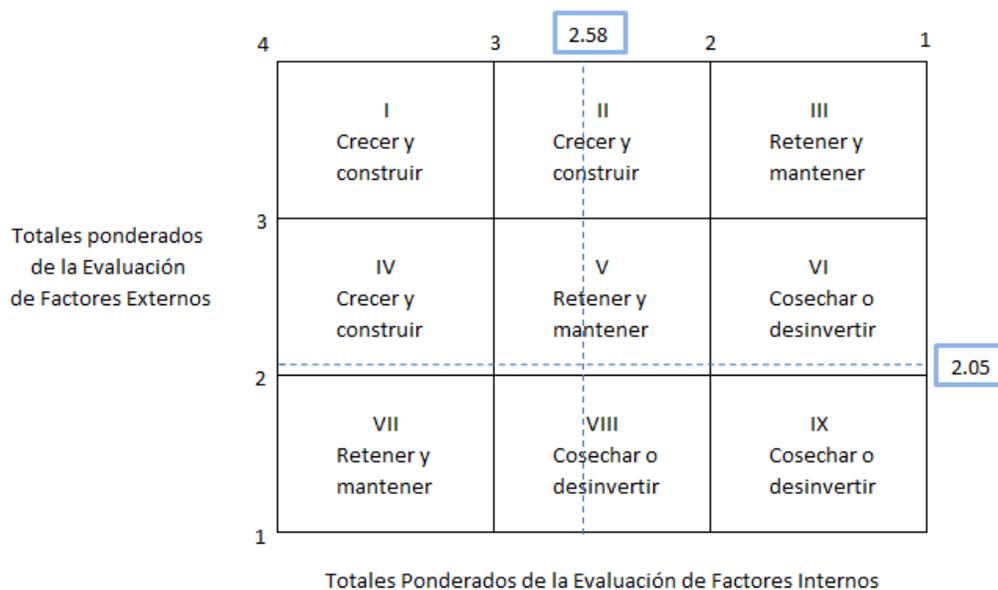
7.2.2.3. Matriz interna externa

A partir de los datos obtenidos de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se construye la matriz interna externa (IE).

Total ponderado EFI: **2.58**

Total ponderado EFE: **2.05**

Gráfico 23: Matriz interna externa



Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

⁵⁵ Contreras, J. (2006). La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA). Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Según la matriz interna externa (IE), la acción que debemos tomar es retener y mantener, lo cual podría lograrse con las siguientes estrategias:

- i) Penetración en el mercado: impulsar los productos actuales en los mercados actuales.
- ii) Desarrollo del producto: mejorar los productos actuales o crear nuevos productos.

7.2.2.4. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia se basa en 2 dimensiones de evaluación: i) la posición competitiva y ii) el crecimiento de mercado.

Fertilizantes del Perú se encuentra en el cuadrante II en la matriz de la gran estrategia, es decir cuenta con una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido.

Por lo tanto, Fertilizantes del Perú requiere evaluar su aproximación presente al mercado. A pesar que la industria está creciendo, no están compitiendo efectivamente. Las estrategias que se encuentran en dicho cuadrante son las siguientes: desarrollo de mercados, penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Gráfico 24: Matriz de la Gran Estrategia

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: propia

CAPÍTULO VIII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1. Método de factores estratégicos claves

8.1.1. Criterios de selección

A continuación, se listarán todas las estrategias obtenidas en las matrices previas con el fin de determinar cuáles son las estrategias que más se repiten. Luego, se seleccionarán y, de esta manera, quedarán determinadas las estrategias que la empresa debe aplicar.

8.1.2. Matriz de selección

A continuación se presenta la matriz de selección:

Cuadro 45: Matriz de Selección

Estrategias	Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz IE	Matriz GE	Total
Penetración de mercado	X	X	X	X	4
Desarrollo de producto	X	X		X	3
Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
Alianzas estratégicas contra del posible ingreso de cultivos transgénicos	X				1
Alianzas Estratégicas para elaborar Manual Andino de plaguicidas y elaborar mecanismos de defensa contra la falsificación	X				1
Estrategias de promoción y publicidad en Marketing	X				1
Inversión en Investsigación y Desarrollo	X				1
Fortalecer sistemas de información	X				1
Integración hacia atrás		X			1
Integración hacia adelante		X			1
Integración horizontal		X			1

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

De la matriz de selección se puede concluir que las estrategias que la empresa debe seleccionar son las siguientes:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto
- Desarrollo de mercado

8.2. Método de escenarios

8.2.1. Descripción de escenarios considerados

Las variables consideradas para la elaboración de escenarios son las siguientes:

- i) Variable política
- ii) Variable competitiva
- iii) Variable agroindustrial

En relación a la variable política, el escenario planteado es el cambio de gobierno del Perú en el 2016:

- Escenario pesimista: La oposición, la cual tiene un alto porcentaje en el pleno del congreso, entorpezca las propuestas del partido de gobierno, con lo cual se le haría difícil gobernar al nuevo presidente y esto podría afectar a la economía del país, disminuyendo la confianza de los inversionistas, pudiendo generar la disminución del ingreso de los capitales extranjeros.

- Escenario conservador: La oposición, la cual tiene un alto porcentaje en el pleno del congreso, se muestre medianamente colaborativa con el partido de gobierno, permitiéndole al actual presidente realizar sus planes y contribuir al crecimiento del país.
- Escenario optimista: La oposición, la cual tiene un alto porcentaje en el pleno del congreso, se muestre altamente colaborativa con el partido de gobierno, formándose una alianza y trabajando de manera conjunta para el crecimiento del país.

En relación a la variable competitiva, el escenario planteado es que se incremente el número de empresas que compiten en la industria fitosanitaria con una estrategia de precios bajos, con el objetivo de ganar presencia en dicha industria.

- Escenario pesimista: Las principales empresas del país entran en una guerra de precios para ganar mayor participación en la industria fitosanitaria. Cabe destacar que algunas empresas cuentan con gran respaldo financiero (como Farmagro y Farmex), por lo que el periodo que podrían sobrevivir con precios bajos no necesariamente sería corto.
- Escenario conservador: La oferta de productos fitosanitarios se mantiene estable en la industria.
- Escenario optimista: Se produce un tiering up en la industria fitosanitaria, promoviendo el desarrollo de nuevos productos con valor agregado.

Finalmente, respecto a la variable agroindustrial, el escenario planteado es que la preferencia por productos orgánicos tanto a nivel global como en el Perú, pueda eliminar la demanda por productos que utilizan fertilizantes, herbicidas y fungicidas.

- Escenario pesimista: Desaparece demanda por productos que utilizan fertilizantes, herbicidas y fungicidas en un horizonte de tiempo de 10 años. Dicha demanda es reemplazada por fertilizantes, herbicidas y fungicidas orgánicos.
- Escenario conservador: Se mantiene, en los próximos 10 años en el Perú y países de Latinoamérica, la demanda por productos que utilizan fertilizantes, herbicidas y fungicidas. Sin embargo, la preferencia por productos orgánicos tendrá una tasa mayor de crecimiento.
- Escenario optimista: Convivencia de productos orgánicos y productos que utilizan fertilizantes, herbicidas y fungicidas en los próximos 10 años.

Los productos que utilizan fertilizantes, herbicidas y fungicidas químicos representarían al menos el 70% del total de la industria fitosanitaria.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

En relación a la variable política, las estrategias serán las siguientes:

- Escenario pesimista:

Estrategia sugerida para Fertilizantes del Perú: Iniciar contacto con empresas extranjeras para generar futuras alianzas estratégicas. Esto le permitirá a la empresa disminuir la dependencia de sus ventas en el Perú.

- Escenario conservador:

Estrategia sugerida para Fertilizantes del Perú: Penetrar mercados con sus productos estrellas, logrando mayor representatividad tanto en la costa, sierra y selva. Esto será factible si la empresa incrementa vendedores en dichas regiones y desarrolla un departamento de marketing sólido.

- Escenario optimista:

Estrategia sugerida para Fertilizantes del Perú: Alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para lograr que la empresa desarrolle las capacidades y ventajas competitivas de líderes a nivel global.

En relación a la variable competitiva, las estrategias serán las siguientes:

- Escenario pesimista:

Estrategia sugerida para Fertilizantes del Perú: Para poder competir con los productos que no ofrecen ninguna diferenciación en el mercado, deberá buscar eficiencias en costos. Sin embargo, no deberá perder el foco en sus productos de valor agregado, manteniendo una clara diferenciación en precios entre ambos. Brindar asesoría técnica será un pilar esencial para mantenerse en la industria.

- Escenario conservador:

Estrategia sugerida para Fertilizantes del Perú: Incorporar y promover una cultura de mejora continua que les permita ser competitivos en el portafolio de productos que ofrecen.

- Escenario optimista:

Estrategia sugerida para Fertilizantes del Perú: Promover la penetración del portafolio de sus productos con valor agregado, que le permita posicionarse en la industria como la empresa líder enfocada en desarrollar productos con valor agregado.

Finalmente, respecto a la variable agroindustrial, las estrategias son las siguientes:

- Escenario pesimista:

Estrategia sugerida para Fertilizantes del Perú: La empresa deberá generar las ventajas competitivas para desarrollar fertilizantes, herbicidas y fungicidas orgánicos de calidad, que le permitan posicionarse en la industria.

- Escenario conservador:

Estrategia sugerida para Fertilizantes del Perú: Penetrar mercados, logrando mejorar la presencia en el mercado de fertilizantes, herbicidas y fungicidas químicos. Sin embargo, deberán aprovechar las altas tasas de crecimiento de todos los productos orgánicos para, en un futuro, poder capitalizar las ganancias. Por lo tanto, la empresa deberá también enfocar recursos en promover la investigación para generar productos orgánicos e innovadores de calidad.

- Escenario optimista:

Estrategia sugerida para Fertilizantes del Perú: Alianzas estratégicas con empresas extranjeras que tengan expertise en fertilizantes, herbicidas y fungicidas tanto químicos como orgánicos. Esto le brindaría a la empresa respaldo financiero, incremento de masa crítica, sinergias productivas, de

investigación y desarrollo, etc., mejorando su posicionamiento en el mercado latinoamericano.

8.3. Matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz ayudará a determinar el atractivo relativo de estrategias y su viabilidad.

Esta técnica permitirá verificar objetivamente que alternativas estratégicas son las mejores.

A continuación, se muestra la matriz MCPE con las 3 estrategias seleccionadas previamente:

- i) Penetración de mercado
- ii) Desarrollo de producto
- iii) Desarrollo de mercado

Cuadro 46: Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores clave	Ponderación	Penetración de Mercado		Desarrollo de Producto		Desarrollo de Mercado	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades							
Crecimiento de la población mundial	0.03	-	-	-	-	-	-
Crecimiento económico estable	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Crecimiento del sector agrícola	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Mercado interesado en productos nuevos	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05
Restricciones en regulación sin variación	0.03	2	0.06	4	0.12	2	0.06
Tratados internacionales (CAN y ALADI)	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Gobierno promotor de competitividad empresarial	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09
Incremento de tipo de cambio	0.03	-	-	-	-	-	-
Amenazas							
Tendencia a consumir productos naturales	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12
Sector fitosanitario competitivo en precios	0.12	1	0.12	2	0.24	3	0.36
Alto poder de negociación de los clientes	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27
Manual Andino de plaguicidas	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Aprobación de productos transgénicos	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03
Conciencia sobre el medio ambiente	0.05	-	-	-	-	-	-
La falsificación	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
Presencia del Fenomeno del Niño (FEN)	0.03	-	-	-	-	-	-
Control biológico de los productos agropecuarios	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Fortalezas							
Estrecha relación comercial con los proveedores	0.10	-	-	-	-	-	-
Empleados motivados	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Ubicación estratégica de la planta	0.05	-	-	-	-	-	-
Alta calidad de los productos	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Políticas y procedimientos adecuados para el control de calidad	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15
Estructura organizacional horizontal	0.05	-	-	-	-	-	-
Buena relación con los competidores nacionales	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
Posición financiera	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Debilidades							
Sistema de información actual inadecuado para la toma de decisiones	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
La empresa no cuenta con un departamento de marketing	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
La empresa no cuenta con un departamento de I&D	0.12	2	0.24	1	0.12	3	0.36
Elevados costos de producción	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
Los objetivos de la compañía no son mensurables	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15
Los gerentes no delegan su autoridad	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
Total	2.00		4.26		4.03		4.87

PA = Puntuación del grado de atractivo, PTA = Puntuación total del grado del atractivo

Escala del grado de atractivo: 1 = no atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva, 4 = muy atractiva

Fuente: Fertilizantes del Perú.

Elaboración: Propia

Con los resultados obtenidos, de las 3 estrategias analizadas se verifica que la estrategia con resultado más alto es la de desarrollo de mercado (4.87), es decir, es la más recomendable de implementar. Cabe destacar que las estrategias de penetración de mercado (4.26) y de desarrollo de producto (4.03) dependerán de la gerencia el implementarlas o no, ya que tienen un impacto mediano en la empresa.

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

Desarrollo de mercado: Fertilizantes del Perú debe introducir productos en nuevas áreas geográficas. A nivel local, su principal mercado ha sido la costa peruana, por lo cual sería muy importante abrir nuevos mercados en la sierra. A nivel internacional, podría adicionar más destinos a sus exportaciones actuales, Bolivia y Paraguay.

8.5. Descripción de estrategia contingente

Penetración de mercado: Fertilizantes del Perú alcanza una participación de mercado de 2.6%, encontrándose en la posición No. 8 del ranking. Cabe destacar que la diferencia en participación de mercado con la empresa que se encuentra en séptimo lugar es de 5.2%. Por lo tanto, la empresa debe aplicar una estrategia intensiva en el mercado actual que le permita incrementar sus ventas. Cabe destacar que actualmente la empresa no cuenta con un departamento de marketing que le de soporte a esta estrategia.

Desarrollo de producto: Fertilizantes del Perú deberá innovar en nuevos productos, lo cual le permitirá mejorar su competitividad en la industria fitosanitaria. Cabe destacar que actualmente la empresa no cuenta con un área de Investigación y Desarrollo que le de soporte a esta estrategia.

CAPÍTULO IX. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE EL BALANCE SCORECARD

9.1. Mapa de la estrategia

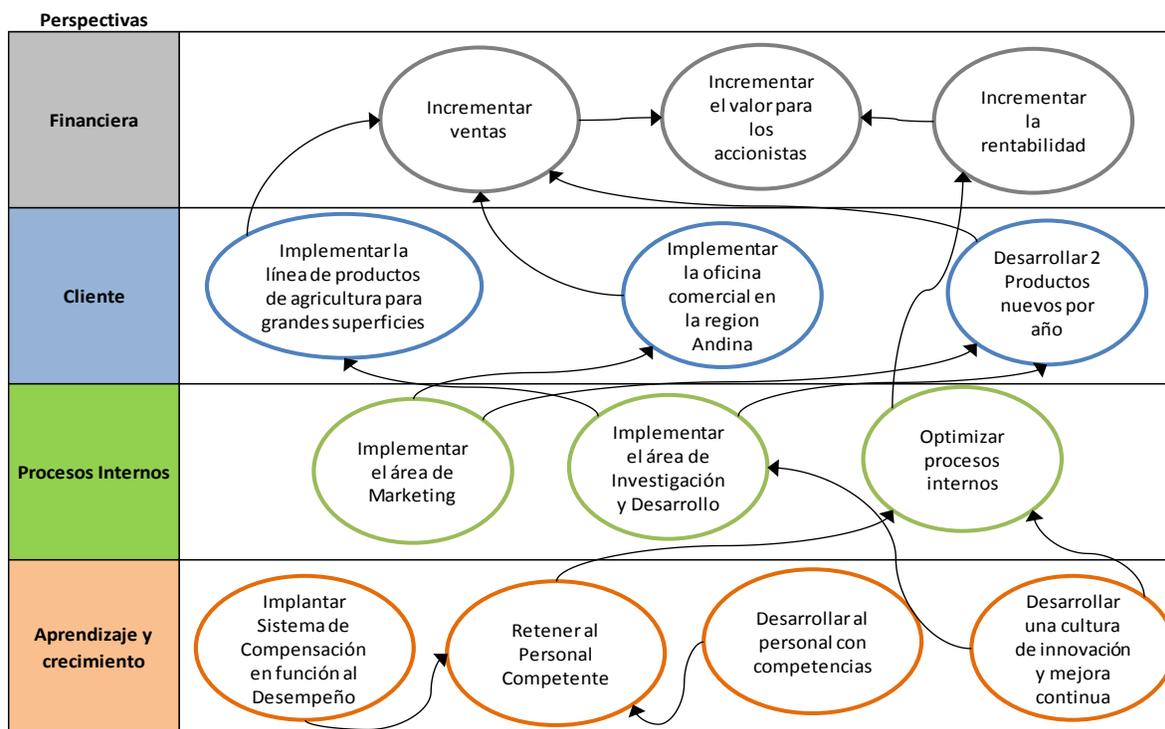
Se utilizará el balance scorecard como modelo que orientará a los gerentes de Fertilizantes del Perú a lo largo del proceso de creación de sistemas de control estratégico para mejorar el desempeño organizacional.⁵⁶

Si bien la información financiera es importante, no basta para entender el desempeño de la organización. El balance scorecard indica que se debe de complementar la información financiera con medidas de desempeño que indiquen qué tan bien ha logrado una organización los cuatro aspectos constructivos de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los clientes. Los resultados financieros informan a los gerentes acerca de las decisiones que ya han tomado; las otras medidas equilibran esta imagen del desempeño al informar qué tan precisa ha sido la organización en colocar los bloques constructivos que impulsan el desempeño futuro.⁵⁷

⁵⁶ Charles W. Hill y Gareth R. Jones. (2005). Administración estratégica: Un enfoque Integrado. Sexta edición

⁵⁷ Charles W. Hill y Gareth R. Jones. (2005). Administración estratégica: Un enfoque Integrado. Sexta edición

Gráfico 25: Balance scorecard propuesto para la empresa



Fuente: Propia, Elaboración: Propia

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

A continuación, se detallarán los objetivos específicos en función del mapa de la estrategia por cada una de las perspectivas:

- i) Perspectiva financiera: Se plantearon 3 objetivos estratégicos dentro de la perspectiva financiera: incrementar las ventas, incrementar el valor de los accionistas, e incrementar la rentabilidad. De la misma manera, para poder lograr los objetivos estratégicos se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar ventas:

- Lograr una facturación de 45 millones de soles en los siguientes 3 años.
 - Implementar las 3 primeras oficinas comerciales en el proyecto de expansión nacional (Cusco, Huánuco y Huancayo) en los 3 próximos años.
 - Incrementar el ticket promedio de venta en 5% por año.
 - Incrementar el valor de los accionistas:
 - Incrementar el EBITDA en 10% por año
 - Incrementar el ROE en 10% por año
 - Incrementar el ROA en 10% por año
 - Incrementar la rentabilidad:
 - Incrementar precios en 5% en el primer año, en los productos que ofrecen valor agregado en la industria fitosanitaria.
 - Reducir en 5% los descuentos, bonificaciones y transferencias gratuitas en el primer año.
 - Reducir los costos de producción en 10% en base al incremento del uso de la capacidad instalada a partir del segundo año.
- ii) Perspectiva cliente: Se plantearon 3 objetivos estratégicos dentro de la perspectiva del cliente, tales como: implementar la línea de productos de agricultura para grandes superficies, implementar la oficina comercial en la región andina, y desarrollar dos productos nuevos por año. De la misma manera,

para poder lograr los objetivos estratégicos se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Implementar la línea de productos de agricultura para grandes superficies:
 - Cerrar negociaciones de venta de esta línea de productos para los 5 principales clientes.
 - Desarrollar charlas técnicas en el año para promocionar beneficios de este producto, así como ejecutar el presupuesto de marketing asignado (folletos, afiches, web, etc).
 - Mermas menores al 10% para esta línea de productos en la planta.
- Implementar la oficina comercial en la región Andina:
 - Completar el plan de inversión de implementación de la oficina comercial.
 - Cerrar las negociaciones de venta anticipada de clientes en la región andina.
 - Alcanzar una facturación de 10 millones de soles por el primer año de operación.
- Desarrollar 2 productos nuevos por año:
 - Implementación operacional de los 2 nuevos productos nuevos (pruebas de pre-factibilidad, pruebas piloto, pre-industriales, costeo y comisionamiento del producto) en el plazo de 1 año.
 - Desarrollar la estrategia y ejecución del presupuesto de marketing para estos 2 nuevos productos.

- Cerrar todos los permisos, patentes, registros legales relacionados a los 2 nuevos productos.
- iii) Perspectiva procesos internos: Se plantearon 3 objetivos estratégicos dentro de la perspectiva de procesos internos, tales como: implementar el área de marketing, implementar el área de investigación y desarrollo y optimizar procesos internos. De la misma manera, para poder lograr los objetivos estratégicos se plantearon los siguientes objetivos específicos:
- Implementar el área de marketing:
 - Contratar al gerente de marketing en los siguientes 3 meses.
 - Ejecución del presupuesto de marketing para este año.
 - Lograr una facturación de 45 millones de soles en los siguientes 3 años.
 - Implementar el área de investigación y desarrollo:
 - Contratar al gerente de investigación y desarrollo en los siguientes 3 meses
 - Realizar el informe anual de auditoría de calidad de productos
 - Implementar la inversión del nuevo laboratorio de Fertilizantes de Perú (Inversión aprox. de US\$ 1 MM) en el plazo de 1 año.
 - Optimizar procesos internos:
 - Desarrollar la encuesta de satisfacción y cultura organizacional de la empresa.
 - Rotación del ciclo de entrega de producto y cobranzas.
 - Terminar la implementación del SAP dentro de la empresa.

iv) Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Se plantearon objetivos estratégicos dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tales como: retener al personal competente y desarrollar una cultura de innovación y mejora continua. De la misma manera, para poder lograr los objetivos estratégicos se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Retener al personal competente:
 - o Implantar sistema de compensación en función al desempeño (contratar consultora externa).
 - o Desarrollar programa de high potential para personal clave
 - o Enviar al personal clave a capacitaciones al extranjero.
- Desarrollar una cultura de innovación y mejora continua:
 - o Implementación de la certificación ISO 9001.
 - o Implementación del comité gerencial y planeamiento estratégico mensual.

9.3. Indicador, meta y responsable

A continuación se presentan los indicadores, metas y responsables de los objetivos específicos planteados para cada una de las perspectivas.

Para establecer las metas de cada uno de los objetivos estratégicos se ha tomado como base las variaciones históricas promedio de los estados de resultados y del negocio, y presupuestos estimados por año, según corresponda. Cabe destacar que las líneas base de ciertos indicadores no han sido posibles de obtener por confidencialidad,

colocándose “No Disponible” (ND). Asimismo, se ha colocado “No Aplica” (NA) a las líneas base de ciertos indicadores, ya que la empresa Fertilizantes del Perú no cuenta con historia previa.

i) Perspectiva financiera:

Cuadro 47: Objetivos específicos de la perspectiva financiera

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Indicador	Línea Base Indicador	Meta			Responsable
				Año 1	Año 2	Año 3	
Incrementar Ventas	1. Lograr una facturación de 45 millones de soles en los siguientes 3 años	Real Ventas / Real Presupuesto = % de Avance	76% (prom. 2011-2014)	80%	90%	100%	Gerente de Ventas
	2. Implementar las 3 primeras oficinas comerciales en el proyecto de expansión nacional (Cusco, Huánuco y Huancaayo) en los 3 próximos años	# Oficinas comerciales implementadas	ND	1	1	1	Gerente de Ventas
	3.- Incrementar el ticket promedio de venta en 5% por año	Var. ticket promedio actual vs ticket promedio año anterior	ND	5%	5%	5%	Gerente de Ventas
Incrementar el valor de los accionistas	1. Incrementar el % EBITDA en 10% por año	Var. EBITDA % actual vs EBITDA % año anterior	4.3% (prom. 2011-2014)	10%	10%	10%	Gerente General y CFO
	2. Incrementar el ROE en 10% por año	Var. ROE % actual vs ROE % año anterior	4.5% (prom. 2011-2014)	10%	10%	10%	Gerente General y CFO
	2. Incrementar el ROA en 10% por año	Var. ROA % actual vs ROA % año anterior	7.5% (prom. 2011-2014)	10%	10%	10%	Gerente General y CFO
Incrementar la rentabilidad	1. Incrementar precios en 5% en productos con valor agregado el primer año	Var. precios promedio productos con valor agregado actual vs precios promedio productos con valor agregado año anterior	ND	5%	NA	NA	Gerente de Ventas
	2. Reducir en 5% los descuentos, bonificaciones y transferencias gratuitas en el primer año	Var. Descuentos netos actual vs descuentos netos año anterior	ND	5%	NA	NA	Gerente de Ventas
	3. Reducir los costos de producción en 10% en base al incremento del uso de la capacidad instalada a partir del segundo año	Var. Costos totales de producción actual vs Costos totales de producción año anterior	2% (prom. 2011-2014)	NA	5%	10%	Gerente de Ventas

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

ii) Perspectiva cliente:

Cuadro 48: Objetivos específicos de la perspectiva cliente

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Indicador	Línea Base Indicador	Meta			Responsable
				Año 1	Año 2	Año 3	
Implementar la línea de productos de agricultura para grandes superficies	1. Cerrar negociaciones de venta de esta línea de productos	# de clientes	NA	5 clientes antes del comienzo de la operación	10 clientes adicionales	15 clientes adicionales	Gerente de Ventas
	2. Desarrollar charlas técnicas en el año para promocionar beneficios de este producto así como ejecutar el ppto de marketing asignado (folletos, afiches, web, etc)	# de charlas técnicas x año	ND	9	9	9	Gerente de Operaciones Gerente de Marketing
	3. Mermas menores al 10% para esta línea de productos en la planta	% de Mermas	ND	< 10%	< 10%	< 10%	Gerente de Operaciones
Implementar la oficina comercial en la región Andina	1. Completar el plan de inversión de implementación de la oficina comercial	Real Ejecutado / Presupuesto por año = % de Avance	NA	100%	100%	100%	Gerente de Ventas
	2. Cerrar las negociaciones de venta anticipada de clientes en la región andina	# de clientes	NA	5 clientes antes del comienzo de la operación	10 clientes adicionales	15 clientes adicionales	Gerente de Ventas
	3. Alcanzar una facturación de 5 millones de soles para el tercer año de operación	Real Ventas / Estimado ventas = % de Avance	NA	20%	50%	100%	Gerente de Ventas
Desarrollar 2 Productos nuevos por año	1. Implementación operacional de los 2 nuevos productos nuevos (pruebas de pre-factibilidad, pruebas piloto, pre-industriales, costeo y comisionamiento del producto) en el plazo de 1 año	Real Ejecutado / Presupuesto = % de Avance del Plan	ND	100%	100%	100%	Gerente de Operaciones
	2. Desarrollar la estrategia y ejecución del presupuesto de Marketing para estos 2 nuevos productos	Real Ejecutado / Presupuesto = % de Avance	ND	100%	100%	100%	Gerente de Marketing
	3. Cerrar todas los permisos, patentes, registros legales relacionados a los 2 puevos	Real Ejecutado / Presupuesto = % de Avance del Plan	ND	100%	100%	100%	Gerente Legal

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

iii) Perspectiva procesos internos:

Cuadro 49: Objetivos específicos de la perspectiva procesos internos

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Indicador	Línea Base Indicador	Meta			Responsable
				Año 1	Año 2	Año 3	
Implementar el área de Marketing	1. Contratar al Gerente de Marketing en los siguientes 3 meses	Grte Mkt contratado	NA	SÍ	NA	NA	Gerente de RRHH
	2. Ejecución del presupuesto de Marketing	Real Ejecutado / Presupuesto por año = % de Avance	NA	100%	100%	100%	Gerente de Marketing
	3. Hacer un estudio de mercado para determinar: participación de mercado, potencial de mercado y posicionamiento de las marcas	% de Avance Plan	ND	100%	NA	NA	Gerente de Marketing y Gerente de Ventas
Implementar el área de Investigación y Desarrollo	1. Contratar al Gerente de Investigación y Desarrollo en los siguientes 3 meses	Grte I&D contratado	NA	SÍ	NA	NA	Gerente de RRHH
	2. Realizar el informe anual de auditoría de calidad de productos	% de Avance Plan	ND	100%	100%	100%	Gerente de Investigación y Desarrollo
	3. Implementar la inversión de el nuevo laboratorio de Fertilizantes de Perú (Inversión aprox. de US\$ 1 MM) en el plazo de 1 año	Real Inversión Ejecutada / Presupuesto = % de Avance del Plan	NA	100%	NA	NA	Gerente de Investigación y Desarrollo
Optimizar procesos internos	1. Desarrollar la encuesta de satisfacción y cultura organizacional de la empresa	# Encuestas x Año	ND	2 encuestas x año	2 encuestas x año	2 encuestas x año	Gerente de RRHH
	2. Rotación del ciclo de entrega de producto y cobranzas	Var. Ciclo de entrega de producto y cobranzas actual vs Ciclo de entrega de producto y cobranzas año anterior	ND	Reducir en 4%	Reducir en 7%	Reducir en 10%	Gerente de Operaciones y CFO
	3. Terminar la implementación del SAP dentro de la empresa	Real Inversión Ejecutada / Presupuesto por año = % de Avance del Plan	ND	100%	100%	100%	CFO

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

iv) Perspectiva aprendizaje y crecimiento:

Cuadro 50: Objetivos específicos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Indicador	Línea Base Indicador	Meta			Responsable
				Año 1	Año 2	Año 3	
Retener al Personal Competente	1. Implantar Sistema de Compensación en función al Desempeño (contratar consultora externa)	# Encuentras x Año	NA	2	2	2	Gerente de RRHH
	2. Desarrollar programa de High Potential para personal clave (plan de sucesión)	Real Ejecutado / Presupuesto = % de Avance del Plan	NA	NA	100%	NA	Gerente de RRHH
	3. Enviar al personal clave a capacitaciones al extranjero	% Personal clave capacitado	NA	NA	>80%	NA	Gerente de RRHH
Desarrollar una cultura de innovación y mejora continua	1. Implementación de la certificación ISO 9001	Real Ejecutado / Presupuesto por año = % de Avance del Plan	NA	100%	100%	100%	Gerente de Operaciones
	2. Implementar 3 iniciativas de ahorro para la compañía que signifiquen ahorros mayores a 1 millón de soles	Ahorros generados por iniciativas implementadas	ND	Ahorros mayores a 0.3 MM soles	Ahorros mayores a 0.6 MM soles	Ahorros mayores a 1 MM soles	Gerente de Operaciones y CFO
	3. Implementación del comité gerencial y planeamiento estratégico mensual	Revisión de resultados y cumplimiento de presupuesto OTIF	ND	100%	100%	100%	CFO

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

9.4. Iniciativas

Se proponen las siguientes 6 iniciativas para poder alcanzar el cumplimiento de los objetivos específicos del balance scorecard:

- **Plan de expansión nacional:** El plan de expansión nacional abarca el proyecto de alcanzar una facturación de S/.45 MM en el periodo de 3 años, para ello se necesita contar con un gerente de marketing. Dicho gerente tendrá que desarrollar estudios de mercado para determinar el potencial de los mercados y así incursionar en los nuevos territorios, inicialmente en la sierra. Paralelo a ello, hacer ajustes en la política de descuentos, bonificaciones y ticket promedio de venta.

- **Programa high potential:** Enfocado a desarrollar habilidades del personal con potencial.
- **Proyecto agroexportadores:** Programa enfocado a ingresar en la venta en grandes fundos agrícolas, cuyo principal negocio es la agroexportación. Este proyecto implica desarrollar actividades de marketing de acuerdo a sus necesidades.
- **Proyecto cruzando las fronteras:** Esta iniciativa responde a la necesidad de ir expandiendo las fronteras de negocio de la empresa, luego de la incursión positiva que tuvo en Bolivia y Paraguay.
- **Proyecto Inside:** Proyecto dirigido a la necesidad de desarrollar la empresa partiendo por ella misma, para ello el departamento de I+D es de vital importancia. Esto ayudará a la compañía a tener claridad en los procesos y enfocarse en la mejora continua como principal herramienta de desarrollo.
- **Proyecto UPA (utilidad por acción):** Iniciativa orientada a dos objetivos, incrementar el valor de los accionistas e incrementar la rentabilidad. Estos dos objetivos finalmente se van visualizar en la utilidad por acción de la compañía, y engloba por completo el objetivo de la organización.

Cuadro 51: Iniciativas del Balance Scorecard

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Responsable	Iniciativas
Financiera	Incrementar Ventas	1. Lograr una facturación de 50 millones de soles en los siguientes 3 años	Gerente de Ventas	Plan de expansión Nacional
		2. Implementar las 3 primeras oficinas comerciales en el proyecto de expansión nacional (Cusco, Huánuco y Huancayo) en los 3 próximos años	Gerente de Ventas	Plan de expansión Nacional
		3.- Incrementar el ticket promedio de venta en 5% por año	Gerente de Ventas	Plan de expansión Nacional
	Incrementar el valor de los accionistas	1. Incrementar el EBITDA en 10% por año	Gerente General y CFO	Proyecto UPA (Utilidad por acción)
		2. Incrementar el ROE en 10% por año	Gerente General y CFO	Proyecto UPA (Utilidad por acción)
		2. Incrementar el ROA en 10% por año	Gerente General y CFO	Proyecto UPA (Utilidad por acción)
	Incrementar la rentabilidad	1. Incrementar precios en 5% productos clave en el primer año	Gerente de Ventas	Plan de expansión Nacional
		2. Reducir en 5% los descuentos, bonificaciones y transferencias gratuitas en el primer año	Gerente de Ventas	Plan de expansión Nacional
		3. Reducir los costos de producción en 10% en base al incremento del uso de la capacidad instalada a partir del segundo año	Gerente de Ventas	Proyecto UPA (Utilidad por acción)
Cliente	Implementar la línea de productos de agricultura para grandes superficies	1. Cerrar negociaciones de venta de esta línea de productos para los 5 principales clientes	Gerente de Ventas	Proyecto AgroExportadores
		2. Desarrollar charlas técnicas en el año para promocionar beneficios de este producto así como ejecutar el ppto de marketing asignado (folletos, afiches, web, etc)	Gerente de Operaciones y Gerente de Marketing	Proyecto AgroExportadores
		3. Mermas menores al 10% para esta línea de productos en la planta	Gerente de Operaciones	Proyecto AgroExportadores
	Implementar la oficina comercial en la región Andina	1. Completar el plan de inversión de implementación de la oficina comercial	Gerente de Ventas	Proyecto Cruzando las Fronteras
		2. Cerrar las negociaciones de venta anticipada de clientes en la región andina	Gerente de Ventas	Proyecto Cruzando las Fronteras
		3. Alcanzar una facturación de 10 millones de soles par el primer año de operación	Gerente de Ventas	Proyecto Cruzando las Fronteras
Desarrollar 2 Productos nuevos por año	1. Implementación operacional de los 2 nuevos productos nuevos (pruebas de pre-factibilidad, pruebas piloto, pre-industriales, costeo y comisionamiento del producto) en el plazo de 1 año	Gerente de Operaciones	Plan de expansión Nacional	
	2. Desarrollar la estrategia y ejecución del presupuesto de Marketing para estos 2 nuevos productos	Gerente de Marketing	Plan de expansión Nacional	
	3. Cerrar todas los permisos, patentes, registros legales relacionados a los 2 nuevos productos	Gerente Legal	Plan de expansión Nacional	
Procesos Internos	Implementar el área de Marketing	1. Contratar al Gerente de Marketing en los siguientes 3 meses	Gerente de RRHH	Plan de expansión Nacional
		2. Ejecución del presupuesto de Marketing para este año	Gerente de Marketing	Plan de expansión Nacional
		3. Hacer un estudio de mercado para determinar: participación de mercado, potencial de mercado y posicionamiento de las marcas	Gerente de Marketing y Gerente de Ventas	Plan de expansión Nacional
	Implementar el área de Investigación y Desarrollo	1. Contratar al Gerente de Investigación y Desarrollo en los siguientes 3 meses	Gerente de RRHH	Proyecto Inside
		2. Realizar el informe anual de auditoría de calidad de productos	Gerente de Investigación y Desarrollo	Proyecto Inside
		3. Implementar la inversión de el nuevo laboratorio de Fertilizantes de Perú (Inversión aprox. de US\$ 1 MM) en el plazo de 1 año	Gerente de Investigación y Desarrollo	Proyecto Inside
	Optimizar procesos internos	1. Desarrollar la encuesta de satisfacción y cultura organizacional de la empresa	Gerente de RRHH	Proyecto Inside
		2. Rotación del ciclo de entrega de producto y cobranzas	Gerente de Operaciones y CFO	Proyecto Inside
		3. Terminar la implementación del SAP dentro de la empresa	CFO	Proyecto Inside
Aprendizaje y Crecimiento	Retener al Personal Competente	1. Implantar Sistema de Compensación en función al Desempeño (contratar consultora externa)	Gerente de RRHH	Programa High Potential
		2. Desarrollar programa de High Potential para personal clave (plan de sucesión)	Gerente de RRHH	Programa High Potential
		3. Enviar al personal clave a capacitaciones al extranjero	Gerente de RRHH	Programa High Potential
	Desarrollar una cultura de innovación y mejora continua	1. Implementación de la certificación ISO 9001	Gerente de Operaciones	Proyecto Inside
		2. Implementación del comité gerencial y planeamiento estratégico mensual	CFO	Proyecto Inside

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

9.5. Cronograma

A continuación mostramos el cronograma propuesto del balance scorecard de Fertilizantes del Perú S.A.

El tiempo mostrado es de 3 años, donde vemos que en el primer año se concentran gran cantidad de las actividades, las cuales son primordiales para la consecución de los objetivos del proyecto. El cronograma se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 52: Cronograma

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	Ene												Feb												Mar												Abr												May												Jun												Jul												Ago												Sep												Oct												Nov												Dic											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic																																																												
Financiera	Incrementar Ventas	1. Lograr una facturación de 50 millones de soles en los siguientes 3 años	[Blue]																																																																																																																																															
		2. Implementar las 3 primeras oficinas comerciales en el proyecto de expansión nacional (Cusco, Huánuco y Huancayo) en los 3 próximos años	[Blue]																																																																																																																																															
		3.- Incrementar el ticket promedio de venta en 5% por año	[Blue]																																																																																																																																															
	Incrementar el valor de los accionistas	1. Incrementar el EBITDA en 10% por año	[Blue]																																																																																																																																															
		2. Incrementar el ROE en 10% por año	[Blue]																																																																																																																																															
		2. Incrementar el ROA en 10% por año	[Blue]																																																																																																																																															
	Incrementar la rentabilidad	1. Incrementar precios en 5% productos clave en el primer año	[Blue]																																																																																																																																															
		2. Reducir en 5% los descuentos, bonificaciones y transferencias gratuitas en el primer año	[Blue]																																																																																																																																															
		3. Reducir los costos de producción en 10% en base al incremento del uso de la capacidad instalada a partir del segundo año	[Blue]																																																																																																																																															
Cliente	Implementar la línea de productos de agricultura para grandes superficies	1. Cerrar negociaciones de venta de esta línea de productos para los 5 principales clientes	[Blue]																																																																																																																																															
		2. Desarrollar charlas técnicas en el año para promocionar beneficios de este producto así como ejecutar el ppto de marketing asignado (folletos, afiches, web, etc)	[Blue]																																																																																																																																															
		3. Mermas menores al 10% para esta línea de productos en la planta	[Blue]																																																																																																																																															
	Implementar la oficina comercial en la región Andina	1. Completar el plan de inversión de implementación de la oficina comercial	[Blue]																																																																																																																																															
		2. Cerrar las negociaciones de venta anticipada de clientes en la región andina	[Blue]																																																																																																																																															
		3. Alcanzar una facturación de 10 millones de soles par el primer año de operación	[Blue]																																																																																																																																															
Desarrollar 2 Productos nuevos por año	1. Implementación operacional de los 2 nuevos productos nuevos (pruebas de pre-factibilidad, pruebas piloto, pre-industriales, costeo y comisionamiento del producto) en el plazo de 1 año	[Blue]																																																																																																																																																
	2. Desarrollar la estrategia y ejecución del presupuesto de Marketing para estos 2 nuevos productos	[Blue]																																																																																																																																																
	3. Cerrar todas los permisos, patentes, registros legales relacionados a los 2 nuevos productos	[Blue]																																																																																																																																																
Procesos Internos	Implementar el área de Marketing	1. Contratar al Gerente de Marketing en los siguientes 3 meses	[Blue]																																																																																																																																															
		2. Ejecución del presupuesto de Marketing para este año	[Blue]																																																																																																																																															
		3. Hacer un estudio de mercado para determinar: participación de mercado, potencial de mercado y posicionamiento de las marcas	[Blue]																																																																																																																																															
	Implementar el área de Investigación y Desarrollo	1. Contratar al Gerente de Investigación y Desarrollo en los siguientes 3 meses	[Blue]																																																																																																																																															
		2. Realizar el informe anual de auditoría de calidad de productos	[Blue]																																																																																																																																															
		3. Implementar la inversión de el nuevo laboratorio de Fertilizantes de Perú (Inversión aprox. de US\$ 1 MM) en el plazo de 1 año	[Blue]																																																																																																																																															
Optimizar procesos internos	1. Desarrollar la encuesta de satisfacción y cultura organizacional de la empresa	[Blue]																																																																																																																																																
	2. Rotación del ciclo de entrega de producto y cobranzas	[Blue]																																																																																																																																																
	3. Terminar la implementación del SAP dentro de la empresa	[Blue]																																																																																																																																																
Aprendizaje y Crecimiento	Retener al Personal Competente	1. Implantar Sistema de Compensación en función al Desempeño (contratar consultora externa)	[Blue]																																																																																																																																															
		2. Desarrollar programa de High Potential para personal clave (plan de sucesión)	[Blue]																																																																																																																																															
		3. Enviar al personal clave a capacitaciones al extranjero	[Blue]																																																																																																																																															
Desarrollar una cultura de innovación y mejora continua	1. Implementación de la certificación ISO 9001	[Blue]																																																																																																																																																
		2. Implementación del comité gerencial y planeamiento estratégico mensual	[Blue]																																																																																																																																															

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

9.6. Presupuesto

Se partió de valorizar aquellos objetivos específicos que agreguen valor real a la compañía a medida que se vayan implementando.

Los objetivos específicos que luego de la evaluación requieren un presupuesto para ejecutarse son los siguientes:

Cuadro 53: Objetivos específicos que requieren presupuesto

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
Financiera	Incrementar Ventas	Implementar las 3 primeras oficinas comerciales en el proyecto de expansión nacional (Cusco, Huánuco y Huancayo) en los 3 próximos años
	Incrementar el valor de los accionistas	Desarrollar charlas técnicas en el año para promocionar beneficios de este producto así como ejecutar el ppto de marketing asignado (folletos, afiches, web, etc) Mermas menores al 10% para esta línea de productos en la planta
Cliente	Implementar la oficina comercial en la region Andina	Completar el plan de inversión de implementación de la oficina comercial
	Desarrollar 2 Productos nuevos por año	Implementación operacional de los 2 nuevos productos nuevos (pruebas de pre-factibilidad, pruebas piloto, pre-industriales, costeo y comisionamiento del producto) en el plazo de 1 año Desarrollar la estrategia y ejecución del presupuesto de Marketing para estos 2 nuevos productos
Procesos Internos	Implementar el área de Marketing	Contratar al Gerente de Marketing en los siguientes 3 meses
		Ejecución del presupuesto de Marketing para este año Hacer un estudio de mercado para determinar: participación de mercado, potencial de mercado y posicionamiento de las marcas
	Implementar el área de Investigación y Desarrollo	Contratar al Gerente de Investigación y Desarrollo en los siguientes 3 meses
		Implementar la inversión de el nuevo laboratorio de Fertilizantes de Perú (Inversión aprox. de US\$ 1 MM) en el plazo de 1 año
Optimizar procesos internos	Desarrollar la encuesta de satisfacción y cultura organizacional de la empresa	
Aprendizaje y Crecimiento	Retener al Personal Competente	Implantar Sistema de Compensación en función al Desempeño (contratar consultora externa)
		Desarrollar programa de High Potential para personal clave (plan de sucesión) Enviar al personal clave a capacitaciones al extranjero
	Desarrollar una cultura de innovación y mejora continua	Implementación de la certificación ISO 9001

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

Tabla 9: Presupuesto

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos				Total					
			1er Año	2do Año	3er Año						
Financiera	Incrementar Ventas	1. Lograr una facturación de 50 millones de soles en los siguientes 3 años	S/.	219,080	S/.	247,240	S/.	183,600	S/.	649,920	
		2. Implementar las 3 primeras oficinas comerciales en el proyecto de expansión nacional (Cusco, Huánuco y Huancayo) en los 3 próximos años									
		3.- Incrementar el ticket promedio de venta en 5% por año									
	Incrementar el valor de los accionistas	1. Incrementar el EBITDA en 10% por año									
		2. Incrementar el ROE en 10% por año									
		2. Incrementar el ROA en 10% por año									
	Incrementar la rentabilidad	1. Incrementar precios en 5% productos clave en el primer año									
		2. Reducir en 5% los descuentos, bonificaciones y transferencias gratuitas en el primer año									
		3. Reducir los costos de producción en 10% en base al incremento del uso de la capacidad instalada a partir del segundo año									
Total Perspectiva: Financiera			S/.	219,080	S/.	247,240	S/.	183,600	S/.	649,920	
Cliente	Implementar la línea de productos de agricultura para grandes superficies	1. Cerrar negociaciones de venta de esta línea de productos para los 5 principales clientes	S/.	54,990	S/.	54,990	S/.	54,990	S/.	164,970	
		2. Desarrollar charlas técnicas en el año para promocionar beneficios de este producto así como ejecutar el ppto de marketing asignado (folletos, afiches, web, etc)	S/.	22,500	S/.	-	S/.	-	S/.		22,500
		3. Mermas menores al 10% para esta línea de productos en la planta	S/.	885,873	S/.	846,101	S/.	846,101	S/.		2,578,075
	Implementar la oficina comercial en la region Andina	1. Completar el plan de inversión de implementación de la oficina comercial	S/.	885,873	S/.	846,101	S/.	846,101	S/.	2,578,075	
		2. Cerrar las negociaciones de venta anticipada de clientes en la región andina								-	
		3. Alcanzar una facturación de 10 millones de soles par el primer año de operación									
	Desarrollar 2 Productos nuevos por año	1. Implementación operacional de los 2 nuevos productos nuevos (pruebas de pre-factibilidad, pruebas piloto, pre-industriales, costeo y comisionamiento del producto) en el plazo de 1 año	S/.	26,040	S/.	26,040	S/.	26,040	S/.	78,120	
		2. Desarrollar la estrategia y ejecución del presupuesto de Marketing para estos 2 nuevos productos	S/.	47,281	S/.	52,009	S/.	57,210	S/.	156,500	
		3. Cerrar todas los permisos, patentes, registros legales relacionados a los 2 nuevos productos									
Total Perspectiva: Cliente			S/.	1,036,684	S/.	979,140	S/.	984,341	S/.	3,000,165	
Procesos Internos	Implementar el área de Marketing	1. Contratar al Gerente de Marketing en los siguientes 3 meses	S/.	147,790	S/.	147,790	S/.	147,790	S/.	443,370	
		2. Ejecución del presupuesto de Marketing para este año	S/.	403,336	S/.	443,670	S/.	492,473	S/.	1,339,479	
		3. Hacer un estudio de mercado para determinar: participación de mercado, potencial de mercado y posicionamiento de las marcas	S/.	26,250	-	-	S/.		S/.	26,250	
	Implementar el área de Investigación y Desarrollo	1. Contratar al Gerente de Investigación y Desarrollo en los siguientes 3 meses	S/.	147,790	S/.	147,790	S/.	147,790	S/.	443,370	
		2. Realizar el informe anual de auditoría de calidad de productos									
		3. Implementar la inversión de el nuevo laboratorio de Fertilizantes de Perú (Inversión aprox. de US\$ 1 MM) en el plazo de 1 año	S/.	2,157,000	-	-	S/.		S/.	2,157,000	
	Optimizar procesos internos	1. Desarrollar la encuesta de satisfacción y cultura organizacional de la empresa	S/.	4,000	S/.	4,000	S/.	4,000	S/.	12,000	
		2. Rotación del ciclo de entrega de producto y cobranzas									
		3. Terminar la implementación del SAP dentro de la empresa									
Total Perspectiva: Procesos Internos			S/.	2,886,166	S/.	743,250	S/.	792,054	S/.	4,421,470	
Aprendizaje y Crecimiento	Retener al Personal Competente	1. Implantar Sistema de Compensación en función al Desempeño (contratar consultora externa)	S/.	12,600	-	-	S/.	12,600	S/.	12,600	
		2. Desarrollar programa de High Potential para personal clave (plan de sucesión)	-	-	S/.	13,500	-	S/.	13,500		
		3. Enviar al personal clave a capacitaciones al extranjero	-	-	S/.	28,546	-	S/.	28,546		
	Desarrollar una cultura de innovación y mejora continua	1. Implementación de la certificación ISO 9001	S/.	52,500	S/.	8,750	S/.	8,750	S/.	70,000	
		2. Implementación del comité gerencial y planeamiento estratégico mensual									
Total Perspectiva: Procesos Internos			S/.	65,100	S/.	50,796	S/.	8,750	S/.	124,646	
Total Presupuesto			S/.	4,207,030	S/.	2,020,426	S/.	1,968,744	S/.	8,196,200	

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

El presupuesto total requerido para llevar a cabo los objetivos específicos en los primeros tres años asciende a S/. 8, 196,200.

La perspectiva financiera requiere un presupuesto de S/. 649,920, presupuesto destinado a abrir tres nuevas oficinas comerciales dentro del territorio nacional.

La perspectiva cliente requiere un presupuesto de S/. 3, 000,165. Completar la inversión para abrir una oficina comercial en la región Andina representa el principal gasto dentro de esta perspectiva (S/. 2.5MM).

La perspectiva procesos internos requiere un presupuesto de S/.4, 421,470, de los cuales los principales gastos son ejecutar el presupuesto de marketing e implementar el nuevo laboratorio de Fertilizantes del Perú S.A., S/.1.3MM y S/.2.1MM respectivamente.

La perspectiva aprendizaje y crecimiento requiere un presupuesto de S/.124, 646, donde la implementación del ISO 9001 y las capacitaciones a la alta gerencia son los principales gastos.

En el primer año se ejecutaría un presupuesto de S/.4.2MM, en el segundo año S/.2MM y en el tercer año S/.1.9MM.

A continuación, se detallarán sólo aquellos objetivos específicos que requieran presupuesto para su ejecución:

i) Perspectiva financiera:

Como se mencionó anteriormente para la implementación de la perspectiva financiera, junto a sus objetivos específicos, se requiere un presupuesto de S/.0.6MM para los tres próximos años.

A continuación, se detallará el objetivo N°2, el cual es el único dentro de la perspectiva financiera que requiere presupuesto.

Objetivo estratégico: Incrementar las Ventas

Objetivo específico: 2. Implementar las 3 primeras oficinas comerciales en el proyecto de expansión nacional (Cusco, Huánuco y Huancayo) en los 3 próximos años. Para lograr este objetivo específico se requiere la siguiente inversión:

Tabla 10: Inversión en personal

Personal:

	Año Inicio	Mes Inicio	Proy Meses	Sueldo Bruto	Inversión			Total
					1er Año	2do Año	3er Año	
Cuzco	2016	ene-16	36	S/. 5,000	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 180,000
Huánuco	2016	jul-16	30	S/. 5,000	S/. 30,000	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 150,000
Huancayo	2017	ene-17	24	S/. 5,000	S/.	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 120,000
Total:					S/. 90,000	S/. 180,000	S/. 180,000	S/. 450,000

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

El proyecto en Cusco iniciaría primero e involucra los 36 meses del proyecto. En Huánuco, inicia 6 meses después e involucra 30 meses de proyecto, concluye con la apertura de Huancayo con 24 meses de proyecto. La inversión en personal para esas 3 ciudades asciende a S/.450, 000.

Cada ingeniero de Zona percibiría un sueldo bruto de S/.5, 000.

Tabla 11: Inversión en activos - camionetas

Camioneta Nissan Frontier 4 x2:

	Año Inicio	Mes Inicio	Proy Meses	Cto Camioneta	Inversión					
					1er Año	2do Año	3er Año	Total		
Cuzco	2016	ene-16	36	S/. 59,840	S/. 59,840	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 59,840	
Huánuco	2016	jul-16	30	S/. 59,840	S/. 59,840	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 59,840	
Huancayo	2017	ene-17	24	S/. 59,840	S/. -	S/. 59,840	S/. -	S/. -	S/. 59,840	
Total:					S/. 119,680	S/. 59,840	S/. -	S/. -	S/. 179,520	

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

Cada ingeniero requeriría de una camioneta. Se ha valorizado para el proyecto una camioneta Nissan Frontier 4x2 cuyo valor asciende a /. 59, 840.

Las 2 primeras camionetas serían adquiridas en el primer año y la tercera en el segundo para poder cumplir con los requerimientos del nuevo personal.

Tabla 12: Inversión en herramientas de trabajo

Herramientas: Laptop + Celular

	Año Inicio	Mes Inicio	Proy Meses	Laptop + Cel	Inversión					
					1er Año	2do Año	3er Año	Total		
Cuzco	2016	ene-16	36	S/. 2,300	S/. 3,500	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 5,900	
Huánuco	2016	jul-16	30	S/. 2,300	S/. 2,900	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 1,200	S/. 5,300	
Huancayo	2017	ene-17	24	S/. 2,300	S/. -	S/. 3,500	S/. -	S/. 1,200	S/. 4,700	
Total:					S/. 6,400	S/. 5,900	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 15,900	

*Costo Laptop: S/. 1500, Costo Equipo Celular S/. 800, Cotos mensual línea celular S/. 100

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

A cada ingeniero se le proveerá de una laptop y un celular, cuyo costo para cada ingeniero es de S/. 2, 300. El primer año incluye el gasto para la compra de los equipos de los 2 primeros ingenieros y, en el segundo año, la compra para el ingeniero de Huancayo. El resto de presupuesto es lo correspondiente al pago de la línea de los equipos celulares.

Tabla 13: Inversión en capacitaciones

Capacitaciones

	Año Inicio	Mes Inicio	Proy Meses	Capacitaciones	Inversión						
					1er Año	2do Año	3er Año	Total			
Cuzco	2016	ene-16	36	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1,500		
Huánuco	2016	jul-16	30	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1,500		
Huancayo	2017	ene-17	24	S/. 1,500	S/. -	S/. 1,500	S/. -	S/. -	S/. 1,500		
Total:					S/. 3,000	S/. 1,500	S/. -	S/. -	S/. 4,500		

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

Se ha planificado llevar a cabo capacitaciones al nuevo personal. Dichas capacitaciones tendrían un costo de S/. 1, 500 y serían dadas en el momento de ingreso de cada ingeniero.

ii) Perspectiva del cliente:

El presupuesto requerido para la perspectiva cliente asciende a casi S/. 8.5MM en los 3 primeros años.

Tabla 14: Perspectiva Cliente

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos				Total				
			1er Año	2do Año	3er Año					
Cliente	Implementar la línea de productos de agricultura para grandes superficies	1. Cerrar negociaciones de venta de esta línea de productos para los 5 principales clientes								
		2. Desarrollar charlas técnicas en el año para promocionar beneficios de este producto así como ejecutar el ppto de marketing asignado (folletos, afiches, web, etc)	S/.	54,990	S/.	54,990	S/.	54,990	S/.	164,970
		3. Mermas menores al 10% para esta línea de productos en la planta	S/.	22,500	S/.	-	S/.	-	S/.	22,500
	Implementar la oficina comercial en la región Andina	1. Completar el plan de inversión de implementación de la oficina comercial	S/.	885,873	S/.	846,101	S/.	846,101	S/.	2,578,075
		2. Cerrar las negociaciones de venta anticipada de clientes en la región andina	S/.	2,450,000	S/.	1,837,500	S/.	1,157,625	S/.	5,445,125
		3. Alcanzar una facturación de 10 millones de soles por el primer año de operación								
	Desarrollar 2 Productos nuevos por año	1. Implementación operacional de los 2 nuevos productos nuevos (pruebas de pre-factibilidad, pruebas piloto, pre-industriales, costeo y comisionamiento del producto) en el plazo de 1 año	S/.	26,040	S/.	26,040	S/.	26,040	S/.	78,120
		2. Desarrollar la estrategia y ejecución del presupuesto de Marketing para estos 2 nuevos productos	S/.	47,281	S/.	52,009	S/.	57,210	S/.	156,500
		3. Cerrar todas los permisos, patentes, registros legales relacionados a los 2 nuevos productos								
		Total Perspectiva: Cliente	S/.	3,486,684	S/.	2,816,640	S/.	2,141,966	S/.	8,445,290

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

- **Objetivo estratégico:** Implementar la línea de productos de agricultura para grandes superficies
- **Objetivo específico:** 2. Desarrollar charlas técnicas en el año para promocionar beneficios de este producto, así como ejecutar el presupuesto de marketing asignado (folletos, afiches, web, etc)

Para desarrollar las charlas técnicas es primordial obtener toda la información necesaria sobre los cultivos que representan un número importante de hectáreas sembradas en el país. Por ello, este proyecto se enfocará en 5 tipos de cultivos: vid, palto, espárragos, cítricos y alcachofas.

A continuación, se detalla el presupuesto involucrado para este objetivo:

Tabla 15: Presupuesto charlas técnicas

Und	Costo	Q	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Charla Técnica	1 S/. 2,500 Vid	3	S/. 7,500	S/. 7,500	S/. 7,500	22,500
	S/. 2,500 Palto	2	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	15,000
	S/. 2,500 Espárrago	1	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	7,500
	S/. 2,500 Cítrico	2	S/. 5,000	S/. 5,000	S/. 5,000	15,000
	S/. 2,500 Alcachofa	1	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	7,500
	S/. 2,500 Total	9	S/. 22,500	S/. 22,500	S/. 22,500	67,500
Pasajes	1 S/. 510 Vid	3	S/. 1,530	S/. 1,530	S/. 1,530	4,590
	S/. 510 Palto	2	S/. 1,020	S/. 1,020	S/. 1,020	3,060
	S/. 510 Espárrago	1	S/. 510	S/. 510	S/. 510	1,530
	S/. 510 Cítrico	2	S/. 1,020	S/. 1,020	S/. 1,020	3,060
	S/. 510 Alcachofa	1	S/. 510	S/. 510	S/. 510	1,530
	S/. 510 Total	9	S/. 4,590	S/. 4,590	S/. 4,590	13,770
Hospedaje + Alim	3 S/. 300 Vid	3	S/. 900	S/. 900	S/. 900	2,700
	S/. 300 Palto	2	S/. 600	S/. 600	S/. 600	1,800
	S/. 300 Espárrago	1	S/. 300	S/. 300	S/. 300	900
	S/. 300 Cítrico	2	S/. 600	S/. 600	S/. 600	1,800
	S/. 300 Alcachofa	1	S/. 300	S/. 300	S/. 300	900
	S/. 300 Total	9	S/. 2,700	S/. 2,700	S/. 2,700	8,100
Folletos	1 millar S/. 800 Vid	3	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	7,200
	S/. 800 Palto	2	S/. 1,600	S/. 1,600	S/. 1,600	4,800
	S/. 800 Espárrago	1	S/. 800	S/. 800	S/. 800	2,400
	S/. 800 Cítrico	2	S/. 1,600	S/. 1,600	S/. 1,600	4,800
	S/. 800 Alcachofa	1	S/. 800	S/. 800	S/. 800	2,400
	S/. 800 Total	9	S/. 7,200	S/. 7,200	S/. 7,200	21,600
Merch Polos	1 S/. 25 Vid	150	S/. 3,750	S/. 3,750	S/. 3,750	11,250
	S/. 25 Palto	100	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	7,500
	S/. 25 Espárrago	50	S/. 1,250	S/. 1,250	S/. 1,250	3,750
	S/. 25 Cítrico	100	S/. 2,500	S/. 2,500	S/. 2,500	7,500
	S/. 25 Alcachofa	50	S/. 1,250	S/. 1,250	S/. 1,250	3,750
	S/. 25 Total	450	S/. 11,250	S/. 11,250	S/. 11,250	33,750
Merch Gorros	1 S/. 15 Vid	150	S/. 2,250	S/. 2,250	S/. 2,250	6,750
	S/. 15 Palto	100	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	4,500
	S/. 15 Espárrago	50	S/. 750	S/. 750	S/. 750	2,250
	S/. 15 Cítrico	100	S/. 1,500	S/. 1,500	S/. 1,500	4,500
	S/. 15 Alcachofa	50	S/. 750	S/. 750	S/. 750	2,250
	S/. 15 Total	450	S/. 6,750	S/. 6,750	S/. 6,750	20,250
	Total		S/. 54,990	S/. 54,990	S/. 54,990	164,970

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

Se ha planificado realizar 3 charlas técnicas por año para la campaña de vid, 2 para la campaña de palto, 1 charla para espárrago, 2 para la campaña de cítricos y 1 para alcachofa.

La charla técnica estará a cargo de un Doctor en sanidad vegetal especialista en la materia, el costo de cada charla es de S/. 2,500 cada una. El saldo está asociado a los gastos de transporte, hospedaje y alimentación, folletos de los productos asociados a los cultivos en mención, merchandising de polos y gorros para los asistentes.

El presupuesto anual asciende a S/. 54, 990 haciendo un total en tres años de S/. 164, 970.

- **Objetivo estratégico:** Implementar la línea de productos de agricultura para grandes superficies
- **Objetivo específico:** 3. Mermas menores al 10% para esta línea de productos en la planta

Para alcanzar el objetivo de tener menos mermas, reduciéndolas en un 10%, la actividad básica es capacitar al equipo de planta.

El objetivo está planteado con una capacitación de alto nivel de la Pontificia Universidad Católica del Perú en dos cursos distintos. El primero, orientado al personal operativo en la planta, mientras que el segundo, orientado al jefe de planta, al encargado de almacén y al encargado de laboratorio – calidad.

Tabla 16: Inversión en capacitación al personal de planta

	Und	Costo	Q	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Capacitación	1	S/. 750	Curso 1	12	S/. 9,000		S/. 9,000
personal de Planta		S/. 4,500	Curso 2	3	S/. 13,500		S/. 13,500
		Total		15	S/. 22,500	S/. -	S/. 22,500

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

Los cursos son:

- Curso 1: Reducción de costos en la empresa⁵⁸
 - Curso 2: Gestión de la calidad con Lean Enterprise⁵⁹
- **Objetivo estratégico:** Implementar la oficina comercial en la región andina
 - **Objetivo específico:** 1. Completar el plan de inversión de implementación de la oficina comercial

La compañía actualmente tiene presencia en Bolivia y Paraguay, donde cuenta con socios comerciales a los que se les exporta y ellos realizan la comercialización y distribución de los productos.

Se plantea cambiar el modelo de negocio que la compañía ha venido desarrollando, hasta el momento, en su negocio internacional, es decir, formalizar la compañía en Colombia a través de una oficina comercial propia.

El presupuesto para implementar la empresa en Colombia y los gastos asociados para el proyecto se muestran a continuación:

⁵⁸ Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). Programa de formación continua. Recuperado de <http://agenda.pucp.edu.pe/formacion-continua/curso-formacion-continua/reduccion-costos-empresa/>

⁵⁹ Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). Programa de formación continua. Recuperado de <http://agenda.pucp.edu.pe/formacion-continua/curso-formacion-continua/gestion-de-la-calidad-lean-enterprise/>

Tabla 17: Inversión en el proyecto Colombia

	Und	Costo \$	Costo S/.	Q	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Alquiler Oficina	1	\$3,500.00	S/. 12,250	12	S/. 147,000	S/. 147,000	S/. 147,000	441,000
Mantenimiento y Servicios	1	\$500.00	S/. 1,750	12	S/. 21,000	S/. 21,000	S/. 21,000	63,000
Sueldo Gerente	1	\$4,000.00	S/. 14,000	12	S/. 168,000	S/. 168,000	S/. 168,000	504,000
Sueldo Contador	1	\$2,500.00	S/. 8,750	12	S/. 105,000	S/. 105,000	S/. 105,000	315,000
Sueldo Ing Químico	1	\$1,500.00	S/. 5,250	12	S/. 63,000	S/. 63,000	S/. 63,000	189,000
Constitución de Empresa	1	\$75.75	S/. 265	1	S/. 265	-	-	265
Registro Fabricante (ICA)*	1	\$287.77	S/. 1,007	1	S/. 1,007	-	-	1,007
Registro Plaguicidas (ICA)*	1	\$383.58	S/. 1,343	6	S/. 8,055	S/. 8,055	S/. 8,055	24,166
Pruebas de eficacia (ICA)*	1	\$181.39	S/. 635	30	S/. 19,045	S/. 19,045	S/. 19,045	57,136
Estudios, análisis, know how	1	\$3,000.00	S/. 10,500	30	S/. 315,000	S/. 315,000	S/. 315,000	945,000
Muebles y Enseres	1	\$8,000.00	S/. 28,000	1	S/. 28,000	-	-	28,000
Computadoras y Celular	1	\$1,000.00	S/. 3,500	3	S/. 10,500	-	-	10,500
Total				132	S/. 885,873	S/. 846,101	S/. 846,101	2,578,075

* ICA: Instituto Colombiano Agropecuario

Fuente: Propia e ICA. Elaboración: Propia

El alquiler de la oficina involucra un costo de \$3,500 mensuales. Oficina ubicada en el centro de Bogotá. Se estima un mantenimiento y servicios de las instalaciones de \$500. Se estima la necesidad de hacer una inversión en muebles y enseres de \$8,000. Se requiere una inversión de computadoras y celulares de \$ 1,000.

El costo de constituir la empresa en Colombia se muestra a continuación:

Tabla 18: Inversión de constitución de la empresa en Colombia

DESCRIPCIÓN	ENTIDAD	VALOR PESOS	USD \$	SoL S/.
Constitución de Sociedad	Cámara de comercio	\$ 34,000.00	\$ 10.24	S/. 35.84
Impuesto de registro (Con cuantía)	Cámara de comercio	\$ 70,000.00	\$ 21.08	S/. 73.80
Matricula persona jurídica	Cámara de comercio	\$ 131,000.00	\$ 39.46	S/. 138.10
Formulario de registro mercantil	Cámara de comercio	\$ 4,500.00	\$ 1.36	S/. 4.74
Inscripción de los libros	Cámara de comercio	\$ 12,000.00	\$ 3.61	S/. 12.65
TOTAL		\$ 251,500.00	\$ 75.75	S/. 265.14

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

Los costos de realizar los registros en el país de Colombia se muestran a continuación. Estos costos están incluidos dentro de las normativas del ICA: Instituto Colombiano Agropecuario⁶⁰.

Se requieren tres tipos de registros para poder operar en Colombia:

Tabla 19: Inversión en registros en Colombia

REGISTROS	VALOR PESOS	USD \$	Sol S/.
Registro Fabricante	\$ 955,400.00	\$ 287.77	S/. 1,007.20
Registo de Plaguicidas	\$ 1,273,500.00	\$ 383.58	S/. 1,342.55
Pruebas de eficacia x cultivo / plaga	\$ 602,200.00	\$ 181.39	S/. 634.85

Fuente: ICA, Elaboración: Propia

Registro de fabricante: Se requiere este registro para poder operar en la venta, comercialización y uso de productos fitosanitarios en Colombia. Se requiere un solo pago.

Registro de Plaguicidas: Se requiere este registro para cada uno de los productos que la empresa registre en Colombia. En el primer proyecto se espera registrar 6 productos.

Registro de eficacia por cultivo: Se requiere este registro para cada registro de plaguicidas realizado, se amplía su utilización en los diversos tipos de cultivo. El proyecto involucra registrar cada uno de los 6 productos en por lo menos 5 tipos de cultivos distintos.

⁶⁰ Instituto Colombiano Agropecuario. Recuperado de: <http://www.ica.gov.co/>

El presupuesto requerido para este objetivo es de S/. 2, 578,075 para los tres años del proyecto.

- **Objetivo estratégico:** Desarrollar 2 productos nuevos por año
- **Objetivo específico:** 1. Implementación operacional de los 2 nuevos productos nuevos (pruebas de pre-factibilidad, pruebas piloto, pre-industriales, costeo y comisionamiento del producto) en el plazo de 1 año

Para lograr el objetivo de registrar 2 nuevos productos en el Perú el SENASA, Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental, tiene también sus procedimientos y costos⁶¹.

Tabla 20: Inversión en registro de productos en Perú

	Und	Costo \$	Costo S/.	Q	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Registros Nuevos productos	1	\$205.71	S/. 720	2	S/. 1,440	S/. 1,440	S/. 1,440	4,320
Estudios, análisis, know how	1	\$3,000.00	S/. 10,500	2	S/. 21,000	S/. 21,000	S/. 21,000	63,000
Ampliaciones de Uso	1	\$102.86	S/. 360	10	S/. 3,600	S/. 3,600	S/. 3,600	10,800
				Total	S/. 26,040	S/. 26,040	S/. 26,040	78,120

Fuente: SENASA, Elaboración: Propia.

Se registrarán dos nuevos productos, los cuales tienen un costo de S/. 720 cada uno.

⁶¹ Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Recuperado de: www.senasa.gob.pe

El estudio, análisis y know how están valorizados en un promedio de inversión por producto de \$ 3,000 o S/. 10, 500 cada uno.

La ampliación de uso tiene un costo de S/. 360 cada uno

- **Objetivo estratégico:** Desarrollar dos productos nuevos por año
- **Objetivo específico:** 2. Desarrollar la estrategia y ejecución del presupuesto de marketing para estos 2 nuevos productos

El presupuesto de marketing para estos dos nuevos productos está planificado dentro del plan de marketing de la empresa, el cual se detalla a continuación:

Tabla 21: Inversión en marketing para desarrollo de dos nuevos productos

	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	Total
PRESUPUESTO 2 NUEVOS PRODUCTOS													
Material impreso	-	-	-	-	-	-	2,520	3,980	3,300	6,060	2,800	-	18,660
Revistas	-	-	-	-	-	-	248	3,844	8,060	1,178	1,271	620	15,221
Eventos/Campañas (Distribuidores, Simposiums)	-	-	-	-	-	-	3,940	3,660	3,440	300	2,060	-	13,400
TOTAL PRESUPUESTO 2 NUEVOS PRODUCTOS	-	-	-	-	-	-	6,708	11,484	14,800	7,538	6,131	620	47,281

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

El presupuesto ha sido consignado en la segunda mitad del año debido a que los registros estarán listos en la primera mitad del año.

El presupuesto implica el desarrollo de material impreso, revistas y la participación en eventos y simposiums.

El presupuesto para el primer año asciende a los S/. 47,281.

iii) Perspectiva de los procesos internos:

Para llevar a cabo la perspectiva de los procesos internos se requiere un presupuesto de S/. 4, 809,730.

Tabla 22: Perspectiva de los procesos internos

Procesos Internos	Implementar el área de Marketing	1. Contratar al Gerente de Marketing en los siguientes 3 meses	S/.	147,790	S/.	147,790	S/.	147,790	S/.	443,370	
		2. Ejecución del presupuesto de Marketing para este año	S/.	403,336	S/.	443,670	S/.	492,473	S/.	1,339,479	
		3. Hacer un estudio de mercado para determinar: participación de mercado, potencial de mercado y posicionamiento de las marcas	S/.	26,250	-	-	S/.	26,250		S/.	26,250
	Implementar el área de Investigación y Desarrollo	1. Contratar al Gerente de Investigación y Desarrollo en los siguientes 3 meses	S/.	147,790	S/.	147,790	S/.	147,790	S/.	443,370	
		2. Realizar el informe anual de auditoría de calidad de productos									
		3. Implementar la inversión de el nuevo laboratorio de Fertilizantes de Perú (Inversión aprox. de US\$ 1 MM) en el plazo de 1 año	S/.	2,545,260	-	-	S/.	2,545,260		S/.	2,545,260
	Optimizar procesos internos	1. Desarrollar la encuesta de satisfacción y cultura organizacional de la empresa	S/.	4,000	S/.	4,000	S/.	4,000	S/.	12,000	
		2. Rotación del ciclo de entrega de producto y cobranzas									
		3. Terminar la implementación del SAP dentro de la empresa									
			Total Perspectiva: Procesos Internos	S/.	3,274,426	S/.	743,250	S/.	792,054	S/.	4,809,730

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

Los montos más importantes son el presupuesto de marketing que asciende a S/.

1.3MM y el desarrollo del nuevo laboratorio que asciende a los S/. 2.5MM.

- **Objetivo estratégico:** Implementar el área de marketing
- **Objetivo específico:** 1. Contratar al gerente de marketing en los siguientes 3 meses

Dentro del proyecto es clave consolidar al equipo de marketing de la compañía, para ello se requiere contar con un gerente de marketing que dirija el proyecto.

Tabla 23: Sueldo nuevo gerente de marketing

CARGO U OCUPACIÓN	ASIGNACIÓN FAMILIAR	INGRESOS DEL TRABAJADOR			TOTAL REMUNERACIÓN BRUTA	RETENCIONES A CARGO DEL TRABAJADOR							REMUNERACIÓN NETA	APORTACIONES DEL EMPLEADOR		
		SUELDO BÁSICO	ASIGNACIÓN FAMILIAR	OTROS		SNP / ONP	SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES - AFP				TOTAL DESCUENTO	SALUD		SCTR	TOTAL APORTES	
							AFP	APORTE OBLIGATORIO	COMISIÓN % SOBRE R.A.	PRIMA DE SEGURO						
GERENTE MARKETING	SI	9,500.00	75.00		9,575.00	NO	-	PRIMA	1,436.25	191.50	287.25	1,915.00	7,660.00	861.75	119.69	981.44

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

Se está considerando como sueldo básico del gerente de marketing la remuneración que asciende a S/. 9, 500 soles mensuales, con todos los beneficios de ley.

El gerente de marketing reportará al gerente general de la compañía.

- **Objetivo estratégico:** Implementar el área de marketing

Objetivo específico: 2. Ejecución del presupuesto de marketing para este año

El presupuesto de marketing incluye actividades de comunicación de las marcas a través de medios masivos como revistas, radios y a través del marketing on line. También incluye presupuesto para participar en actividades más de BTL, en foros y seminarios.

Se estima que la compañía partiría del presupuesto del año 2016 y que éste se vería incrementado en 10% anual, en línea con el crecimiento de las ventas.

El presupuesto del año también incluye el capital requerido para el lanzamiento de los 2 nuevos productos en proyecto.

Tabla 24: Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO GENERAL MARKETING FERTILIZANTES DEL PERU SA 2016

Expresado en Soles	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	Total
<u>PUBLICIDAD/MEDIOS</u>													
Revistas	-	-	13,950	18,910	5,890	-	1,240	5,270	21,390	-	6,355	3,100	76,105
Eventos/Campañas (Distribuidores, Simposiums)	-	12,500	16,800	6,700	-	1,000	7,200	1,500	10,500	1,500	9,300	-	67,000
Marketing On-Line	-	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	27,500
Radios locales (Café/Arroz)	3,900	3,900	3,900	1,000	-	-	-	-	3,900	4,500	3,900	-	25,000
TOTAL PUBLICIDAD/MEDIOS	3,900	18,900	37,150	29,110	8,390	3,500	10,940	9,270	38,290	8,500	22,055	5,600	195,605
<u>MATERIAL PROMOCIONAL</u>													
Material impreso	-	11,100	8,500	7,500	18,900	13,000	1,500	11,400	9,000	11,400	1,000	-	93,300
Material promocional (lápicerros, recuerdos, gorros)	5,000	8,500	4,900	-	1,000	2,000	2,200	-	2,200	1,000	-	-	26,800
Servicio diseño	200	1,050	1,600	1,350	600	500	950	350	850	700	700	-	8,850
TOTAL MATERIAL PROMOCIONAL	5,200	20,650	15,000	8,850	20,500	15,500	4,650	11,750	12,050	13,100	1,700	-	128,950
<u>GASTOS DE MARKETING</u>													
Viajes/Movilidad	2,000	2,000	2,500	2,500	2,000	2,000	2,000	2,500	2,000	2,500	2,000	2,000	26,000
Mantenimiento Automóvil	500	-	800	-	-	500	-	-	800	-	-	500	3,100
Útiles oficina	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
TOTAL GASTOS DE MARKETING	2,700	2,200	3,500	2,700	2,200	2,700	2,200	2,700	3,000	2,700	2,200	2,700	31,500
<u>PRESUPUESTO 2 NUEVOS PRODUCTOS</u>													
Material impreso	-	-	-	-	-	-	2,520	3,980	3,300	6,060	2,800	-	18,660
Revistas	-	-	-	-	-	-	248	3,844	8,060	1,178	1,271	620	15,221
Eventos/Campañas (Distribuidores, Simposiums)	-	-	-	-	-	-	3,940	3,660	3,440	300	2,060	-	13,400
TOTAL PRESUPUESTO 2 NUEVOS PRODUCTOS	-	-	-	-	-	-	6,708	11,484	14,800	7,538	6,131	620	47,281
TOTAL PRESUPUESTO MARKETING	11,800	41,750	55,650	40,660	31,090	21,700	24,498	35,204	68,140	31,838	32,086	8,920	403,336

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

El presupuesto general del año 2016 asciende a S/. 403,336 soles. En medios se invertiría S/. 196K, S/. 128K en material promocional, S/. 31K en gastos generales y S/. 47K en el lanzamiento de los 2 nuevos productos que representa el 12% del presupuesto general.

- **Objetivo estratégico:** Implementar el área de marketing
- **Objetivo específico:** 3. Hacer un estudio de mercado para determinar: participación de mercado, potencial de mercado y posicionamiento de las marcas

El presupuesto para realizar un estudio de mercado, de potencial de mercado, así como del posicionamiento de las marcas asciende a \$7500 o S/. 26, 250.

El estudio sería trabajado con Invera Research o Lúmini Interpretación de mercados.



VERAVOX S.A.C.
Gerente General: Silvia Díaz Palao
sdiaz@invera.com.pe
Dirección: Jorge Basadre 198 – San Isidro
Central Telefónica: 708-4700
inveraresearch.com



LUMINI Interpretación de Mercados S.A.C.
Contacto: Iván Álvarez del Carpio
ialvarez@lumini.com.pe
Dirección: Av. Angamos Oeste 534 – Miraflores
Teléfono: 652-7292 / 447-4012
www.lumini.com.pe

- **Objetivo estratégico:** Implementar el área de investigación y desarrollo
- **Objetivo específico:** 1. Contratar al gerente de investigación y desarrollo en los siguientes 3 meses

Para el proyecto de expansión de la compañía, se requiere contar con el gerente de I&D, para fabricar nuevos productos de alta calidad que sean eficaces en su propuesta y que generen alta rentabilidad a la compañía.

El gerente de I&D se encargará de desarrollar el proyecto del nuevo laboratorio de la compañía.

Tabla 25: Sueldo nuevo gerente de I&D

CARGO U OCUPACIÓN	ASIGNACIÓN FAMILIAR	INGRESOS DEL TRABAJADOR			TOTAL REMUNERACIÓN BRUTA	RETENCIONES A CARGO DEL TRABAJADOR						REMUNERACIÓN NETA	APORTACIONES DEL EMPLEADOR			
		SUELDO BÁSICO	ASIGNACIÓN FAMILIAR	OTROS		SNP / ONP	SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES - AFP				TOTAL DESCUENTO		SALUD	SCTR	TOTAL APORTES	
							APF	APORTE OBLIGATORIO	COMISIÓN % SOBRE R.A.	PRIMA DE SEGURO						
GERENTE I&D	SI	9,500.00	75.00		9,575.00	NO	-	PRIMA	1,436.25	191.50	287.25	1,915.00	7,660.00	861.75	119.69	981.44

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

Al igual que el gerente de marketing, el sueldo del gerente de I&D será de S/. 9,500 como sueldo básico, con todos los beneficios de ley.

- **Objetivo estratégico:** Implementar el área de investigación y desarrollo
- **Objetivo específico:** 3. Implementar la inversión del nuevo laboratorio de Fertilizantes de Perú (Inversión aprox. de US\$ 1 MM) en el plazo de 1 año

Como se mencionó, el gerente de I&D se encargará de construir, implementar el nuevo laboratorio de la compañía. Para dicho proyecto, se ha presupuestado una inversión que asciende a S/. 2, 157,000.

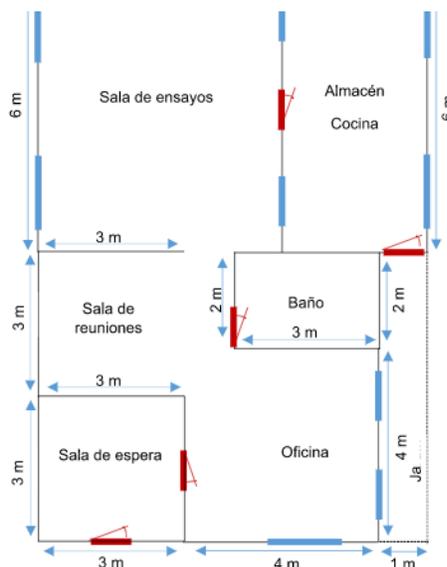
Tabla 26: Inversión nuevo laboratorio

Item	\$	S/.	S/.
Mano de Obra	\$ 36,571	S/. 128,000	
Obras civiles	\$ 57,143	S/. 200,000	
Obras eléctricas	\$ 5,714	S/. 20,000	
Acabados	\$ 34,286	S/. 120,000	
Aire Acondicionado	\$ 7,143	S/. 25,000	
Mobiliario	\$ 2,714	S/. 9,500	
Máquinas	\$ 285,000	S/. 997,500	
Instrumentos	\$ 85,000	S/. 297,500	
Costos Directos	\$ 513,571	S/. 1,797,500	
Gastos Generales 10%	\$ 51,357	S/. 179,750	
Utilidad 10%	\$ 51,357	S/. 179,750	
Sub Total	\$ 616,286	S/. 2,157,000	

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

Los gastos directos de la implementación del proyecto ascienden a S/.1.8MM. Los gastos generales representan el 10% de la inversión y asciende a S/. 179K. La utilidad que tendría el contratista es del 10% del costo del proyecto y asciende a S/. 179K.

Figura 10: Plano nuevo laboratorio



Fuente: Elaboración propia

- **Objetivo estratégico:** Optimizar procesos internos
- **Objetivo específico:** 1. Desarrollar la encuesta de satisfacción y cultura organizacional de la empresa

La compañía debe de mejorar el clima organizacional. Para ello se deben de dar lineamientos claros de la cultura organizacional y de los objetivos clave de la compañía. Seguido a ello, se plantea monitorear el clima de la compañía en mediciones semestrales.

Se propone trabajar con la consultora Focus innovación empresarial, especialista en temas relacionados a la gestión del recurso humano.

Tabla 27: Costo de encuestas 360°

	Und	Costo	Q x año	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Encuestas 360°	1	S/. 2,000	2	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 12,000
		Total		S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 4,000	S/. 12,000

Fuente: Focus Innovación Empresarial, Elaboración: Propia

El presupuesto anual asciende a S/, 4,000 en dos mediciones de costo de S/. 2, 000 cada una. El proyecto total asciende a S/. 12, 000.

iv) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 28: Objetivos específicos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos				Total
			1er Año	2do Año	3er Año	
Aprendizaje y Crecimiento	Retener al Personal Competente	1. Implantar Sistema de Compensación en función al Desempeño (contratar consultora externa)	S/. 12,600	-	-	S/. 12,600
		2. Desarrollar programa de High Potential para personal clave (plan de sucesión)	-	S/. 13,500	-	S/. 13,500
		3. Enviar al personal clave a capacitaciones al extranjero	-	S/. 28,546	-	S/. 28,546
	Desarrollar una cultura de innovación y mejora continua	1. Implementación de la certificación ISO 9001	S/. 52,500	S/. 8,750	S/. 8,750	S/. 70,000
		2. Implementación del comité gerencial y planeamiento estratégico mensual				
		Total Perspectiva: Procesos Internos	S/. 65,100	S/. 50,796	S/. 8,750	S/. 124,646

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

Para llevar a cabo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se requiere un presupuesto que asciende a S/. 124, 646.

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva son claves, ya que expresan la necesidad de poder retener al personal competente y de desarrollar una cultura de innovación y mejora continua.

- **Objetivo estratégico:** Retener al personal competente
- **Objetivo específico:** 1. Implantar sistema de compensación en función al desempeño (contratar consultora externa)

Para desarrollar el sistema de compensación variable se realizó el contacto con Erika Guanilo, HRBP de Unilever Andina Perú S.A, quien sostiene que el costo de desarrollar dicho sistema tiene un costo de \$9,000, si es desarrollado por la compañía HAY GROUP, que es la compañía más prestigiosa en el mundo para este tipo de soluciones. De igual manera, se encuentra Deloitte, quienes brindan la misma solución de gestión.

Tabla 29: Costo del nuevo sistema de compensación en función al desempeño

Nuevo sistema de compensación	\$	S/.
HAY Group	\$ 9,000	S/. 31,500
Focus GH (60%-)	\$ 3,600	S/. 12,600

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

Erika Guanilo indica que la consultora nacional Focus Gestión Humana desarrolla e implementa esta herramienta de gestión con un costo 60% menor, involucrando un presupuesto de S/. 12,600. Dado que Hay Group

tiene un costo de casi tres veces el costo de Focus Gestión Humana, se escogería a esta última.

El proyecto involucra un proceso de levantamiento de funciones de puestos y de valorización de los mismos.

- **Objetivo estratégico:** Retener al personal competente
- **Objetivo específico:** 2. Desarrollar programa de high potential para personal clave (plan de sucesión)

Se plantea desarrollar un programa denominado high potential donde se busca implementar una cascada de traspase de objetivos de la alta gerencia hacia los mandos de segunda línea, optimizando el mensaje a transmitir y el contenido del mismo.

Tabla 30: Costo del programa high potential

Programa High Potential	Q	Cto x Sesión	S/.
Focus GH	3	S/. 4,500	S/. 13,500.00

Fuente: Propia, Elaboración: Propia

El proyecto tiene un costo aproximado de S/. 13, 500. El proyecto involucra 3 sesiones, una cada cuatrimestre. El programa se realizará durante el segundo año del proyecto.

- **Objetivo estratégico:** Retener al personal competente
- **Objetivo específico:** 3. Enviar al personal clave a capacitaciones al extranjero

Para alcanzar los objetivos planteados se necesita que la alta gerencia posea conocimientos en temas de gestión moderna, por lo que se propone que asistan a un curso denominado desarrollo de habilidades para la alta gerencia. El curso es brindado por la Universidad Católica de Chile⁶².

Tabla 31: Costo del curso liderazgo efectivo

Liderazgo efectivo: desarrollo de habilidades para la alta gerencia	Q	Costo		S/.
Liderazgo efectivo: desarrollo de habilidades para la alta gerencia	3	S/.	1,575	S/. 4,725
Pasajes	3	S/.	2,275	S/. 6,825
Viáticos	3	S/.	4,200	S/. 12,600
Estadía - Alquiler de departamento / Los Condes - Santiago	1	S/.	4,396	S/. 4,396
Total				S/. 28,546

Fuente: Universidad Católica de Chile, Elaboración: Propia

El curso tiene un costo aproximado al tipo de cambio chileno de S/. 1, 575 por cada participante. Se incluyó un alquiler de un departamento por un mes en Santiago de Chile a un costo de S/. 4,396 el mes.

El proyecto en general tiene un costo de S/. 28, 546.

⁶² Universidad Católica de Chile. Recuperado de: <http://www.educacioncontinua.uc.cl/20131-ficha-liderazgo-efectivo-desarrollo-de-habilidades-para-la-alta-gerencia>

- **Objetivo estratégico:** Desarrollar una cultura de innovación y mejora continua
- **Objetivo específico:** 1. Implementación de la certificación ISO 9001

Tabla 32: Costo de implementación ISO 9001

	Und	Costo	Q	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Implementación ISO 9001	1	S/. 52,500	1	S/. 52,500			S/. 52,500
Mantenimiento anual	1	S/. 8,750	1		S/. 8,750	S/. 8,750	S/. 17,500
		Total		S/. 52,500	S/. 8,750	S/. 8,750	S/. 70,000

Fuente: Fertilizantes del Perú, Elaboración: Propia

La compañía ha postergado por mucho tiempo tener la certificación ISO 9001, porque se plantearon formalizar primero los procesos de la compañía para que el ISO sea un proceso de adentro hacia afuera y no a la inversa. Hoy, la compañía ya tiene identificados los procesos, donde ya está en proceso de implementación el SAP y donde está la voluntad gerencial de sacar adelante el ISO. Por lo tanto, se plantea contratar los servicios de Bureau Veritas o de SGS para la implementación y certificación del sistema de la Calidad ISO 9001.

El costo de implementar el ISO se encuentra en promedio en S/. 52, 500 y un costo de recertificación anual que asciende a S/. 8, 750, el cual se paga desde el año siguiente a la implementación.

El costo del proyecto asciende a S/. 70, 000.

Para facilitar la implementación de las iniciativas mencionadas, se ha propuesto una nueva estructura organizacional, la cual se puede observar en el anexo 10.

CAPÍTULO X. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA ESTRATEGIA

10.1. Evaluación cualitativa

La evaluación cualitativa de la estrategia se basará en los criterios de Richard Rumelt, los cuales son: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja.

10.1.1. Criterios de evaluación

Los criterios de Rumelt se dividen en dos grupos: el primer grupo está conformado por la consonancia y la ventaja, los cuales son criterios que se sustentan en una evaluación externa de la empresa. El segundo grupo está conformado por la consistencia y factibilidad, los cuales son criterios que se sustentan en una evaluación interna de la empresa.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios

- Consonancia (criterio que evalúa si las estrategias propuestas se adaptan al entorno): Las estrategias propuestas se adaptan perfectamente al entorno, ya que como se indicó en el capítulo sobre el análisis de la variable económica, el Perú es un país con estabilidad macroeconómica y en crecimiento, con lo cual se soportan las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

- Ventaja (criterio que evalúa si las estrategias propuestas tiene una posición de ventaja): Las estrategias si tienen una posición de ventaja puesto que la empresa tiene más de 37 años en el sector fitosanitario, afrontando distintas situaciones y distintas complejidades, y conoce tanto al mercado como al sector, técnica y comercialmente.
- Consistencia (criterio que evalúa si las estrategias guardan relación con los objetivos y políticas de la empresa): Las estrategias mantienen completa consistencia con los objetivos de la empresa, así como la visión y misión de la misma, dado que para ser líder la empresa tiene que crecer y recuperar los años que no buscó la expansión.
- Factibilidad (criterio que evalúa si las estrategias de la empresa son alcanzables): Las estrategias son factibles dado que están planteadas en escenarios conservadores y en periodos de tiempo razonables. Lo que las estrategias buscan es principalmente el crecimiento, no se está planteando crear la empresa ideal, todavía quedarían oportunidades de mejora pero producto del análisis de las matrices estratégicas, en este periodo se está concentrando en el crecimiento.

10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia⁶³

A continuación, se presenta la evaluación financiera de la estrategia, mostrando la proyección de 3 años, partiendo como año base el año 2015 y proyectando los años 2016, 2017 y 2018.

En este escenario se incluyeron las inversiones adicionales requeridos según los planes establecidos previamente, los cuales ascendían a S/. 2,717 mil, S/. 408 mil y S/. 346 mil, en los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente.

Adicionalmente, se incrementaron los gastos administrativos y de ventas debido a los planes establecidos de la siguiente manera: gastos administrativos son S/. 543 mil, S/. 559 mil y S/. 517 mil, respectivamente; gastos de ventas son S/. 946 mil, S/. 1,054 mil y S/. 1,106 mil, respectivamente.

De la misma manera, para efectos comparativos, se realizó la proyección de la situación actual sin la ejecución de la estrategia, es decir, con el crecimiento 2% que la empresa había tenido en promedio desde el año 2010 hasta el 2014. Como se muestra a continuación:

Tabla 33: Ventas de Fertilizantes del Perú, soles

En S/.	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	18,365,763	18,125,923	19,717,547	18,724,225	19,662,780	34,327,108
Mercaderías	971,467	1,563,676	1,674,780	1,398,709	892,986	1,559,351
Productos Terminados	16,920,695	15,796,207	17,345,387	16,680,043	18,642,790	32,357,599
Servicios	473,601	766,040	697,380	645,473	127,004	410,158

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

Como se puede apreciar, en el año 2015 hubo un incremento sustancial en el nivel de ventas, debido a una licitación que fue adjudicada a la empresa por 4 años. Para efectos

⁶³ Desde el año 2019 al 2023 se han asumido tasas constantes de crecimiento de 3% anual.

de proyección solo se asumirá esta licitación y no se asume que se ganarán más licitaciones. Para que las comparaciones y el efecto de implementar las estrategias no se vean afectadas por el efecto de la licitación, esta se considerará en ambos escenarios. Se mostrarán los distintos estados financieros, así como otros análisis diversos para determinar los efectos de la implementación de la estrategia en un escenario versus un escenario en el cual no se implementa la estrategia y se mantiene la tendencia de la empresa.

10.2.1. Proyección de estados financieros

La proyección de estados financieros se ha realizado bajo dos escenarios. El primero, el cual se elaboró considerando la implementación de las estrategias propuestas con una proyección de 3 años (ECE – escenario con estrategia), tomando como año base el 2015. El segundo escenario, se realizó considerando la situación actual de la compañía con la tendencia de crecimiento actual y una proyección de 3 años (ESE – escenario sin estrategia). Los resultados se mostrarán a continuación.

10.2.2. Estado de Resultados

A continuación, se presentan los estados de resultados bajo los dos escenarios:

En el primer escenario, se considera una tasa de crecimiento en ventas del 2% (similar al crecimiento anual en ventas del 1.9% desde el año 2010 al 2014). El costo de los bienes vendidos (COGS) se incrementa, disminuyendo el margen bruto de 42% en el año 2015 a 34% en los años futuros. Esta medida se escogió con el fin de ser más conservadores en las proyecciones, dado que en el 2015 se obtuvo un margen bruto de 42%, los años anteriores fueron inferiores, como se muestra a continuación:

Tabla 34: COGS de Fertilizantes del Perú, en soles

Estado de Ganancias y Pérdidas						
En S/.	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	18,365,763	18,125,923	19,717,547	18,724,225	19,662,780	34,327,108
Mercaderías	971,467	1,563,676	1,674,780	1,398,709	892,986	1,559,351
Productos Terminados	16,920,695	15,796,207	17,345,387	16,680,043	18,642,790	32,357,599
Servicios	473,601	766,040	697,380	645,473	127,004	410,158
COGS	-13,368,628	-12,598,586	-14,050,684	-13,411,211	-13,076,181	-19,854,534
Costo de Ventas	-13,368,628	-12,486,129	-13,903,731	-13,068,890	-12,994,941	-19,327,339
Depreciación	-	-112,457	-146,953	-342,321	-81,240	-527,195
Utilidad Bruta	4,997,135	5,527,337	5,666,863	5,313,014	6,586,599	14,472,574
<i>Margen Bruto</i>	27.21%	30.49%	28.74%	28.38%	33.50%	42.16%

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

En lo referente a los gastos de ventas y gastos administrativos se mantuvieron las mismas proporciones respecto del año 2015. En los gastos financieros, se reperfiló la deuda puesto que en el año 2015 hubo un pico de deuda para poder hacer frente a la licitación, pero se mantuvo con los niveles de años anteriores, como se puede observar a continuación:

Tabla 35: Gastos financieros de Fertilizantes del Perú, en soles

En S/.	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Egresos Financieros	-505,856	-335,709	-296,151	-362,138	-375,242	-2,720,744

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración: Propia

Respecto a la diferencia en cambio, se asumió cero, dado que depende del tipo de cambio y esta es una variable muy difícil de estimar. Respecto a otros ingresos (egresos) se asume cero, debido a que no se conoce ningún evento externo a las

operaciones que pueda generar dichos efectos. Por último, respecto a impuestos se utiliza la tasa impositiva de su respectivo año.

A continuación se presenta el estado de ganancias y pérdidas del ESE.

Tabla 36: Estado de Resultados - escenario sin ejecución de estrategia

Estado de Ganancias y Pérididas				
En S/.	2015	2016	2017	2018
Ventas	34,327,108	35,013,650	35,713,923	36,428,202
Mercaderías	1,559,351	1,590,538	1,622,349	1,654,796
Productos Terminados	32,357,599	33,004,751	33,664,846	34,338,143
Servicios	410,158	418,361	426,728	435,263
COGS	-19,854,534	-23,090,360	-23,623,686	-24,165,976
Costo de Ventas	-19,327,339	-22,408,736	-22,856,911	-23,314,049
Depreciación	-527,195	-681,624	-766,775	-851,927
Utilidad Bruta	14,472,574	11,923,290	12,090,237	12,262,226
<i>Margen Bruto</i>	42.16%	34.05%	33.85%	33.66%
Gastos de Ventas	-3,485,168	-3,485,168	-3,485,168	-3,485,168
Gastos Admini.	-2,525,458	-2,525,458	-2,525,458	-2,525,458
Depreciación				
Utilidad Operativa	8,461,948	5,912,664	6,079,611	6,251,600
<i>Margen Operativo</i>	24.65%	16.89%	17.02%	17.16%
Ingresos Financieros	2,569,889	20,180	26,384	26,769
Egresos Financieros	-2,720,744	-394,890	-252,457	-93,178
Diferencia en Camb	138,854	-	-	-
Otros Ingresos	-1,026,761	-	-	-
Utilidad Antes de Imp	7,423,186	5,537,954	5,853,538	6,185,190
Impuesto a la renta	-2,278,761	-1,550,627	-1,638,991	-1,670,001
Utilidad Neta	5,144,425	3,987,327	4,214,548	4,515,189
<i>Margen Neto</i>	14.99%	11.39%	11.80%	12.39%
<i>Tasa Impositiva</i>	30.70%	28.00%	28.00%	27.00%
Depreciación	527,195	681,624	766,775	851,927
EBITDA	8,989,143	6,594,288	6,846,386	7,103,527
<i>Margen EBITDA</i>	26.19%	18.83%	19.17%	19.50%

Fuente: Propia. Elaboración Propia.

En el segundo escenario, el cual resulta de las estrategias implementadas, se considera una tasa de crecimiento en ventas de 10.5% para los años siguientes.

El costo de los bienes vendidos (COGS) se incrementa ligeramente, disminuyendo el margen bruto de 42% en el año 2015 a 39% en los años futuros.

Esta medida se escogió con el fin de ser más conservadores en las proyecciones, dado que en el 2015 se obtuvo un margen bruto de 42%, los años anteriores fueron inferiores

Respecto a los gastos de ventas y gastos administrativos se mantuvieron las mismas proporciones respecto del año 2015, solo incrementándose por las nuevas medidas definidas en el planeamiento estratégico. En los gastos financieros, se reperfiló la deuda puesto que en el año 2015 hubo un pico de deuda para poder hacer frente a la licitación, pero se mantuvo con los niveles de años anteriores.

Respecto a la diferencia en cambio, se asumió cero, dado que depende del tipo de cambio y esta es una variable muy difícil de estimar. Respecto a otros ingresos (egresos) se asume cero, debido a que no se conoce ningún evento externo a las operaciones que pueda generar dichos efectos. Por último, respecto a impuestos se utiliza la tasa impositiva de su respectivo año.

A continuación, se presenta el estado de ganancias y pérdidas del ECE.

Tabla 37: Estado de Resultados - escenario con ejecución de estrategia

Estado de Ganancias y Pérdidas				
En S/.	2015	2016	2017	2018
Ventas	34,327,108	37,931,454	41,914,257	46,315,254
Mercaderías	1,559,351	1,723,083	1,904,007	2,103,927
Productos Terminados	32,357,599	35,755,147	39,509,437	43,657,928
Servicios	410,158	453,225	500,813	553,399
	-58%	-61%	-61%	-61%
COGS	-19,854,534	-23,269,468	-25,745,257	-28,461,567
Costo de Ventas	-19,327,339	-22,379,558	-24,729,412	-27,326,000
Depreciation	-527,195	-889,910	-1,015,845	-1,135,567
Utilidad Bruta	14,472,574	14,661,987	16,169,000	17,853,687
<i>Margen Bruto</i>	42.16%	38.65%	38.58%	38.55%
Gastos de Ventas	-3,485,168	-4,431,645	-4,538,957	-4,591,462
Gastos Admini.	-2,525,458	-3,068,558	-3,084,254	-3,042,208
Depreciación				
Utilidad Operativa	8,461,948	7,161,783	8,545,789	10,220,018
<i>Margen Operativo</i>	24.65%	18.88%	20.39%	22.07%
Ingresos Financieros	2,569,889	20,180	12,811	11,370
Egresos Financieros	-2,720,744	-394,890	-252,457	-93,178
Diferencia en Camb	138,854	-	-	-
Otros Ingresos	-1,026,761	-	-	-
Utilidad Antes de Imp	7,423,186	6,787,073	8,306,144	10,138,210
Impuesto a la renta	-2,278,761	-1,900,381	-2,325,720	-2,737,317
Utilidad Neta	5,144,425	4,886,693	5,980,424	7,400,893
<i>Margen Neto</i>	14.99%	12.88%	14.27%	15.98%
<i>Tasa Impositiva</i>	30.70%	28.00%	28.00%	27.00%
Depreciación	527,195	889,910	1,015,845	1,135,567
EBITDA	8,989,143	8,051,693	9,561,634	11,355,585
<i>Margen EBITDA</i>	26.19%	21.23%	22.81%	24.52%

Fuente: Propia. Elaboración Propia.

- a. La tasa de crecimiento constante de las ventas para los próximos 3 años en el ESE es de 2.0% anual, mientras que en el ECE es de 10.5%.
- b. El margen bruto es mayor en menor en el ESE (33%) debido a que se espera mantener el nivel de años anteriores al 2015. Adicionalmente, en el ECE se considera ciertas economías de escala que ayudan a mejorar el margen (39%).

- c. Los gastos financieros en ambos escenarios son los mismos, ya que para implementar las estrategias de la empresa no es necesario buscar financiamiento de instituciones financieras, las estrategias se financiarán con la caja de la compañía.
- d. La utilidad neta del ECE es 64% mayor en el tercer año que en el ESE, producto de la implementación de las estrategias.
- e. El EBITDA del ECE es 60% mayor en el tercer año que en el ESE, producto de la implementación de las estrategias.

10.2.3. Balance general

A continuación, se presentan los balances generales bajo los dos escenarios:

En el escenario ESE, respecto al activo corriente, en el año 2016 presenta una reducción de aproximadamente de S/. 5.2 millones, debido a que se espera que los días de cuentas por cobrar y de inventario se reduzcan de los niveles picos mostrados en el 2015. Los días de working capital reales y proyectados se muestran a continuación:

Tabla 38: Días de Working Capital - escenario sin ejecución de estrategia

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Accounts Receivable	110	137	133	126	161	244	200	200	200
Inventory	170	184	169	207	184	147	110	110	110
Accounts Payable	157	151	183	191	174	340	200	200	200
Cash Conversion Cycle	123	171	119	142	171	51	110	110	110

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración Propia.

Por su lado, la caja se incrementa solo S/. 0.6 millón, pese a que las cuentas por cobrar comerciales se reducen en S/. 3.8 millones. Esto se debe a los siguientes factores: a) la política de pago de dividendos del 75% del cash flow neto (cash

flow operativo – capex – amortización de deudas), lo cual representó en el 2016 S/. 1.9 millones, b) amortización de endeudamiento S/. 1.2 millones y capex de S/. 1 millón. En el caso del activo fijo, se incrementó en S/. 0.3 millones por el efecto neto del incremento de la inversión menos la depreciación anual. Con esto, el nivel de los activos se redujo en S/. 4.9 millones en el 2016, pero después continua en crecimiento.

Respecto a los pasivos, se reducen las cuentas por pagar después del pico del año 2015, como se mostró en el cuadro de días de working capital. Adicionalmente, la deuda de largo plazo se reduce en S/. 1.2 millones. Considerando estos efectos, el pasivo total se reduce en S/. 7.0 millones.

Respecto al patrimonio, se incrementa en S/. 2.1 millones, producto principalmente de los siguientes efectos: a) resultado del ejercicio S/. 4.0 millones, neto de b) pago de dividendos S/. -1.9 millones.

A continuación se presenta el Balance General en el escenario ESE.

Tabla 39: Balance General - escenario sin ejecución de estrategia

Balance General				
En S/.)	2015	2016	2017	2018
Caja	2,018,030	2,638,409	2,676,865	3,884,154
Cuentas por cobrar comerciales	22,980,085	19,185,562	19,569,273	19,960,658
Inventarios	7,992,620	5,924,857	8,314,077	6,251,717
Otros	658,736	658,736	658,736	658,736
Total Activos Corrientes	33,649,471	28,407,564	31,218,951	30,755,265
Activos Fijos	9,036,381	10,036,381	11,036,381	12,036,381
Depreciación Acumulada	-1,658,739	-2,340,363	-3,107,138	-3,959,065
Activos Fijos Netos	7,377,642	7,696,018	7,929,243	8,077,316
Otros activos no corrientes	548,392	548,392	548,392	548,392
Total Activos No Corrientes	7,926,034	8,244,410	8,477,635	8,625,708
TOTAL ACTIVOS	41,575,505	36,651,974	39,696,585	39,380,973
Cuentas por pagar	18,497,604	12,652,252	12,944,486	13,241,631
Parte Corriente Deuda LP	1,387,361	1,346,802	1,506,081	0
Otros	266,908	266,908	266,908	266,908
Total Pasivos Corrientes	20,151,873	14,265,962	14,717,475	13,508,539
Deuda a Largo Plazo	2,669,891	1,506,081	0	0
Otros	-	-	-	-
Total Pasivos No Corrientes	2,669,891	1,506,081	0	0
TOTAL PASIVOS	22,821,764	15,772,044	14,717,475	13,508,539
Capital	11,966,173	11,966,173	11,966,173	11,966,173
Reserva Legal	1,643,143	2,041,876	2,463,330	2,914,849
Resultados Acumulados	5,144,425	6,871,882	10,549,607	10,991,412
TOTAL PATRIMONIO	18,753,741	20,879,931	24,979,111	25,872,434
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	41,575,505	36,651,974	39,696,585	39,380,973

Fuente: Propia. Elaboración Propia.

En el escenario ECE, respecto al activo corriente, el año 2016 presenta una reducción de aproximadamente de S/. 4.9 millones, debido a que se espera que los días de cuentas por cobrar y de inventarios se reduzcan de los niveles picos mostrados en el 2015. Los días de working capital reales y proyectados se muestran a continuación:

Tabla 40: Días de working capital - escenario sin ejecución de estrategia

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Accounts Receivable	110	137	133	126	161	244	200	200	200
Inventory	170	184	169	207	184	147	110	110	110
Accounts Payable	157	151	183	191	174	340	200	200	200
Cash Conversion Cycle	123	171	119	142	171	51	110	110	110

Fuente: Fertilizantes del Perú. Elaboración Propia.

Por su lado, la caja se reduce S/. 0.7 millones pese a que las cuentas por cobrar comerciales se reducen en S/. 2.2 millones, esto se debe a los siguientes factores: a) amortización de endeudamiento S/. 1.2 millones y b) capex de S/. 3.7 millones, esto último debido a la implementación de las estrategias (S/. 2.7 millones más que en el ESE). En el caso del activo fijo, se incrementó en S/. 2.8 millones principalmente por la implementación de las estrategias. Con esto, el nivel de los activos se redujo en S/. 2.1 millón en el 2016, pero después continúa en crecimiento.

Respecto a los pasivos, se reducen las cuentas por pagar después del pico del año 2015, como se mostró en el cuadro de días de working capital. Adicionalmente, la deuda de largo plazo se reduce en S/. 1.2 millones. Considerando estos efectos, el pasivo total se reduce en S/. 7.0 millones.

Respecto al patrimonio, se incrementa en S/. 4.9 millones producto principalmente al resultado del ejercicio S/. 4.9 millones. A continuación, se presenta el balance general en el escenario ECE.

Tabla 41: Balance general - escenario con ejecución de estrategia

Balance General				
En S/.)	2015	2016	2017	2018
Caja	2,018,030	1,281,134	1,136,980	2,515,368
Cuentas por cobrar comerciales	22,980,085	20,784,359	22,966,716	25,378,221
Inventarios	7,992,620	6,032,813	9,592,832	8,840,840
Otros	658,736	658,736	658,736	658,736
Total Activos Corrientes	33,649,471	28,757,041	34,355,264	37,393,166
Activos Fijos	9,036,381	12,753,834	14,161,675	15,507,376
Depreciación Acumulada	-1,658,739	-2,548,649	-3,564,494	-4,700,061
Activos Fijos Netos	7,377,642	10,205,185	10,597,181	10,807,315
Otros activos no corrientes	548,392	548,392	548,392	548,392
Total Activos No Corrientes	7,926,034	10,753,577	11,145,573	11,355,707
TOTAL ACTIVOS	41,575,505	39,510,619	45,500,837	48,748,872
Cuentas por pagar	18,497,604	12,750,393	14,106,990	15,595,379
Parte Corriente Deuda LP	1,387,361	1,346,802	1,506,081	0
Otros	266,908	266,908	266,908	266,908
Total Pasivos Corrientes	20,151,873	14,364,104	15,879,979	15,862,287
Deuda a Largo Plazo	2,669,891	1,506,081	0	0
Otros	-	-	-	-
Total Pasivos No Corrientes	2,669,891	1,506,081	0	0
TOTAL PASIVOS	22,821,764	15,870,185	15,879,979	15,862,287
Capital	11,966,173	11,966,173	11,966,173	11,966,173
Reserva Legal	1,643,143	2,131,812	2,729,855	3,469,944
Resultados Acumulados	5,144,425	9,542,448	14,924,830	17,450,468
TOTAL PATRIMONIO	18,753,741	23,640,434	29,620,857	32,886,585
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	41,575,505	39,510,619	45,500,837	48,748,872

Fuente: Propia. Elaboración Propia.

- Los activos totales al tercer año en el ECE son 23.8% superior respecto del ESE.
- Los activos no corrientes al tercer año en el ECE representan el 23.3% de los activos totales, mientras que en el ESE representan el 21.9%.
- La cuenta contable caja y banco en el ECE es el 5.2% de los activos totales, mientras que en el ESE es 9.9%, principalmente porque el nivel de los activos es superior en el escenario ECE.
- Al tercer año, en el ECE el total pasivos representa el 32.5% respecto del total activos, mientras que en el ESE representa el 34.4%, principalmente debido a las mayores cuentas por pagar en el escenario ECE.

10.2.4. Flujo de efectivo

A continuación, se presentan los flujos de efectivo bajo los dos escenarios:

En el escenario ESE, se tiene un balance de periodo de S/. 0.6 millón. Este resultado es producto de los puntos que se indicaron en los numerales previos. El flujo de caja operativo en el año 2016 es de S/. 4.7 millones, el flujo de caja de inversión es de S/. -1 millón debido al capex regular que la compañía mantiene, y el flujo de caja financiero es de S/. -3.1 millones, como resultado de pago de dividendos de S/. -1.9 millones y la amortización de deuda de S/. 1.2 millones.

A continuación, se muestra el flujo de caja del escenario ESE:

Tabla 42: Flujo de Efectivo - escenario sin ejecución de estrategia

Cash Flow			
(En S/.)	2016	2017	2018
Utilidad Neta	3,987,327	4,214,548	4,515,189
+ Depreciación	681,624	766,775	851,927
Utilidad Neta + Depreciación	4,668,951	4,981,323	5,367,116
Δ in Working Capital	16,934	-2,480,697	1,968,120
Δ in A/R	3,794,523	-383,711	-391,385
Δ in Inventario	2,067,763	-2,389,220	2,062,360
Δ in A/P	-5,845,352	292,234	297,145
Cash de Actividades Operativas	4,685,885	2,500,626	7,335,236
- Capex Investments	-1,000,000	-1,000,000	-1,000,000
Cash from Investing Activities	-1,000,000	-1,000,000	-1,000,000
- Dividends Paid	-1,861,137	-115,368	-3,621,866
+/- Loans & Amortizations	-1,204,369	-1,346,802	-1,506,081
Cash from Financing Activities	-3,065,506	-1,462,170	-5,127,947
Balance Period	620,379	38,456	1,207,289
Initial Cash Balance	2,018,030	2,638,409	2,676,865
Balance Period	620,379	38,456	1,207,289
Final Cash Balance	2,638,409	2,676,865	3,884,154

Fuente: Propia. Elaboración Propia.

En el escenario ECE, se tiene un balance de periodo de S/. -0.7 millones. Este resultado es producto de los puntos que se indicaron en los numerales previos. El flujo de caja operativo en el año 2016 es de S/. 4.2 millones, superior al escenario ESE, debido al incremento de ventas principalmente. El flujo de caja de inversión es de S/. -3.7 millones, debido a la implementación de las estrategias propuestas., Por último, el flujo de caja financiero es de S/. -1.2 millones, como resultado de pago de la amortización de la deuda. Este importe es menor que en el escenario ESE, debido principalmente a la mayor inversión.

A continuación, se muestra el flujo de caja del escenario ECE:

Tabla 43: Flujo de efectivo - escenario con ejecución de estrategia

Cash Flow			
(En S/.)	2016	2017	2018
Utilidad Neta	4,886,693	5,980,424	7,400,893
+ Depreciación	889,910	1,015,845	1,135,567
Utilidad Neta + Depreciación	5,776,602	6,996,269	8,536,460
Δ in Working Capital	-1,591,677	-4,385,780	-171,124
Δ in A/R	2,195,726	-2,182,358	-2,411,505
Δ in Inventario	1,959,807	-3,560,019	751,992
Δ in A/P	-5,747,211	1,356,597	1,488,389
Cash de Actividades Operativas	4,184,926	2,610,489	8,365,336
- Capex Investments	-3,717,453	-1,407,841	-1,345,701
Cash from Investing Activities	-3,717,453	-1,407,841	-1,345,701
- Dividends Paid	-	-	-4,135,165
+/- Loans & Amortizations	-1,204,369	-1,346,802	-1,506,081
Cash from Financing Activities	-1,204,369	-1,346,802	-5,641,246
Balance Period	-736,896	-144,154	1,378,388
Initial Cash Balance	2,018,030	1,281,134	1,136,980
Balance Period	-736,896	-144,154	1,378,388
Final Cash Balance	1,281,134	1,136,980	2,515,368

Fuente: Propia. Elaboración Propia.

En el flujo de caja proyectado se puede apreciar lo siguiente:

- a) El flujo de caja operativo en el tercer años es 14% superior en el ECE respecto del ESE. La diferencia se debe a la implementación de las estrategias propuestas.
- b) El flujo de caja de inversión para los próximos 3 años es 115.7% superior en el ECE respecto del ESE, esto se debe a las inversiones que se plantean llevar a cabo para la implementación de las estrategias.

- c) En el flujo de caja de financiamiento, el pago de dividendos a los accionistas en el ECE es 26.1% inferior en los tres primeros años. Esto se debe a la mayor inversión en el escenario ECE.

10.2.5. Evaluación financiera

Para realizar el análisis de los ratios financieros y el impacto de las estrategias en la organización, se realizó el comparativo entre los 2 escenarios anteriormente mencionados (ECE y ESE). El primer escenario considera que la empresa se mantiene en un estatus quo (ESE) y el segundo escenario considera que la empresa pone en práctica las estrategias recomendadas (ECE).

El comparativo de los ratios financieros del 2016 al 2018 se muestra a continuación:

i) Ratios de liquidez

A continuación se muestran los ratios de liquidez de ambos escenarios:

Ratios de liquidez – ESE

	2015	2016	2017	2018
Razón circulante	1.67	1.99	2.12	2.28
Prueba Ácida	1.27	1.58	1.56	1.81
Capital de trabajo (miles S/.)	13,498	14,142	16,501	17,247

Ratios de liquidez – ECE

	2015	2016	2017	2018
Razón circulante	1.67	2.00	2.16	2.36
Prueba Ácida	1.27	1.58	1.56	1.80
Capital de trabajo (miles S/.)	13,498	14,393	18,475	21,531

Se puede observar en los siguientes años una mayor liquidez en la empresa en el escenario con implementación de la estrategia (ECE) versus el escenario sin implementación de estrategias (ESE). Esto se debe a que debido a la mayor cantidad de negocio, las cuentas por cobrar e inventarios son más importantes.

ii) Ratios de gestión

A continuación, se muestran los ratios de gestión de ambos escenarios:

Ratios de gestión – ESE

	2015	2016	2017	2018
Rotación de cartera	166	217	195	195
Ratación de inventarios	136	112	112	112
Periodo pago a proveedores	215	276	182	222
Rotación del activo fijo	4.3	4.2	4.2	4.2

Ratios de gestión – ECE

	2015	2016	2017	2018
Rotación de cartera	166	208	188	188
Ratación de inventarios	136	113	114	121
Perio pago a proveedores	215	275	171	201
Rotación del activo fijo	4.3	3.5	3.8	4.1

Se puede observar que los ratios de rotación de gestión se mantienen en niveles similares en ambos escenarios.

iii) Ratios de endeudamiento o solvencia

A continuación, se muestran los ratios de endeudamiento de ambos escenarios:

Ratios de endeudamiento – ESE

	2015	2016	2017	2018
Estructura de capital	1.22	0.76	0.59	0.52
Endeudamiento	0.55	0.43	0.37	0.34

Ratios de endeudamiento – ECE

	2015	2016	2017	2018
Estructura de capital	1.22	0.67	0.54	0.48
Endeudamiento	0.55	0.40	0.35	0.33

Se puede observar que el nivel de endeudamiento de la empresa es bajo y que los ratios de endeudamiento se mantienen en niveles similares en ambos escenarios. Sin embargo, la estructura de capital (total pasivos / total patrimonio) es ligeramente mayor en el ESE debido a la mayor representación de las cuentas por pagar respecto de las otras cuentas en su balance.

iv) Ratios de rentabilidad

A continuación se muestran los ratios de rentabilidad de ambos escenarios:

Ratios de rentabilidad – ESE

	2015	2016	2017	2018
ROA	12.4%	10.9%	10.6%	11.5%
ROE	27.4%	19.1%	16.9%	17.5%
Margen Bruto	42.2%	34.1%	33.9%	33.7%
Margen EBITDA	26.2%	18.8%	19.2%	19.5%

Ratios de rentabilidad – ECE

	2015	2016	2017	2018
ROA	12.4%	12.4%	13.1%	15.2%
ROE	27.4%	20.7%	20.2%	22.5%
Margen Bruto	42.2%	38.7%	38.6%	38.5%
Margen EBITDA	26.2%	21.2%	22.8%	24.5%

Se puede observar que los márgenes de la empresa mejoran en el ECE respecto del ESE, esto se debe principalmente al mayor margen bruto debido a las economías de escala que obtiene la empresa al implementar las estrategias.

v) Valor de la compañía

A continuación, se muestran otros análisis desarrollados para ambos escenarios:

Valor de la compañía – ESE

	2016	2017	2018
Activos (S/.MM)	36.7	39.7	39.4
EBITDA (S/.MM)	6.6	6.8	7.1
Ventas (S/.MM)	35.0	35.7	36.4
CAGR (2016-2018)	2.0%		
Valor de la compañía (S/.MM)	59.9		

Valor de la compañía – ECE

	2016	2017	2018
Activos (S/.MM)	39.5	45.5	48.7
EBITDA (S/.MM)	8.1	9.6	11.4
Ventas (S/. MM)	37.9	41.9	46.3
CAGR (2016 - 2018)	10.5%		
Valor de la compañía (S/.MM)	91.6		

Se puede apreciar que debido a las estrategias planteadas al año 2018, se incrementa el valor de los activos en un 23.8% (S/. 9.4 millones), el EBITDA en un 59.9% (S/. 4.3 millones).

Para determinar el valor de la compañía se utilizó una misma tasa de descuento para que no sea un factor de variación (ver anexo 11) en ambos escenarios (ESE y ECE). Asimismo, se consideró un periodo de evaluación desde el año 2016 al año 2024, en ambos escenarios. Adicionalmente, se consideró un valor a perpetuidad sin tasa de crecimiento (ver anexos 12 y 13). Como resultado de esas evaluaciones el valor de la compañía incremento en 52.8% (S/. 31.7MM).

CONCLUSIONES

- A través del presente trabajo hemos podido poner en práctica las diferentes herramientas de evaluación estratégica y análisis aprendido en nuestra Maestría de Ciencias Empresariales. Así mismo, creemos que este documento va a servir de base y de mucha utilidad a la compañía ya que es el primer paso para desarrollar un esquema integrar de trabajo dentro de la organización que le permita delinear un horizonte más claro de cara a su posicionamiento en el mercado.
- Como segunda conclusion, creemos que es de vital importancia que la empresa le de seguimiento a dichas estrategias y que genere una cultura más corporativa y de revisión mensual de dichos estrategias y objetivos, caso contrario será muy difícil mejorar la situación actual que mantiene la compañía dentro de la industria.
- Adicionalmente, creemos que la empresa al ser un jugador pequeño en el mercado, está expuesto a una serie de riesgos, por lo que debe tener especial enfoque en priorizar las actividades que tienen mayor impacto en desarrollar mercado y mantener la diferenciación en la calidad de sus productos.
- Tener presente a los competidores más cercanos, ya que el no implementar dicho plan estratégico podría significar una amenaza potencial de ser absorbida por jugadores internacionales o perder participación dentro de la industria competitiva de los fertilizantes.

ANEXOS

Anexo 1

Ciclo de vida de la industria

Características	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Volumen de ventas	Bajo	Creciente	Máximo nivel de ventas	Decreciente
Crecimiento de mercado	Bajo	Alto	Bajo	Negativo
Beneficios	Negativos	Creciente	Estables	Decrecientes
Clientes	Pocos, innovadores	Muchos	Mercado Masivo	Rezagados
Competencia	Escasa	Creciente	Alta	Decreciente
Actuación	Penetración: Alta inversión en comunicación	Expansión: Fidelización	Busqueda segmentos, modificar producto	Relanzamiento o retirada del mercado

Anexo 2: Entrevistas y encuestas realizadas a ejecutivos y clientes de Fertilizantes del Perú

Se desarrollaron entrevistas y encuestas según se detallan a continuación:

2.1. Entrevista y encuesta a funcionarios

2.1.1 Ficha entrevista a funcionarios

2.1.2 Desarrollo de entrevista a funcionarios

- a) Entrevista al gerente general, quien a su vez es el gerente de administración y finanzas.
- b) Entrevista al gerente de ventas
- c) Entrevista al gerente de producción

2.1.3 Ficha encuesta a funcionarios

2.1.4 Resultado encuesta a funcionarios

2.2. Entrevista y encuesta a clientes

2.2.1 Ficha entrevista a clientes

2.2.2 Desarrollo de entrevista a clientes

- a) Armando Herrera de Herrera y Mendoza SA, cliente del área industrial Entrevista al gerente de ventas

b) Miguel Chiaway de Autoservicios San Isidro SA, cliente del área agrícola

2.2.3 Ficha encuesta a clientes

2.2.4 Resultados de encuestas a clientes

2.3. Entrevista a experto

2.3.1 Ficha entrevista a experto

2.3.2 Desarrollo de entrevista a experto

a) Dr Miguel Garrido, Doctor en fitopatología de la Universidad Nacional de Tumbes

2.4 Entrevista y Encuesta a funcionarios

2.4.1 Ficha entrevista a funcionarios

2.1.1 Entrevista a funcionario de Fertilizantes del Perú

Entrevistado:

Posición:

Lugar:

Fecha:

1. ¿Cuáles son las principales funciones que tiene a su cargo?

▪ Respuesta:

2. ¿Cuál es el principal objetivo de su área?

▪ Respuesta:

3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su área?

▪ Respuesta:

4. De las debilidades mencionadas, ¿cuáles considera deberían ser prioridad para mejorarlas en los próximos 3 años? ¿Por qué?

▪ Respuesta:

5. ¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrenta en el corto, mediano y largo plazo?

▪ Respuesta:

6. ¿Qué espera de su área en los próximos 3 años?

- Respuesta:

7. ¿Cuáles son los principales problemas/retos que enfrenta la empresa en los próximos 3 años?

- Respuesta:

8. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa en los próximos 3 años?

- Respuesta:

9. Segmentos de cliente

- ¿Quiénes son sus clientes (internos y/o externos)? ¿Cómo los podrías segmentar?
- ¿Quiénes son sus clientes (internos y/o externos) más importantes?

- Respuesta:

10. Canales y relaciones con clientes

- ¿Consideras que la comunicación que tiene con sus principales clientes (internos/externos) es óptima? ¿Cómo se podría mejorar y marcar la diferencia?

- Respuesta:

11. Recursos clave (físicos, intelectuales, capital humano, financieros)

- Respuesta:

12. Elaboración matriz de la visión propuesta

Pregunta: En cuanto a la visión de la compañía, ¿podría usted profundizar a cerca de los siguientes aspectos?

- Objetivos fundamentales de la compañía
 - Respuesta:
- Fuentes de ventajas competitivas
 - Respuesta:
- Marco competitivo
 - Respuesta:

13. Elaboración elementos de la misión propuesta

Pregunta: En cuanto a la misión de la compañía, ¿podría usted profundizar a cerca de los siguientes aspectos?

- Clientes
 - Respuesta:
- Productos y servicios
 - Respuesta:
- Mercados
 - Respuesta:
- Concepto que tiene la empresa de sí misma
 - Respuesta:

14. Elaboración de los elementos de los valores propuestos

- Respuesta:

15. ¿Cuáles considera son los factores claves del éxito en la industria fitosanitaria? ¿Por qué?

Enumerar de más importante a menos importante

- Respuesta:

16. ¿Cuáles considera son las principales empresas con las que compite Fertilizantes del Perú?

¿Por qué?

Enumerar de más representativa a menos representativa

- Respuesta:

17. Identificar y comentar las actividades primarias y actividades de valor de la cadena de valor de la empresa

- Respuesta

18. Si Fertilizantes del Perú tuviera que valerse sólo de factores internos para tener éxito en el mercado fitosanitario, ¿cuáles serían dichas variables? – Escoja al menos 5 variables y si desea proponga usted las que desee.

<input type="checkbox"/> Precio	<input type="checkbox"/> Investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/> Capacitación al personal	<input type="checkbox"/> Asesoría técnica
<input type="checkbox"/> Procesos / ISO	<input type="checkbox"/> Sistema IT	<input type="checkbox"/> Mejores promociones	<input type="checkbox"/> Calidad del producto
<input type="checkbox"/> Diversidad de portafolio	<input type="checkbox"/> Canales de venta	<input type="checkbox"/> Alianzas estratégicas	<input type="checkbox"/> Otros _____

2.1.2 Desarrollo de entrevista a funcionarios

- a) Entrevista al gerente general quien a su vez es el gerente de administración y finanzas.

Entrevista a funcionario de Fertilizantes del Perú

Entrevistado: VCH

Posición: Gerente general y Gerente de administración y finanzas

Lugar: Oficinas de Fertilizantes del Perú - Miraflores

Fecha: 22 de enero del 2016

1. ¿Cuáles son las principales funciones que tiene a su cargo?

- Respuesta: Soy responsable de la Gerencia de administración y finanzas, y a su vez responsable de la Gerencia general de la compañía.

Como gerente de administración y finanzas soy responsable de la situación financiera de la empresa y, por ende, de los procesos de contabilidad, finanzas y tesorería. Bajo mi responsabilidad también están las funciones de recursos humanos y pago de planillas. Esta labor la realiza la misma persona que ve tesorería. Otro punto importante es que soy responsable de las importaciones y las relaciones con los proveedores del exterior, algunos en China, EEUU, México, Colombia, India, entre otros. Por último, también soy responsable de los negocios del área industrial, como los que tenemos con Química Suiza o las exportaciones.

2. ¿Cuál es el principal objetivo de su área?

- Respuesta: Nuestra visión apunta a posicionarnos como líderes en la filosofía de la ecoeficiencia, y trabajamos para poder lograrlo, por ende, nuestro principal objetivo es generarle el máximo valor a la empresa, pero siendo responsables con el medio ambiente y teniendo claro que lo que hagamos puede tener consecuencias positivas o negativas. Tratamos de invertir bien nuestros recursos buscando, por ejemplo, proveedores que nos brinden insumos de alta calidad, que cumplan los estándares y normas FAO, y que, a pesar de ello, nos permitan tener costos competitivos. Esta industria es muy noble, pero en los últimos años ha habido un ingreso muy fuerte de competidores con precios bajos. Tenemos que adaptarnos a este cambio.

3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su área?

- Respuesta:

Fortalezas:

- Nuestra gente, tengo mucha confianza en su trabajo y en su honradez.
- Nuestros procesos, tenemos una organización muy plana y, por ende, operamos rápido.
- Buenas relaciones en el sector, lo cual me ha permitido ser el Director del gremio para la protección de cultivos de la Cámara de Comercio de Lima.

Debilidades:

- Nuestra gente, confío mucho en ellos, pero a su vez es gente que tiene muchos años con nosotros, y muchas cosas las seguimos haciendo igual que antes, pues son los

mismos. Esto también no permite tener gente joven con nuevas ideas y conocimientos que cuestionen el status quo.

- Falta de empowerment, durante el tiempo no se ha desarrollado a personas en el equipo que tomen decisiones reales. Dentro del proceso son buenos, pero si hay que cuestionarlo esperan que uno tome la decisión, pues así ha sido siempre.
- Como compañía creo que al ser una empresa local, pequeña, en comparación con empresas que pertenecen a grupos empresariales o que cuentan con alianzas con trasnacionales, la diferencia en capital de trabajo creo que nos juega en contra por los negocios de escala que ellos representan.

4. De las debilidades mencionadas, ¿cuáles considera deberían ser prioridad para mejorarlas en los próximos 3 años? ¿Por qué?

- Respuesta: Creo que tendríamos que tomar acciones en las dos cosas que están directamente en nuestras manos. Ponernos de acuerdo como directorio y pensar en renovar gente. El empowerment está directamente ligado a lo anterior. Con 38 años en el mercado es momento de pensar en esto.

5. ¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrenta en el corto, mediano y largo plazo?

- Respuesta: En el corto plazo, el principal riesgo que nos afecta es la fluctuación de tipo de cambio. Nosotros importamos todo en dólares y cuando el tipo de cambio sube nos cuesta más conseguir dólares.

A mediano plazo, el principal riesgo son las normas FAO. La FAO es una organización de las Naciones Unidas que regula los alimentos y la agricultura (Food and Agriculture

Organization por sus siglas en inglés) y son los encargados de regular el uso de plaguicidas, herbicidas, fertilizantes, insecticidas, bio reguladores, etc. Ellos en sus normas regulan las moléculas que se usan y la tendencia global es reducir el impacto invernadero. El problema es que las moléculas que saca del mercado son moléculas que ya no tienen patente, pero justamente al sacarlas, beneficia a las empresas que cuentan con patentes para moléculas de uso similar. Aquí en el Perú, el SENASA es la organización del estado que hace cumplir las normas FAO. En contraprestación, la industria agroquímica peruana está representada por el Comité de la industria química de la Cámara de Comercio de Lima.

A largo plazo, el riesgo viene en el proceso de transferencia que tenemos que hacer, para lo cual ya hemos tenido conversaciones previas para determinar cómo vamos a hacer.

6. ¿Qué espera de su área en los próximos 3 años?

- Respuesta: Yo espero que seamos un área que aporte a la empresa como equipo. El área de administración es un área de back office y, como tal, tenemos que hacer que el servicio que damos sea bien valorado por nuestros usuarios internos como externos.

Por ejemplo, si un trabajador de planta tiene un reclamo en su sueldo debido a diferencias que ve en su variable, nosotros tenemos que ser capaces de tener la respuesta oportuna para él y, de ameritar, reconocer las diferencias rápidamente, eso es dar un buen servicio.

Por el lado del área industrial, espero consolidarnos en base a dos ejes. El primero, desarrollando el mercado boliviano con nuestros distribuidores, para luego pensar en

algún otra oportunidad. El segundo, consolidar nuestros servicios de formulación y almacenamiento en el negocio local, hay una gran oportunidad allí.

7. ¿Cuáles son los principales problemas/retos que enfrenta la empresa en los próximos 3 años?

- Respuesta: El primer gran reto es crecer y crecer sostenidamente, apuntamos a crecer doble dígito como una primera base.

El segundo gran reto es posicionar nuestras marcas en la mente del consumidor. Tenemos marcas que tienen mercados importantes y otras que han perdido un poco de espacio en el mercado, queremos relanzarlas y volver a posicionarlas. Lamentablemente, en este sector no contamos con empresas de investigación de mercado que nos brinde información de participación de mercado.

En cuanto a nuestra problemática, esta viene ligada a los negocios de escala que generan las transnacionales. Sus producciones masivas, por darle capacidad instalada a sus máquinas, hace que los precios que ellos puedan dar al mercado sean bajos y compliquen las oportunidades de margen que podamos tener. Por este motivo, nuestros precios no son bajos, competitivos, pero no bajos y es algo que nuestros representantes siempre nos reclaman.

8. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa en los próximos 3 años?

- Respuesta: Creo que una opción que hemos explorado poco es hacer más alianzas comerciales. Por ejemplo, nosotros representamos marcas colombianas de productos

biológicos. Esto lo vimos como oportunidad, creo que podemos explorar temas similares.

Otro tema a tomar en cuenta en el mercado nacional es diversificar nuestro portafolio. Tenemos un área que está trabajando en lograr registros de moléculas altamente demandadas y donde vemos un nicho de mercado en el futuro. En el mercado fitosanitario no puedes producir, ni comercializar productos si no cuentas con registros, es una de las principales trabas a que cualquier persona importe un agroquímico y lo venda sin control, este control lo ejerce SENASA.

9. Segmentos de cliente

- ¿Quiénes son sus clientes (internos y/o externos)? ¿Cómo los podrías segmentar?
- ¿Quiénes son sus clientes (internos y/o externos) más importantes?

- Respuesta: Nuestros clientes internos son los departamentos de ventas y producción, ellos requieren nuestros servicios tanto en compras, recursos humanos, pagos, etc. Con quien tenemos más transacciones es con producción, esto ligado al tema de compras de insumos nacionales como importados, aquí el soporte es permanente. También tenemos mucha relación con producción y recursos humanos, desde el pago de planillas hasta soporte relacionados a temas de salud y ejecución de sus seguros.

Nuestros clientes externos vienen a ser las compañías a las que les brindamos servicios. Desde mi área negociamos las ventas que llamamos industriales, aquí encontramos

clientes locales como Química Suiza, Drokasa, Neo Agrum, Silvestre, entre otros. Desde aquí también vemos la operación en Bolivia y la relación con los principales proveedores del exterior.

10. Canales y relaciones con clientes

- ¿Consideras que la comunicación que tiene con sus principales clientes (internos/externos) es óptima? ¿Cómo se podría mejorar y marcar la diferencia?
- Respuesta: Creo que siempre hay espacio para mejorar, lo venimos haciendo bien, pero puede ser mejor. Podríamos mejorar más si la gente estuviera más empoderada, si siempre decidieran y lo hicieran buscando el bienestar de la compañía.

Con nuestros clientes externos mantenemos una muy buena relación de amistad y comercial. Lamentablemente ellos siempre van a querer más descuentos y eso es algo que no estamos muy dispuestos a ceder, pero no dejamos que algo así irrumpa en las relaciones de amistad o comerciales.

11. Recursos clave (físicos, intelectuales, capital humano, financieros)

- ¿Qué recursos tiene en la actualidad y cuáles necesitaría para cumplir sus funciones?
- Respuesta: Me gustaría poder dar un mejor servicio en el área de recursos humanos. En la actualidad, a veces nos limitamos a pagos de sueldos y planillas, pues el área está a cargo de una sola persona, quien a su vez es la tesorera, pero donde creo podemos mejorar, por ejemplo, es en temas de desarrollo, capacitaciones, desarrollar un sistema

de pago en base a alcance de metas, etc, Este es el principal cuestionamiento que hago en la estructura que tenemos.

12. Elaboración matriz de la visión propuesta

Pregunta: En cuanto a la visión de la compañía, ¿podría usted profundizar a cerca de los siguientes aspectos?

- Objetivos fundamentales de la compañía
 - Respuesta: Trascender como una empresa líder en el mercado fitosanitario funcionando como una empresa eco eficiente. Esto empieza en la gente, en su compromiso con la organización y en su visión.
- Fuentes de ventajas competitivas
 - Respuesta: Cuando iniciamos esta empresa nos juntamos un grupo de ingenieros que trabajaban en una empresa transnacional que se llamaba Rodval y aprendimos a hacer las cosas. Creo que usamos nuestros conocimientos en la química y en el agro, y nos permitió desarrollar un portafolio propio de calidad, portafolio del que estamos orgullosos.
- Marco competitivo
 - Respuesta: Pienso que donde todos confluyamos es en el agricultor, ya sea de parcela pequeña o gran latifundio, él es la pieza clave en el desarrollo de la empresa. El trabajo está enfocado en cómo hacer para llegar al agricultor al menor costo posible, maximizando la rentabilidad.

13. Elaboración elementos de la misión propuesta

Pregunta: En cuanto a la misión de la compañía, ¿podría usted profundizar a cerca de los siguientes aspectos?

○ Clientes

- Respuesta: Tenemos diversos tipos de clientes y todos son importantes en su rol (distribuidores, mayoristas, tiendas fundos y agro exportadoras).

○ Productos y servicios

- Respuesta: Creo que, en los años que tenemos, hemos mejorado en muchos aspectos y paralelamente lo ha hecho la normatividad técnica. Hoy, los requisitos de calidad vienen desde los clientes, como desde el estado, y nosotros hemos trabajado para que ambas cosas estén alineadas.

○ Mercados

- Respuesta: Queremos atender los campos del Perú, desde el pequeño hasta el grande, desde el norte hasta el sur y el este al oeste. Esto es muy difícil y caro muchas veces, pero cada día crecemos un poco más. Hemos abierto nuestras fronteras llevando nuestros productos fuera de ellas.

○ Concepto que tiene la empresa de sí misma

- Respuesta: Somos una empresa que le brinda a los agricultores productos de calidad, como hemos mencionado, haciendo la ecuación precio-volumen rentable para ambas partes. Creo que somos una empresa que desde adentro es muy buena en sus procesos, pero que nos falta mejorar para afuera, justamente llegando más y mejor a los clientes.

14. Elaboración de los elementos de los valores propuestos

- Respuesta: La honradez y el trabajo en equipo son valores intrínsecos que siempre hemos hablado. En el directorio estamos trabajando en ver cómo compartimos los valores de una forma didáctica para que nuestros colaboradores los practiquen siempre.

15. ¿Cuáles considera son los factores claves del éxito en la industria fitosanitaria? ¿Por qué?

Enumerar de más importante a menos importante

- Respuesta: El mercado peruano es un mercado muy basado en el precio, la clave es identificar las moléculas o compuestos donde podemos conseguir un mejor margen. A pesar de ello, la calidad siempre juega un rol importante, las puertas se abren con calidad.
- Otro tema clave es poder manejar correctamente los créditos. El agricultor, hoy, te compra al crédito para un producto que va a ser cosechado en 1 día. Si la cosecha no fue buena se puede romper la cadena de pago. Hay mucha informalidad en este tema, por eso, a veces, la venta a los distribuidores es importante aunque cedas un poco más de margen.

16. ¿Cuáles considera son las principales empresas con las que compite Fertilizantes del Perú?

¿Por qué?

Enumerar de más representativa a menos representativa

- Respuesta: Farmex, TQC, Bayer, Farmagro, Hortus, y otras compañías nuevas que han entrado al mercado como Proficol o Stoller. Todas ellas distribuyen, principalmente, marcas importadas y de transnacionales, como Dupont o Syngenta.

17. Identificar y comentar las actividades primarias y actividades de valor de la cadena de valor de la empresa

- Respuesta: Como empresa hemos mejorado mucho en el tema de infraestructura, por ejemplo. Ahora, en nuestra nueva planta tenemos los espacios que necesitábamos tanto para producir como para almacenar. Hemos ampliado la capacidad instalada apuntando a duplicar nuestros volúmenes en el mediano plazo.
- El rol de ventas, en la comercialización de ventas, es clave y muchas veces determina justamente el margen de la empresa, donde por volúmenes se juegan descuentos adicionales.
- Desde mi lado veo más las compras y el abastecimiento, desde la calidad de los insumos que importamos hasta los locales. Traemos materias primas de Estados Unidos, México, Alemania, China, entre otros. Es fundamental que los insumos lleguen bien, con la calidad exigida y a tiempo.

18. Si Fertilizantes del Perú tuviera que valerse sólo de factores internos para tener éxito en el mercado fitosanitario, ¿cuáles serían dichas variables? – Escoja al menos 5 variables y si desea proponga usted las que desee.

1	Precio	1	Investigación y desarrollo	1	Capacitación al personal	1	Asesoría técnica
	Procesos / ISO	1	Sistema IT		Mejores promociones	1	Calidad del producto
1	Diversidad de portafolio	1	Canales de venta	1	Alianzas estratégicas	1	Otros __Ahorro__

b) Entrevista al gerente de ventas

Entrevista a funcionario de Fertilizantes del Perú

Entrevistado: BR

Posición: Gerente de ventas

Lugar: Oficinas Fertilizantes del Perú - Miraflores

Fecha: viernes 29 de enero del 2016

1. ¿Cuáles son las principales funciones que tiene a su cargo?

- Respuesta: Yo soy Gerente de ventas, el área está compuesta por 17 personas, quienes están distribuidos, básicamente, en las provincias a través de nuestros representantes de ventas y promotores. Ellos en total suman 14 personas destinadas 100% a ventas. El resto del área está compuesta por 3 personas de back office, dos encargados de servicio al cliente y conmigo completamos el equipo de 17 personas.

Como gerente de ventas soy el encargado de desarrollar los canales de venta que tenemos (tiendas, mayoristas, distribuidores, agricultores, pequeños latifundios y gran latifundio).

2. ¿Cuál es el principal objetivo de su área?

- Respuesta: Nuestra meta año tras año, mes tras mes es alcanzar nuestro target de ventas.

Hay zonas comerciales que este año han crecido mucho como Piura, las nuevas plantaciones de plátano para acopio de agroexportadores ha reactivado la economía de la zona. En contra parte, tenemos, por ejemplo, a Arequipa, donde no logramos tener un buen performance.

3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su área?

▪ Respuesta:

Fortalezas:

- Conocimiento del territorio: El equipo conoce a profundidad sus zonas, sus clientes y sus cultivos por zonas.
- Conocemos nuestros productos: En este negocio es importante conocer el portafolio, por ejemplo, si aplicas un producto x, tiene un resultado producto de esa aplicación. Hoy somos capaces de asesorar a los clientes en darles un plan integrado de cultivos, donde proponemos no sólo la aplicación de un producto, sino que la propuesta pasa por potenciar el producto clave con otros. Por ejemplo, un insecticida lo potenciamos con otro que sea un adherente que haga que el producto quede en hojas y tallos, o un fertilizante lo potenciamos con enraizadores para potenciar los resultados.
- Atención rápida de productos: Tenemos como objetivo atender los pedidos de nuestros clientes en un máximo de 24 horas después de ser colocada y validada la orden de compra. Siempre hay excepciones en esto, pero en la medida de lo posible lo tratamos de llevar a cabo.

Debilidades:

- El mercado (los clientes) se quejan que a veces nuestros precios son muy caros. En esto podemos ser un poco flexibles dependiendo del volumen.

- Hemos tenido un representante que no realizaba bien su labor y, por ende, en dicha zona es donde los resultados no han venido adecuadamente. Estamos en proceso de mejorar esto.
 - Líneas de crédito: Esto es una discusión permanente, clientes que quieren comprar más, pero que no quieren otorgar garantías adicionales. A veces nos demoramos mucho en tomar decisiones en este tema.
4. De las debilidades mencionadas, ¿cuáles considera deberían ser prioridad para mejorarlas en los próximos 3 años? ¿Por qué?
- Respuesta:
 - En el tema de precios en base a descuentos puntuales, manejamos un poco el tema, pero tratamos que la decisión de compra no se enfoque solo en precio, sino que la decisión se tome en base a asesoría, demostraciones y estudios de expertos (que permitan revalorar nuestros productos).
 - Clave es recomponer la estructura en el sur, en esto ya estamos trabajando.
 - Y en cuanto a las líneas de crédito estamos tratando de empoderar más al área de créditos y cobranzas para que nos ayuden a tomar decisiones oportunas para no perder ventas, en la medida de lo posible. Tampoco nos tiramos a una piscina sin agua.
5. ¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrenta en el corto, mediano y largo plazo?
- Respuesta: En el corto plazo, lo que nos afecta son las actividades promocionales de nuestros competidores, muchas veces muy agresivas.

A mediano plazo, las normas FAO o discusiones que tenemos en el comité de la industria química para defendernos como gremio de medidas impuestas y donde se benefician las transnacionales.

A largo plazo, creo que lo que afecta es la inestabilidad política que siempre tiene el país, hoy bien mañana no, pasado no sabemos. Esa incertidumbre no permite que se tomen decisiones de muy largo plazo con más facilidad, hay que poner muchas cosas en la balanza.

6. ¿Qué espera de su área en los próximos 3 años?

- Respuesta: Espero que cada uno tenga totalmente claro su rol. El promotor en lo suyo, el representante buscando la venta y nuestros asesores técnicos dándonos mucha más información técnica necesaria para ser exitosos en la venta.

Espero poder abarcar zonas blancas que hoy en día tenemos, sobre todo en la sierra y selva, donde no hemos entrado con mucha fuerza, sobre todo por la informalidad de los clientes de la zona. Cuando hemos entrado no nos ha ido bien.

7. ¿Cuáles son los principales problemas/retos que enfrenta la empresa en los próximos 3 años?

- Respuesta: Lo principal sería adaptación al cambio. El mercado cambia muy rápidamente y creo que vamos a una velocidad menor.

De lo anterior se desprende el poder tener un portafolio de productos acorde a las necesidades de mercado, pero hacer esto es muy caro. La burocracia encarece una oportunidad de mercado, así como la información que podamos tener de una molécula que queramos introducir.

Un reto que tenemos es hacer crecer el mercado de productos biológicos en el Perú. Con esta propuesta, los campos no se intoxican como con los químicos y les garantizas más tiempo de vida, esto porque queremos ser y parecer ecoeficientes.

8. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa en los próximos 3 años?

▪ Respuesta:

- Tenemos la posibilidad de ser una gran empresa, el mercado agrícola está en expansión, tanto por el consumo interno como por la agro exportación. La exportación de banano, de arándanos, palmito, café, mangos, uvas ha crecido muchísimo. Nosotros estamos en esa ola, queremos acompañar el desarrollo de la agricultura en el país.
- Como mencioné, el desarrollo de productos biológicos es clave, estamos en eso.
- Estamos certificando los productos que podemos o haciendo las ampliaciones en los productos que podemos para agricultura orgánica. Esto último es todo un reto, pues la autoridad exige probar un componente para cada tipo de cultivo, lo cual encarece realizar ampliaciones de uso, pero estamos en eso.
- Como empresa, estamos viendo como potenciar el área de negocios industriales que ha tenido un buen crecimiento los últimos años. En esta área también participo, desde el punto de vista técnico, en sacar adelante los registros. Por ejemplo, en Bolivia y

Paraguay, parecería un tema menor, pero las autoridades son muy exigentes hasta en la información que brindamos en las etiquetas, la cual tiene que estar alineada a la información de registro y, finalmente, a lo que una prueba físico química diga, si no coincide una de los tres, hay problemas muy serios, gracias a Dios tenemos esto muy bien manejado.

9. Segmentos de cliente

- ¿Quiénes son sus clientes (internos y/o externos)? ¿Cómo los podrías segmentar?
- ¿Quiénes son sus clientes (internos y/o externos) más importantes?

- Respuesta:

Nosotros tenemos pocos clientes internos, dentro del proceso de venta claro que tenemos, pero creo que nosotros somos cliente clave para el área de planta, ahí se concentran los esfuerzos.

Nuestros clientes externos son la clave de todo lo que sucede en la compañía, como mencioné, atendemos tiendas, mayoristas, distribuidores, agricultores, clientes de pequeños latifundios, clientes de gran latifundio y, me olvidé, de atenciones en licitaciones para el estado.

Los clientes más importantes en distribuidores son, por ejemplo, Autoservicios San Isidro en el sur chico. También está Procampo en el norte. Ambos del mismo dueño, Miguel Chiaway. Como distribuidor también atendemos a Hortus, empresa que tiene una cadena de tiendas a nivel nacional. En latifundios atendemos a Camposol, Ecoacuícola, Agrícola Cerro Verde, entre otros.

10. Canales y relaciones con clientes

- ¿Consideras que la comunicación que tiene con sus principales clientes (internos/externos) es óptima? ¿Cómo se podría mejorar y marcar la diferencia?

- Respuesta: Con los clientes internos, creo que podemos mejorar y de eso se trata la convivencia, más de 8 horas, 5 días a la semana, siempre hay temas que mejorar.

Con nuestros clientes externos, creo que vamos por buen camino en el flujo de información. Es decir, si un cliente solicita un producto y lo tenemos disponible, lo atendemos en las próximas 24 horas o en su defecto hasta en 48 horas, dependiendo el día en que ingresó la orden de compra. Sin embargo, si un cliente solicita un producto del cual no tenemos stock disponible, se coordina con planta y servicio al cliente para que nos den una fecha de atención de la orden, o jugamos a que si va haber para luego atender en cualquier momento. Creo que es una fortaleza.

11. Recursos clave (físicos, intelectuales, capital humano, financieros)

- ¿Qué recursos tiene en la actualidad y cuáles necesitaría para cumplir sus funciones?

- Respuesta: Estamos corrigiendo la problemática que teníamos en Arequipa, eso es bueno porque es un territorio importante que no podemos mal atender.

Además quiero desarrollar los territorios de la sierra y selva que mencioné, pero ello requiere entender el potencial de mercado que tendríamos y entender cómo afectaría (positiva o negativamente) a la compañía el ingreso de un equipo de ventas adicional. Creería que necesitamos al menos 3 representantes y dos promotores adicionales por el

momento. Esto se complementa con herramientas, tales como camionetas, motos, celulares y laptops. No he valorizado el nivel de inversión.

1. Elaboración matriz de la visión propuesta

Pregunta: En cuanto a la visión de la compañía, ¿podría usted profundizar a cerca de los siguientes aspectos?

- Objetivos fundamentales de la compañía
 - Respuesta: Nuestro objetivo es crecer como compañía, que nuestras ventas sustenten nuestros planes comerciales y que nuestras marcas sigan ganando un espacio en este sector tan competitivo, donde las transnacionales dominan el mercado por la fuerza de sus marcas y precios.
- Fuentes de ventajas competitivas
 - Respuesta: Si preguntas en la calle que piensan de nuestros productos, lo primero que te van a decir es calidad. Luego, también, se asocia a que nuestros productos son a veces más caros.
 - Otro aspecto es que nos preocupamos por el medio ambiente, utilizando insumos de calidad que cumplen con estándares FAO, donde los tiempos residuales se cumplen (el tiempo residual es el tiempo en que un insecticida, por ejemplo, se elimina naturalmente del cultivo donde lo fumigaste), y donde inculcamos, a través de todo lo que podemos, la eco eficiencia.
- Marco competitivo

- Respuesta: Años atrás los agricultores no conocían correctamente los productos fitosanitarios, sabían las diferencias entre un insecticida y un fungicida, pero no sabían o diferenciaban las concentraciones de los ingredientes técnicos, por ejemplo. Hoy el agricultor tiene mucho más conocimiento, debido a que empresas como la nuestra llevamos frecuentemente charlas técnicas a grupos de agricultores. Por ejemplo, les enseñamos a grupos de agricultores de Piura cómo tratar sus aguas duras con nuestros productos y así esas aguas no estropeen sus cultivos; o por ejemplo les enseñamos junto con el Ministerio de Agricultura y Riego a comunidades campesinas de nuestra selva en Satipo a cómo aplicar nuestros productos para defenderse de la roya amarilla que tanto daño le hizo a la economía peruana, afectando las plantaciones de café hace unos años.

2. Elaboración elementos de la misión propuesta

Pregunta: En cuanto a la misión de la compañía, ¿podría usted profundizar a cerca de los siguientes aspectos?

- Clientes
 - Respuesta: Nosotros desde ventas estamos completamente orientados hacia el cliente, viendo cómo llegamos a ellos con nuestro portafolio y viendo cuáles son sus necesidades, como productos de moléculas que no comercializamos o productos en distintas presentaciones.
- Productos y servicios

- Respuesta: Nosotros estamos enfocados en brindar un amplio espectro de productos y servicios de calidad. En planta se esfuerzan por tener los mejores productos con la mejor calidad, que cumplan con los procesos y normas, en envases resistentes; y servicios de calidad en el trato al cliente, en el asesoramiento en base a sus necesidades y en el servicio post venta que damos, del cual estamos orgullosos.
 - Mercados
 - Respuesta: Hemos concentrado nuestros esfuerzos por muchos años en la costa y hace unos años en la selva norte. Nuestro reto es incursionar en la sierra y selva sur, lo estamos haciendo, pero aun tímidamente. Hemos crecido mucho en Piura los últimos años, también en Trujillo. En Arequipa, no nos ha ido tan bien y queremos reforzarlo.
 - Concepto que tiene la empresa de sí misma
 - Respuesta: Somos una empresa que se respeta a sí misma y que respeta a sus trabajadores. Velamos siempre por ser coherentes entre lo que decimos y hacemos, somos una familia, así lo veo yo.
3. Elaboración de los elementos de los valores propuestos
- Respuesta: La honestidad y el respeto son claves. Hemos estado conversando entre nosotros para hacer una campaña de valores en la empresa y que todos tengamos presentes los valores que perseguimos. En nuestro último aniversario, conversamos esto con los muchachos y vamos a hacer un concurso de valores para que ellos propongan cuáles son los valores que ven en la empresa, y luego cruzarlos con los que proponemos nosotros como gerentes, para determinar los valores de largo plazo de la compañía.
4. ¿Cuáles considera son los factores claves del éxito en la industria fitosanitaria? ¿Por qué?

Enumerar de más importante a menos importante

- Respuesta: Calidad y precio. En el Perú a la gente le gusta lo bueno, bonito y barato. Nosotros peleamos en precio en algunas marcas ancla y amarramos los productos de mayor margen. Otro factor clave es entender cómo funciona el mercado de la agricultura en el Perú, desde la informalidad hasta temas climáticos, aquí puede estar la diferencia entre éxito y fracaso. Otro punto importante es entender los canales de distribución, los distribuidores y mayoristas. Y en cuanto a los grandes fundos y agricultura de exportación es muy importante que conozcan tu producto y que den resultados en corto plazo, este es el reto.

5. ¿Cuáles considera son las principales empresas con las que compite Fertilizantes del Perú?

¿Por qué?

Enumerar de más representativa a menos representativa

- Respuesta: En los últimos años han ingresado a competir más marcas extranjeras, pero nuestra competencia directa siempre serán Farmex, TQC, Farmagro, Hortus, Silvestre y Drokasa. Algunos de ellos comercializan marcas de transnacionales como Dupont, Syngenta y Bayer.

6. Identificar y comentar las actividades primarias y actividades de valor de la cadena de valor de la empresa

- Respuesta: Desde el punto de vista de ventas, nos enfocamos en dos partes de la cadena de valor tales como, comercialización y ventas, y servicio de post venta. En la primera,

nos enfocamos en atender a todos nuestros clientes en todos los canales de venta, a través de nuestros representantes a nivel nacional. También tenemos una línea de venta en Lima que atiende cualquier necesidad que pueda tener nuestros clientes, llaman al teléfono y hacen su pedido, es súper fácil y dinámico. En post venta, tratamos de dar respuesta dentro de las 24 horas siguientes de presentarse un reclamo, los reclamos recurrentes son derrame de algún producto, resultado (valga la redundancia) de errores estadísticos en la producción. Nuestro servicio post venta lo mejoramos desde el asesoramiento técnico a los agricultores y tiendas, dándoles información de nuestros productos y levantando las observaciones que puedan tener. No sólo los asesoramos para la venta, también lo hacemos si alguien tiene dudas en la aplicación del producto.

7. Si Fertilizantes del Perú tuviera que valerse sólo de factores internos para tener éxito en el mercado fitosanitario, ¿cuáles serían dichas variables? – Escoja al menos 5 variables y si desea proponga usted las que desee.

<input checked="" type="checkbox"/>	Precio	<input checked="" type="checkbox"/>	Investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/>	Capacitación al personal	<input checked="" type="checkbox"/>	Asesoría técnica
<input type="checkbox"/>	Procesos / ISO	<input type="checkbox"/>	Sistema IT	<input checked="" type="checkbox"/>	Mejores promociones	<input checked="" type="checkbox"/>	Calidad del producto
<input checked="" type="checkbox"/>	Diversidad de portafolio	<input checked="" type="checkbox"/>	Canales de venta	<input checked="" type="checkbox"/>	Alianzas estratégicas	<input checked="" type="checkbox"/>	Otros __Marketing__

c) Entrevista al gerente de producción

Entrevista a funcionario de Fertilizantes del Perú

Entrevistado: EC

Posición: Gerente de Producción

Lugar: Planta Fertilizantes del Perú – Cajamarquilla, Lurigancho

Fecha: sábado 6 de febrero del 2016

1. ¿Cuáles son las principales funciones que tiene a su cargo?

Respuesta: En nuestra área somos responsables de:

- La formulación de los graneles que van a dar lugar a los diversos productos
- Al fraccionamiento, es decir tomando los graneles los fraccionamos en medidas más pequeñas de 1Kg, 0.5Kg, 0.25Kg, entre otras presentaciones.
- Elaborar los productos terminados.
- Las funciones logísticas de la empresa.
- De la responsabilidad primaria de atención a clientes, desde aquí atendemos a todos nuestros clientes, ya sean locales o internacionales.
- Del control de calidad de nuestros productos.
- Del área de investigación.
- Del área de laboratorios.
- Del manejo del plan de residuos sólidos peligrosos, y
- Del manejo del plan de seguridad y salud en el trabajo

2. ¿Cuál es el principal objetivo de su área?

Respuesta: Entregar productos de alta calidad que cumplan los estándares FAO y normas del SENASA (que por lo general sobre pasamos lo estándares) en el menor tiempo posible.

3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su área?

Fortalezas:

- Gran conocimiento técnico en la formulación de productos fitosanitarios.
- Equipo capacitado para las labores de formulación y fraccionamiento.
- Equipo identificado con la compañía.
- Planta moderna acorde con las necesidades, en tecnología y espacio de trabajo, así como en infraestructura de almacenaje y manipuleo.
- Contamos con laboratorio propio, donde elaboramos pruebas físico químicas a nuestros productos durante todo el proceso de producción, como parte del control de calidad que llevamos a cabo.
- La ubicación de la planta favorece las operaciones. El personal vive en zonas aledañas, nos permite una salida directa a la Av Prialé y, por ende, a Evitamiento y, por el otro lado, cercanía a la carretera central, cercana a proveedores.

Debilidades:

- Falta inversión para el departamento de investigación y desarrollo, podemos desarrollar más productos.

- Tenemos problemas de abastecimiento de fluido eléctrico, la empresa eléctrica responsable ya está en vías de solucionar.
- Si bien tenemos personal capacitado, cuando alguien se va de la compañía es difícil encontrar personal para producción de productos fitosanitarios.
- El costo de la mano de obra en la zona es alto, debido a que hay muchas empresas alrededor.

4. De las debilidades mencionadas, ¿cuáles considera deberían ser prioridad para mejorarlas en los próximos 3 años? ¿Por qué?

Definitivamente desarrollar el área de investigación y desarrollo, sólo así garantizamos un futuro a la compañía.

5. ¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrenta en el corto, mediano y largo plazo?

En el corto plazo: Competencia en base a precio y productos importados baratos, proveedores chinos que van a complicar el escenario. Complicaciones en el abastecimiento de materias primas.

A mediano plazo: Normatividad para productos fitosanitarios con complicaciones, mucho producto importado directamente por los agroexportadores.

A largo plazo: Ambigüedad política. Segunda generación.

6. ¿Qué espera de su área en los próximos 3 años?

Espero lograr un área que trabaje en base a procesos. Tenemos que lograr los ISOS 9000 y 14000.

Tenemos que ser una compañía que desarrolle, investigue y genere valor a la empresa.

7. ¿Cuáles son los principales problemas/retos que enfrenta la empresa en los próximos 3 años?

- Innovación. Sin I+D no tenemos futuro como compañía.
- Otro punto clave es seguir formando gente. El negocio va a crecer, tenemos que estar preparados para afrontar ese crecimiento.
- Los temas legales o temas normativos se van a endurecer. Las políticas para usar cada vez menos agentes químicos puede complicar el escenario. El tema es adelantarnos a ese cambio y tener productos que satisfagan las mismas necesidades, pero sin moléculas que están de salida.
- El tema climático también afecta mucho. Hoy vemos que en épocas donde debía llover no llueve, o ciudades donde debe haber mucho calor y clima seco, presentan lluvias torrenciales.

8. ¿Cuáles son las principales oportunidades que tiene la empresa en los próximos 3 años?

- Hemos fijado algunos puntos en el directorio que estamos viendo y trabajando en ellos. Por ejemplo, estamos trabajando en sacar registros de moléculas que aunque no las

comercialicemos por el momento, nos abren oportunidades en el futuro. Además que genera valor a la compañía, como intangibles.

- Desde el área agrícola, se está trabajando en ingresar a territorios donde antes no estábamos, por ejemplo, Cusco o Pucallpa, ofreciendo una gama de productos acorde a los cultivos de las zonas.
- Desde el área industrial, seguimos fortaleciendo acuerdos con compañías locales como Drokasa, Química suiza, Hortus, dándoles servicios de formulación, venta de materias primas fraccionamiento y almacenaje. Es un negocio que se gana poco, pero nos permite cubrir costos fijos. Estamos trabajando con ellos para ver como potenciamos la gama de servicios que les brindamos, por ejemplo, servicio de laboratorio y pruebas fisicoquímicas.

9. Segmentos de cliente

- ¿Quiénes son sus clientes (internos y/o externos)? ¿Cómo los podrías segmentar?
- ¿Quiénes son sus clientes (internos y/o externos) más importantes?

Nuestro cliente interno es el área de ventas, a ellos les damos nuestros servicios. Tenemos a una persona en planta que es el responsable, juntamente con una persona en la oficina, de atención al cliente.

Dentro del proceso de atención de órdenes de venta, una vez que despachamos un pedido, nosotros le hacemos seguimiento hasta que el producto es recepcionado por el cliente. Al ser productos químicos, no podemos dejar a la suerte la recepción de los mismos. Ha pasado que por mal manipuleo se presentan derrames de algunos frascos,

o bolsas reventadas. Este servicio lo realizamos de manera aleatoria en una muestra de al menos 5 clientes a la semana.

Nuestros principales clientes en agrícola serían Auto Servicios San Isidro, Hortus, Agrícola Yosselin, Agrícola Saturno, Camposol, Agrícola Industrial Beta, Procampo.

En el área Industrial serían Química Suiza, Herrera y Mendoza, Silvestre, y los clientes de exportación, entre ellos Comiagro y Herragro en Bolivia.

10. Canales y relaciones con clientes

- ¿Consideras que la comunicación que tiene con sus principales clientes (internos/externos) es óptima? ¿Cómo se podría mejorar y marcar la diferencia?

En la parte de la comunicación que nos atañe directamente es la referente a la demanda. Por ello, siempre tratamos de tener una comunicación permanente para poder estimar los productos que van a requerir y poder planificar nuestras importaciones. Estos volúmenes son referentes al área industrial, donde no manejamos necesariamente la evolución de los clientes.

Desde el área agrícola, si manejamos mejor la comunicación de producción, pues responde a un plan de producción en base al plan de ventas. El plan de producción lo ajustamos trimestralmente para ver el abastecimiento y ajustamos los volúmenes en el plan de producción semanal.

Hay clientes que por confianza nos llaman directamente para ver la posibilidad de producciones puntuales y, en base a nuestra respuesta, colocan recién sus órdenes de compra.

11. Recursos clave (físicos, intelectuales, capital humano, financieros)

- Hace 5 años la empresa tomó una decisión muy complicada, mudarnos de nuestro local de Ate a una nueva planta en Cajamarquilla, aquí donde estamos. Esto hizo que podamos planificar mucho mejor las necesidades de espacio que teníamos y eso hemos hecho. Ver hoy la planta me llena de orgullo, pues tenemos almacenes de primera calidad, con condiciones de almacenaje de total tecnología, racks de 5 pisos, techos con ventilación, luminaria que no genera calor, montacargas eléctricos para evitar contaminación dentro de almacenes, en verdad, todo un logro para la compañía. Pudimos ensamblar una segunda planta de productos en polvo, que junto a la que teníamos en Ate, nos garantiza capacidad instalada para crecer.
- Desde el punto de vista físico, creo que tenemos lo que planificamos, estamos muy satisfechos.
- Desde el punto de vista de personas, en ese proceso de mudanza nos dimos cuenta que necesitamos los servicios de un químico, es así que hace 4 años contamos con uno. Se encarga de las pruebas de laboratorio, reacciones químicas, sustento químico para levantar observaciones de SENASA y para brindarnos información para registros de moléculas, hemos avanzado mucho.

- De igual forma, es muy poco lo que aún hacemos en investigación y, para ello, necesitamos tener un equipo más profesional con instrumentación necesaria, esos deben ser los siguientes pasos.

1. Elaboración matriz de la visión propuesta

Pregunta: En cuanto a la visión de la compañía, ¿podría usted profundizar a cerca de los siguientes aspectos?

- Objetivos fundamentales de la compañía
 - Respuesta: El objetivo fundamental es lo que dice la visión de la compañía, ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización de productos fitosanitarios. Hoy estamos en Perú, hace unos años atrás iniciamos la distribución en Bolivia y Paraguay. La idea es crecer y ser líderes. Todo esto enmarcado dentro de la filosofía de la compañía que es la eco eficiencia.
- Fuentes de ventajas competitivas
 - Respuesta: Las ventajas competitivas pasan por lo que sabemos hacer bien. Somos una empresa local propia, lo que nos permite ser innovadores dentro de nuestros procesos productivos, siempre cuidando el medio ambiente. Desde los procesos productivos, evitando la contaminación, el tratamiento de aguas y el tratamiento de los residuos sólidos peligrosos. Todo dentro de la normatividad vigente.
- Marco competitivo
 - Respuesta: La competencia se ve en dos frentes, en el agricultor, quien usa los productos y en el punto de venta (intermediario). Ambos juegan roles distintos, pero al que hay que convencer es al agricultor, quien busca nuestros productos en el punto de venta.

2. Elaboración elementos de la misión propuesta

Pregunta: En cuanto a la misión de la compañía, ¿podría usted profundizar a cerca de los siguientes aspectos?

- Clientes

- Respuesta: El agricultor (usuario final), él conoce los resultados de nuestros productos, en él están orientados los esfuerzos del área de ventas y marketing.

- Productos y servicios

- Respuesta: Lo principal es la calidad. Garantizar que si un producto dice que tiene 480 gr/l, que realmente lo tenga. Un producto de calidad se puede adaptar a la necesidad del agricultor, uno de baja calidad no supe la necesidad y finalmente se termina gastando más.

- Mercados

- Respuesta: La compañía está orientada a la industria fitosanitaria, como mencionamos, inicialmente en Perú y ahora en los proyectos fuera del Perú.

- Concepto que tiene la empresa de sí misma

- Respuesta: Como mencionamos la calidad es uno de los pilares fundamentales. Hemos desarrollado tecnología para lo que necesitamos. Hemos buscado tecnología en ferias en EEUU, China y Alemania. Creemos que estos más de 30 años en el sector nos permite conocer el mercado y vemos que hay mucha oportunidad si mejoramos las falencias que tenemos.

3. Elaboración de los elementos de los valores propuestos
 - Respuesta: La compañía maneja valores comunes, los cuales estamos en proceso de redefinirlos. La eco eficiencia engloba el pensamiento de la compañía.

4. ¿Cuáles considera son los factores claves del éxito en la industria fitosanitaria? ¿Por qué?
Enumerar de más importante a menos importante
 - Respuesta: Vería que los factores son la calidad de los productos, sin calidad estás fuera; llegar al agricultor, que el agricultor conozca y reconozca los resultados de la calidad de tus productos; y cuidar el medio ambiente, tu producto puede ser bueno, y el agricultor lo puede saber, pero si no eres consecuente con el medio ambiente, el agricultor también los sabrá identificar y mucho más los ingenieros de los grandes fundos.

5. ¿Cuáles considera son las principales empresas con las que compite Fertilizantes del Perú?
¿Por qué?
Enumerar de más representativa a menos representativa
 - Respuesta: Hay varias. Entre nacionales y transnacionales. De ellas, las que tienen la mayor parte del mercado son las transnacionales con grandes capitales y economías de escala y, por ende, precio. Entre ellas está TQC, Bayer, Farmagro, Farmex, entre otras.

6. Identificar y comentar las actividades primarias y actividades de valor de la cadena de valor de la empresa
 - Respuesta: En la cadena de valor hay una palabra clave, procesos. La compañía hace unos años atrás hizo un gran trabajo para estandarizar, documentar y respetar los

procesos, tanto de producción, así como, por ejemplo, el proceso de atención de órdenes de venta. Fue un trabajo grande.

- Creo que un área clave es el área de compras. 95% de las materias primas son importadas, tenerlas en cantidades y en fechas oportunas es trascendental para el negocio.
- Otra pata importante en el negocio es la logística externa y el servicio post venta. Nosotros hacemos seguimiento de nuestros productos para saber si estos llegaron a nuestros clientes. Esto es clave porque permite saber si el canal tiene un correcto abastecimiento y solucionar cualquier inconveniente que pudiera presentarse. Un problema frecuente es que por el manipuleo de las cajas en las agencias de transporte, a veces, se presentan envases con fuga de producto. La empresa inmediatamente reemplaza el envase dañado.

7. Si Fertilizantes del Perú tuviera que valerse sólo de factores internos para tener éxito en el mercado fitosanitario, ¿cuáles serían dichas variables? – Escoja al menos 5 variables y si desea proponga usted las que desee.

<input type="checkbox"/> 1 Precio	<input type="checkbox"/> 1 Investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/> 1 Capacitación al personal	<input type="checkbox"/> 1 Asesoría técnica
<input type="checkbox"/> 1 Procesos / ISO	<input type="checkbox"/> Sistema IT	<input type="checkbox"/> Mejores promociones	<input type="checkbox"/> 1 Calidad del producto
<input type="checkbox"/> 1 Diversidad de portafolio	<input type="checkbox"/> 1 Canales de venta	<input type="checkbox"/> 1 Alianzas estratégicas	<input type="checkbox"/> Otros _____

2.1.3 Ficha encuesta a funcionarios

A continuación mostraremos la encuesta planteada y los resultados de la misma.

Encuesta: Empresa Fertilizantes del Perú

1. Elaboración de la matriz de atractividad de las fuerzas de Porter

(Marcar con una X la opción que más se adecúe a las opciones presentadas)

○ Disponibilidad de sustitutos

Disponibilidad de sustitutos		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande						Pequeño
Agresividad y rentabilidad de productos	Alto						Bajo
Valor / precios sustituto	Alto						Bajo
Resultado							

○ Poder de los proveedores

Poder de los proveedores		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de proveedores claves	Poco						Mucho
Disponibilidad de sustitutos para productos de pr	Bajo						Alto
Costo de cambio	Alto						Bajo
Amenaza de proveedores de integrarse hacia ade	Alto						Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Alto						Bajo
Contribución de los proveedores a la calidad o se	Alto						Bajo
Importancia de la industria a la rentabilidad de los	Pequeño						Grande
Resultado							

○ Barreras de entrada

Barreras de entrada		1	2	3	4	5
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Diferenciación del servicio	Pequeño					Grande
Identificación de marcas	Bajo					Alto
Requerimiento de capital	Bajo					Alto
Acceso a tecnología de punta	Amplio					Restringido
Producción gubernamental	No existente					Alto
Efecto de la experiencia	No importante					Muy importante
Acceso a canales/cobranza	Amplio					Restringido
Economías de escala	Pequeño					Grande
Resultado						

○ Barreras de salida

Barreras de salida		1	2	3	4	5
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Especialización de activos	Alto					Bajo
Costos únicos de salida	Alto					Bajo
Relaciones estratégicas	Alto					Bajo
Restricciones gubernamentales y sociales	Alto					Bajo
Resultado						

○ Poder de los clientes

Poder de los clientes		1	2	3	4	5
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Número de clientes	Poco					Mucho
Disponibilidad de sustitutos	Mucho					Poco
Costo de cambio	Bajo					Alto
Contribución de los clientes a los costos totales	Alto %					Bajo %
Rentabilidad de los clientes	Bajo					Alto
Resultado						

○ Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores		1	2	3	4	5
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Número de competidores iguales	Grande					Pequeño
Diversidad de competidores	Alto					Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento					Rápido
Diferencias de producto	Commodity					Especializado
Resultado						

2. Elaboración de la matriz de perfil competitivo

Completar cada uno de los campos evaluando la empresa de la parte superior valorando de la siguiente forma:

	<i>Valor:</i>	<i>4. Fortaleza mayor</i>	<i>2. Debilidad menor</i>
		<i>3. Fortaleza menor</i>	<i>1. Debilidad mayor</i>

Factores Claves del éxito	Peso (%)	Famagro	Farmex	Tecnología Química y Comercio (TQC)	Fertilizantes del Perú
		Valor	Valor	Valor	Valor
1 Competividad de precios	20%				
2 Calidad de producto	15%				
3 Diversidad de productos	15%				
4 Calidad de servicio al cliente	10%				
5 Lealtad del cliente	10%				
6 Capacidad financiera	10%				
7 Inversión publicitaria	10%				
8 Alianzas estratégicas con otras empresas	5%				
9 Canales de ventas	5%				
Total	100%				

3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

Completar cada uno de los campos evaluando la empresa de la parte superior valorando de la siguiente forma:

<i>Valor:</i>	<i>1. no especializado</i>	<i>2. poco especializado</i>
	<i>3. ni especializado ni no especializado</i>	
	<i>4. especializado</i>	<i>5. muy especializado</i>

Actividad	Variable	Farmagro	Farmex	TQC	Hortus	Silvestre	Fertilizantes del Perú
Actividades de Apoyo	Infraestructura de la empresa						
	Administración de RRHH						
	Desarrollo tecnológico						
	Abastecimiento						
Actividades primarias	Logística Interna						
	Operaciones						
	Logística Externa						
	Comercialización y Ventas						
	Servicio de Post Venta						
	Total						

4. De los factores internos identificados en la encuestas, los del cuadro fueron los más representativos y fueron determinados como variables clave del éxito de la gestión. Evalúe usted cada una de dichas variables:

<i>Valor:</i>	<i>1. Calificación baja</i>	<i>10: Calificación alta</i>
---------------	-----------------------------	------------------------------

<input type="checkbox"/> Precio	<input type="checkbox"/> Investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/> Alianzas estratégicas	<input type="checkbox"/> Calidad del producto
<input type="checkbox"/> Diversidad de portafolio	<input type="checkbox"/> Canales de venta	<input type="checkbox"/> Asesoría técnica	

5. Tomando los mismos factores, y pensando en los líderes de la industria, evalúe usted cada una de dichas variables pensando que son sus principales drivers de éxito:

Valor:	1. Calificación baja	10: Calificación alta
--------	----------------------	-----------------------

Variable	Farmagro	Farmex	TQC	Hortus	Silvestre	Bayer	BASF
Precio							
Diversidad de portafolio							
Investigación y desarrollo							
Canales de venta							
Alianzas estratégicas							
Asesoría técnica							
Calidad del producto							

6. Habiendo evaluado los drivers de Fertilizantes del Perú y también los de los principales líderes de la industria, que evaluación le pondría a los drivers para mejorar como compañía y buscar el liderazgo:

Valor:	1. Calificación baja	10: Calificación alta
--------	----------------------	-----------------------

<input type="checkbox"/> Precio	<input type="checkbox"/> Investigación y desarrollo	<input type="checkbox"/> Alianzas estratégicas	<input type="checkbox"/> Calidad del producto
<input type="checkbox"/> Diversidad de portafolio	<input type="checkbox"/> Canales de venta	<input type="checkbox"/> Asesoría técnica	

2.1.4 Resultado encuesta a funcionarios

A continuación los resultados de las encuestas:

1. Elaboración de la matriz de atractividad de las fuerzas de Porter

Evaluación Global	1	2	3	4	5	Concepto
	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Barreras de entrada						Existe posibilidad de ingreso de nuevos competidores impulsado, principalmente, por el crecimiento agroindustrial
Barreras de salida						Facilidad de venta de activos especializados
Rivalidad entre competidores						Fuerte competitividad y precios agresivos
Poder de los clientes						Las ventas de la industria se dan principalmente por mayoristas, los cuales poseen poder de negociación por las grandes cantidades compradas
Poder de los proveedores						Si bien los proveedores nacionales tienen un bajo poder de negociación, junto con los proveedores extranjeros de productos genéricos. Los proveedores extranjeros de productos patentados tienen un fuerte poder de negociación
Disponibilidad de sustitutos						Plaguicidas no químicos o biológicos son el principal sustituto.
Resultado						Es una industria poco atractiva

Se obtuvieron los resultados de la matriz de atractividad de las fuerzas de Portes, y se determinó que la industria tiene una puntuación de dos (02) o poco atractiva.

Rivalidad de los competidores

Rivalidad entre competidores	1	2	3	4	5
	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Número de competidores iguales					
Diversidad de competidores					
Crecimiento relativo de la industria					
Diferencias de producto					
Resultado		2			Poco Atractiva

Se obtuvo el resultado de dos (02) o poco atractiva, los resultados se obtuvieron de la siguiente puntuación:

Gerente Administración y finanzas	Gerente Producción	Gerente de Ventas	Promedio
1	1	2	1
2	2	2	2
3	2	3	2
1	1	3	1
Promedio			2

Poder de los clientes

		1	2	3	4	5			
Poder de los clientes		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva			
Número de clientes	Poco						Mucho		
Disponibilidad de sustitutos	Mucho								Poco
Costo de cambio	Bajo								Alto
Contribución de los clientes a los costos totales	Alto %								Bajo %
Rentabilidad de los clientes	Bajo								Alto
Resultado		2		Poco atractiva					

Se obtuvo el resultado de dos (02) o poco atractiva, los resultados se obtuvieron de la siguiente puntuación:

Gerente Administración y finanzas	Gerente Producción	Gerente de Ventas	Promedio
4	2	3	3
4	3	3	3
2	3	3	2
2	2	2	2
2	3	3	2
Promedio			2

Poder de los proveedores

		1	2	3	4	5	
Poder de los proveedores		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de proveedores claves	Poco						Mucho
Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores	Bajo						Alto
Costo de cambio	Alto					Bajo	
Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alto					Bajo	
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Alto					Bajo	
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alto					Bajo	
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Pequeño					Grande	
Resultado		3		Neutral			

Se obtuvo el resultado de tres (03) o neutral, los resultados se obtuvieron de la siguiente puntuación:

Gerente Administración y finanzas	Gerente Producción	Gerente de Ventas	Promedio
4	4	4	4
4	3	2	3
4	2	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
2	3	2	2
1	2	3	2
Promedio			3

Disponibilidad de sustitutos

		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de sustitutos		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande						Pequeño
Agresividad y rentabilidad de productos	Alto						Bajo
Valor / precios sustituto	Alto					Bajo	
Resultado		3		Neutral			

Se obtuvo el resultado de tres (03) o neutral, los resultados se obtuvieron de la siguiente puntuación:

Gerente Administración y finanzas	Gerente Producción	Gerente de Ventas	Promedio
4	3	3	3
4	4	5	4
3	3	5	3
Promedio			3

Barreras de entrada

Barreras de entrada		1	2	3	4	5	
		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Diferenciación del servicio	Pequeño						Grande
Identificación de marcas	Bajo						Alto
Requerimiento de capital	Bajo						Alto
Acceso a tecnología de punta	Amplio						Restringido
Producción gubernamental	No existente						Alto
Efecto de la experiencia	No importante						Muy importante
Acceso a canales/cobranza	Amplio						Restringido
Economías de escala	Pequeño						Grande
Resultado		2		Poco Atractiva			

Se obtuvo el resultado de dos (02) o poco atractiva, los resultados se obtuvieron de la siguiente puntuación:

Gerente Administración y finanzas	Gerente Producción	Gerente de Ventas	Promedio
2	2	3	2
3	3	2	2
4	1	2	2
3	3	2	2
1	1	1	1
5	4	4	4
2	2	4	2
4	4	5	4
Promedio			2

Barreras de salida

		1	2	3	4	5
Barreras de salida		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Especialización de activos	Alto					Bajo
Costos únicos de salida	Alto					Bajo
Relaciones estratégicas	Alto					Bajo
Restricciones gubernamentales y sociales	Alto					Bajo
Resultado	3	Neutral				

Se obtuvo el resultado de tres (03) o neutral, los resultados se obtuvieron de la siguiente puntuación:

Gerente Administración y finanzas	Gerente Producción	Gerente de Ventas	Promedio
4	4	3	3
3	3	3	3
4	3	2	3
5	4	4	4
Promedio			3

2. Elaboración de la matriz de perfil competitivo

Factores Claves del éxito		Peso (%)	Farmagro	Farmex	TQC	Fertilizantes del Perú
			Valor	Valor	Valor	Valor
1	Competividad de precios	20%	3	3	3	3
2	Calidad de producto	15%	4	4	4	4
3	Diversidad de productos	15%	4	4	4	2
4	Calidad de servicio al cliente	10%	4	4	4	4
5	Lealtad del cliente	10%	4	4	3	3
6	Capacidad financiera	10%	4	4	3	2
7	Inversión publicitaria	10%	4	4	3	1
8	Alianzas estratégicas con otras empresas	5%	4	4	4	2
9	Canales de ventas	5%	4	4	4	2
Total		100%				

Se obtuvo las valoraciones de las compañías, dichos resultados se obtuvieron de las siguientes puntuaciones de la alta gerencia:

Farmagro			Farmex			TQC			Fertilizantes del Perú		
Gerente Administración y finanzas	Gerente Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	2	2
4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5
3	4	4	3	3	5	4	3	3	3	3	4
5	4	4	5	4	4	4	3	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	1	1
3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	2	2
4	4	3	4	3	4	3	4	4	2	2	3

3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

Actividad	Variable	Farmagro	Farmex	TQC	Hortus	Silvestre	Fertilizantes del Perú
Actividades de Apoyo	Infraestructura de la empresa	5	5	5	4	4	4
	Administración de RRHH	5	5	4	4	3	3
	Desarrollo tecnológico	5	5	4	4	3	3
	Abastecimiento	4	4	5	4	4	4
Actividades primarias	Logística Interna	5	5	5	5	4	4
	Operaciones	5	5	5	5	4	4
	Logística Externa	4	5	5	4	4	5
	Comercialización y Ventas	5	5	5	4	3	4
	Servicio de Post Venta	5	5	4	5	4	4
	Total	43	44	42	39	33	35

Se obtuvo las valoraciones de las compañías, dichos resultados se obtuvieron de las siguientes puntuaciones de la alta gerencia:

Farmagro			Farmex			TQC		
Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	4	3
5	4	4	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	5	4	5	5	4
5	5	5	5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	5	5	4	4	4

Hortus			Silvestre			Fertilizantes del Perú		
Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas
5	4	4	5	4	4	5	4	4
4	4	3	4	3	3	3	2	4
4	3	4	3	3	2	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	3	4	4	4
5	5	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	5	3	3	4	4	4	4
5	4	5	4	4	3	4	4	5

4. De los factores internos identificados en la encuestas, los del cuadro fueron los más representativos y fueron determinados como variables clave del éxito de la gestión. Evalúe usted cada una de dichas variables:

Gerente Administración	<input type="text" value="5"/>	Precio	<input type="text" value="2"/>	Investigación y desarrollo	<input type="text" value="5"/>	Alianzas estratégicas	<input type="text" value="9"/>	Calidad del producto
	<input type="text" value="5"/>	Diversidad de portafolio	<input type="text" value="4"/>	Canales de venta	<input type="text" value="8"/>	Asesoría técnica		
Gerente Producción	<input type="text" value="4"/>	Precio	<input type="text" value="3"/>	Investigación y desarrollo	<input type="text" value="3"/>	Alianzas estratégicas	<input type="text" value="10"/>	Calidad del producto
	<input type="text" value="3"/>	Diversidad de portafolio	<input type="text" value="4"/>	Canales de venta	<input type="text" value="10"/>	Asesoría técnica		
Gerente Ventas	<input type="text" value="4"/>	Precio	<input type="text" value="2"/>	Investigación y desarrollo	<input type="text" value="4"/>	Alianzas estratégicas	<input type="text" value="9"/>	Calidad del producto
	<input type="text" value="4"/>	Diversidad de portafolio	<input type="text" value="7"/>	Canales de venta	<input type="text" value="9"/>	Asesoría técnica		
Resumen	<input type="text" value="4"/>	Precio	<input type="text" value="2"/>	Investigación y desarrollo	<input type="text" value="4"/>	Alianzas estratégicas	<input type="text" value="9"/>	Calidad del producto
	<input type="text" value="4"/>	Diversidad de portafolio	<input type="text" value="5"/>	Canales de venta	<input type="text" value="9"/>	Asesoría técnica		

Se obtuvieron las siguientes calificaciones:

4 para precio, 4 para diversificación de productos, 2 para investigación y desarrollo, 5 para canales de venta, 4 alianzas estratégicas, 9 para asesoría técnica y 9 para calidad de producto.

5. Tomando los mismos factores, y pensando en los líderes de la industria, evalúe usted cada una de dichas variables pensando que son sus principales drivers de éxito:

Variable	Farmagro	Farmex	TQC	Hortus	Silvestre	Bayer	BASF	Promedio
Precio	2	3	2	2	2	2	3	2
Diversidad de portafolio	10	10	9	8	7	9	8	9
Investigación y desarrollo	8	8	8	7	8	8	8	8
Canales de venta	8	9	8	7	7	8	8	8
Alianzas estratégicas	10	9	9	8	7	8	9	9
Asesoría técnica	8	8	7	6	6	8	9	7
Calidad del producto	9	9	8	8	7	10	10	9

Se obtuvo el promedio de 2 para precio, 9 para diversificación de productos, 8 para investigación y desarrollo, 8 para canales de venta, 9 alianzas estratégicas, 7 para asesoría técnica y 9 para calidad de producto.

Dichos resultados se obtuvieron de la siguiente forma:

Farmagro			Farmex			TQC		
Gerente Administración y finanzas	Gerente Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas
3	2	2	3	4	2	2	2	2
9	10	10	10	10	10	9	9	9
8	8	9	7	8	9	8	7	8
8	8	9	9	9	9	8	8	9
10	10	9	9	9	9	9	9	9
8	8	8	9	8	8	7	8	7
9	9	9	9	9	10	8	8	8

Hortus			Silvestre			Bayer			BASF		
Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas	Gerente Administración y finanzas	Gerene Producción	Gerente de Ventas
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3
8	8	7	7	7	7	10	9	8	8	8	8
8	7	7	8	7	9	8	8	8	8	8	8
7	7	8	7	7	8	8	8	8	8	8	8
8	8	8	7	7	7	8	8	8	9	9	9
6	6	6	6	6	6	9	8	8	9	8	9
8	8	8	7	7	7	9	10	10	10	10	10

6. Habiendo evaluado los drivers de Fertilizantes del Perú y también los de los principales líderes de la industria, que evaluación le pondría a los drivers para mejorar como compañía y buscar el liderazgo:

Gerente Administración	<input type="text" value="4"/> Precio	<input type="text" value="7"/> Investigación y desarrollo	<input type="text" value="7"/> Alianzas estratégicas	<input type="text" value="9"/> Calidad del producto
	<input type="text" value="7"/> Diversidad de portafolio	<input type="text" value="5"/> Canales de venta	<input type="text" value="8"/> Asesoría técnica	
Gerente Producción	<input type="text" value="3"/> Precio	<input type="text" value="8"/> Investigación y desarrollo	<input type="text" value="6"/> Alianzas estratégicas	<input type="text" value="10"/> Calidad del producto
	<input type="text" value="7"/> Diversidad de portafolio	<input type="text" value="5"/> Canales de venta	<input type="text" value="10"/> Asesoría técnica	
Gerente Ventas	<input type="text" value="3"/> Precio	<input type="text" value="7"/> Investigación y desarrollo	<input type="text" value="7"/> Alianzas estratégicas	<input type="text" value="9"/> Calidad del producto
	<input type="text" value="8"/> Diversidad de portafolio	<input type="text" value="8"/> Canales de venta	<input type="text" value="9"/> Asesoría técnica	
Resumen	<input type="text" value="3"/> Precio	<input type="text" value="7"/> Investigación y desarrollo	<input type="text" value="7"/> Alianzas estratégicas	<input type="text" value="9"/> Calidad del producto
	<input type="text" value="7"/> Diversidad de portafolio	<input type="text" value="6"/> Canales de venta	<input type="text" value="9"/> Asesoría técnica	

Se obtuvieron las siguientes calificaciones:

3 para precio, 7 para diversificación de productos, 7 para investigación y desarrollo, 6 para canales de venta, 7 alianzas estratégicas, 9 para asesoría técnica y 9 para calidad de producto.

2.2. Entrevista y encuesta a clientes

2.2.1 Ficha entrevista a clientes

Entrevista a Cliente

Entrevistado:

Posición:

Lugar:

Fecha:

1. ¿Cuál es el nombre de su empresa y a qué actividad se dedica?
2. ¿Hace cuántos años mantiene una relación comercial con Fertilizantes del Perú?
3. ¿Cómo calificaría su relación comercial con Fertilizantes del Perú? ¿Por qué?
4. ¿Qué le ofrece Fertilizantes del Perú a su empresa? ¿qué valor le entrega? ¿qué le está ayudando a resolver?
5. ¿Cuáles considera son las principales virtudes de Fertilizantes del Perú?
6. ¿Cuáles considera son las principales oportunidades de mejora de Fertilizantes del Perú?
7. ¿Qué empresas considera son los líderes en la industria fitosanitaria? Indicar al menos 3 factores claves del éxito de cada uno de los competidores mencionados.

2.2.2 Desarrollo de entrevista a clientes

- a) Armando Herrera de Herrera y Mendoza SA, cliente del área industrial Entrevista al gerente de ventas

Entrevista a Cliente

Entrevistado: Armando Herrera

Posición: Gerente General de Herrera & Mendoza SA

Lugar: Entrevista telefónica

Fecha: jueves 20 de octubre del 2016

1. ¿Cuál es el nombre de su empresa y a qué actividad se dedica?

Mi empresa se llama Herrera & Mendoza SA, nos dedicamos a la importación y distribución de productos químicos orientados a la agricultura.

2. ¿Hace cuántos años mantiene una relación comercial con Fertilizantes del Perú?

Nosotros empezamos como empresa en el año 1991 y, desde ese momento, tenemos una relación comercial muy estrecha con Fertilizantes del Perú. Al día de hoy son 25 años trabajando juntos.

3. ¿Cómo calificaría su relación comercial con Fertilizantes del Perú? ¿Por qué?

La relación de nuestra empresa con Fertilizantes del Perú es muy buena, somos muy amigos desde antes de formar mi empresa, inclusive desde antes que ellos formen Fertilizantes del Perú.

Ellos me formulan y fraccionan coraza, un fungicida con un mercado importante en la sierra; me formulan y fraccionan machazo, un insecticida a base de Cipermetrina, de muy buen resultado y con un mercado importante en costa y sierra, principalmente. Asimismo, me brindan el servicio de almacenamiento y logística.

Hemos crecido mucho juntos.

4. ¿Qué le ofrece Fertilizantes del Perú a su empresa? ¿qué valor le entrega? ¿qué le está ayudando a resolver?

Fertilizantes del Perú es una empresa muy seria y muy profesional. Hoy mucho de lo que tengo se lo debo a ellos. Creyeron en mí, en el inicio de mi empresa y creo que hemos hecho un desarrollo de marcas y crecimiento en volúmenes muy bueno.

Ellos tienen algunos productos químicos que no comercializan directamente, bajo ese aspecto, yo soy un brazo para ellos en distribución, como mencioné coraza y machazo son dos marcas con un mercado ya ganado y marcas como ruster Up (herbicida), romectin (insecticida) y bulky (regulador de crecimiento), son la gama de productos químicos que comercializamos.

Con ellos tenemos muchas facilidades, por ello me animo a calificar la relación comercial que tenemos como socios. En base a esto, la garantía de calidad tanto en insumos como en procesos, nos garantiza que la calidad que brindan sea óptima.

5. ¿Cuáles considera son las principales virtudes de Fertilizantes del Perú?

Además de tener buenos procesos de producción que garantizan la calidad de sus productos, son una empresa que se preocupa por el medio ambiente y por el entorno donde están. Ellos han adquirido el principio de eco eficiencia y, hoy, hasta forma parte de su visión.

6. ¿Cuáles considera son las principales oportunidades de mejora de Fertilizantes del Perú?

Como oportunidades creo que pueden cambiar y/o mejorar en tres aspectos:

- Tienen una oportunidad en el área de créditos, creo que se podrían agilizar un poco las cosas desde ese lado.
- Otro punto es que pueden mejorar en la parte logística, incrementando los stocks de seguridad.
- Buscar en conjunto más opciones de venta determinando qué moléculas hacen falta en el mercado y desarrollando productos más rápido.

7. ¿Qué empresas considera son los líderes en la industria fitosanitaria? Indicar al menos 3 factores claves del éxito de cada uno de los competidores mencionados.

- Farmex: grupo de capitales españoles, Farmex compró una empresa antigua que se encontraba en liquidación, Union Carbide. Ellos tenían muy buena presencia en el mercado y esto fue aprovechado por Farmex en el desarrollo de las marcas, sumado a la fortaleza financiera que tenían, lograron consolidar el negocio.
 - o Alianzas estratégicas (capitales), conocimiento del mercado y calidad

- Farmagro: desde sus inicios entiendo que compró una empresa holandesa pequeña y se enfocaron en conseguir alianzas con empresas transnacionales para realizar la distribución de sus productos y eso hacen hasta ahora. Un punto a favor de esto es el conocimiento técnico que las transnacionales le pueden dar de sus productos.
 - o Alianzas estratégicas, conocimiento técnico y calidad
- TQC: empresa de capitales nacionales que iniciaron operación formulando productos químicos y los vendían a precios muy económicos, lo que les permitió crecer rápidamente. Luego fueron formando alianzas también con transnacionales.
 - o Alianzas estratégicas, precio y mejores promociones

8. ¿Cuáles considera son los principales competidores de Fertilizantes del Perú?

Farmex, Farmagro, TQC, Bayer, Hortus, Silvestre, Drokasa, Comercial Andina, entre los principales.

9. ¿Cuáles son las variables que más valora como cliente de las empresas que participan en la industria fitosanitaria? Escoja al menos 5 variables y si desea proponga usted las que desee y calificar las variables elegidas tanto para la Industria fitosanitaria como para Fertilizantes del Perú con un puntaje del 1 al 10, donde 1 hace referencia a una calificación baja, mientras que el puntaje de 10, hace referencia a una calificación alta.

b) Miguel Chiaway de Autoservicios San Isidro SA, cliente del área agrícola

Entrevista a Cliente

Entrevistado: Miguel Chiaway

Posición: Gerente General de Autoservicios San Isidro SA

Lugar: Entrevista telefónica

Fecha: jueves 20 de octubre del 2016

1. ¿Cuál es el nombre de su empresa y a qué actividad se dedica?

Mi empresa se llama Autoservicios San Isidro S.A. y nos dedicamos a la comercialización de todos los insumos para la agricultura. Desde fertilizantes hasta equipos de seguridad personal para la aplicación de pesticidas.

2. ¿Hace cuántos años mantiene una relación comercial con Fertilizantes del Perú?

No recuerdo exactamente, pero más de 20 años, sin duda.

3. ¿Cómo calificaría su relación comercial con Fertilizantes del Perú? ¿Por qué?

Excelente. Siempre hemos tenido muy buena relación y amistad con los dueños.

Nosotros comercializamos un producto que les pedí lo desarrollen, un ácido giberélico, y en el desarrollo de la muestra ellos pusieron de nombre ASSI, en referencia al nombre de mi compañía, y así quedó el nombre de dicho productos: ASSI (AutoServicios San Isidro).

4. ¿Qué le ofrece Fertilizantes del Perú a su empresa? ¿qué valor le entrega? ¿qué le está ayudando a resolver?

Los productos de Fertilizantes del Perú son muy conocidos en esta zona del país (Sur chico), así que para nuestra compañía, ellos son muy importantes.

Fertilizantes, además, tiene algunas marcas que sólo comercializan con nosotros como Bladbuff y Yunta.

5. ¿Cuáles considera son las principales virtudes de Fertilizantes del Perú?

Son una empresa muy sólida y seria, en eso se basan las relaciones comerciales. Los despachos de mercadería son muy rápidos y casi no hemos tenido problemas con ellos, ni en productos, ni en cambios.

Fertilizantes forma parte del programa Chacras Limpias que impulsa la SIN. Hacen capacitaciones a los agricultores en el cuidado del medio ambiente y en la utilización de medidas justas en las aplicaciones.

6. ¿Cuáles considera son las principales oportunidades de mejora de Fertilizantes del Perú?

Bueno, si bien la compañía es muy conocida en la zona, igual a veces los pequeños agricultores necesitan productos de bajo precio. Ahí es cuando, en algunas oportunidades, les solicitamos descuentos para poder tener el precio que el agricultor necesita.

Algo que creo que pueden mejorar es su presencia en nuestras tiendas con elementos publicitarios y campañas de marketing, vía paneles y radio.

7. ¿Qué empresas considera son los líderes en la industria fitosanitaria? Indicar al menos 3 factores claves del éxito de cada uno de los competidores mencionados.
- Bayer: sus marcas son muy fuertes y conocidas.
 - Farmagro y Farmex: han desarrollado en base a marcas de transnacionales, jugada válida y les va bien.
 - En Fertilizantes se encuentra la empresa Yura que antes se llamaba Misti, también se encuentra Molinos & Cía.
8. ¿Cuáles considera son los principales competidores de Fertilizantes del Perú?
- Todas las que tienen los mismos tipos de productos, no sé, TQC, Farmex, Silvestre, Farmagro.
9. ¿Cuáles son las variables que más valora como cliente de las empresas que participan en la industria fitosanitaria? Escoja al menos 5 variables y si desea proponga usted las que desee y calificar las variables elegidas tanto para la Industria fitosanitaria como para Fertilizantes del Perú con un puntaje del 1 al 10, donde 1 hace referencia a una calificación baja, mientras que el puntaje de 10, hace referencia a una calificación alta.

2.2.3 Ficha encuesta a clientes

Para realizar esta encuesta a clientes se contactó a 5 representantes de venta dentro del territorio peruano para que estos a su vez realicen las encuestas detalladas.

2.3. Entrevista a experto

2.3.1 Ficha entrevista a experto

Entrevista a Experto

Entrevistado:

Posición:

Lugar:

Fecha:

1. ¿Con cuántos años de experiencia cuenta en la industria fitosanitaria? Describir brevemente experiencia profesional y relación en la industria.
2. ¿Cuáles considera son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la industria fitosanitaria?
3. ¿Cuáles son las principales empresas de la industria fitosanitaria y cuáles sus elementos diferenciadores?
4. ¿Cuáles considera son las perspectivas de crecimiento para la industria fitosanitaria en los próximos 3 años? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles considera son las principales virtudes de Fertilizantes del Perú?
6. ¿Cuáles considera son las principales oportunidades de mejora de Fertilizantes del Perú?

7. ¿En qué parte del territorio peruano considera se concentrará el crecimiento en los próximos 3 años?

8. Según su criterio ¿se satisface la demanda de los clientes en cuanto a calidad y variedad de productos con la actual oferta que brinda el mercado? Si no es así ¿Dónde se encontrarían las principales oportunidades para las empresas fitosanitarias?

2.3.2 Desarrollo de entrevista a experto

- a) Dr Miguel Garrido, Doctor en fitopatología de la Universidad Nacional de Tumbes

Entrevista a Experto

Entrevistado: Miguel Garrido

Posición: Doctor en Fitopatología de la Universidad Nacional de Tumbes

Lugar: Entrevista telefónica

Fecha:

1. ¿Con cuántos años de experiencia cuenta en la industria fitosanitaria? Describir brevemente experiencia profesional y relación en la industria.

Docente universitario, con 30 años de servicio profesional en el área de fitopatología, pionero en el diagnóstico de sigatoka negra, mancha roja en banano y el añublo bacteriano del arroz. Con más de 10 años realizando trabajos de investigación por encargo, en la empresa privada, en el control de fitopatógenos y en el desarrollo de una agricultura limpia basada en el uso de microorganismos antagónicos y mejoradores de la vida del suelo.

He realizado capacitaciones y diagnósticos de enfermedades en arroz y banano orgánico con la empresa Del Monte, en diferentes zonas agrícolas de Ecuador.

2. ¿Cuáles considera son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la industria fitosanitaria?

Fortalezas: La presión de conservación del medio ambiente está orientando a la industria fitosanitaria hacia una agricultura limpia.

Oportunidad: La necesidad de las empresas exportadoras por no pasar los límites de uso de moléculas químicas, se ven obligadas a usar biológicos en su proceso productivo.

Debilidad: Que la academia no sintonice con la idea de una agricultura limpia y con el manejo de organismos controladores biológicos.

Amenaza: El desarrollo de una producción artesanal de productos biológicos de mala calidad que pueden atentar con la salud pública.

3. ¿Cuáles son las principales empresas de la industria fitosanitaria y cuáles sus elementos diferenciadores?

Existen varias empresas, entre ellas Bayer, Sumitomo, TQC, Syngenta, etc., todas ellas son de corte químico, algunas tienen biológicos, pero con poco soporte técnico realizado en el Perú.

Bayer a pesar de ser una empresa química, está cambiando a químicos de menor impacto de contaminación al ambiente, extraoficialmente se conoce que viene desarrollando pruebas con *Trichoderma* spp. en la sierra.

4. ¿Cuáles considera son las perspectivas de crecimiento para la industria fitosanitaria en los próximos 3 años? ¿Por qué?

El crecimiento de la industria fitosanitaria, se va a dar desde el lado del uso de agroquímicos compatibles con el medio ambiente y microorganismos antagónicos.

El desarrollo de una agricultura biológica o medio ambientalista está llevando a cambiar de enfoque el manejo y control de enfermedades. Los ácidos húmicos, algas de corte industrial o artesanal como tés, compost, microorganismos como Trichoderma, Baeuveria o Verticilium son cada vez más frecuentes en las empresas. La gran dificultad es la calidad de estos productos y la respuesta en el campo. Hasta ahora se sigue creyendo en la presentación que hace el vendedor del producto, pero el usuario aún no sabe reconocer la eficacia del producto en el campo, tampoco relaciona los problemas de salud que esto podrían generar por la pésima calidad.

5. ¿Cuáles considera son las principales virtudes de Fertilizantes del Perú?

Apostar por la investigación y el desarrollo de conocimientos en el manejo de productos biológicos y en la recuperación de la flora nativa del suelo para el control de enfermedades y de insectos.

El arraigado concepto de calidad de los productos biológicos, como soporte de garantía comercial y de resultados en el campo.

Considerar que la salud de los usuarios es parte del manejo de los productos.

6. ¿Cuáles considera son las principales oportunidades de mejora de Fertilizantes del Perú?

La principal oportunidad de la empresa es el soporte de conocimientos técnico que tiene, generados por los diferentes ensayos en campo, que le dan respaldo en la respuesta de los

productos ante los problemas de los cultivos, así como en el su uso, su frecuencia, dosis y evaluación de indicadores.

La empresa debe marcar diferencia frente a las demás haciendo notar que las recomendaciones de uso de los productos tienen un respaldo técnico y una experiencia bajo condiciones de campo a nivel de agricultores y en zonas ecológicas similares a su región.

En el mercado los productos biológicos (de proceso industrial) que se están vendiendo, están mostrando deficiencias en campo, que no responden a la presentación comercial que hacen los técnicos.

7. ¿En qué parte del territorio peruano considera se concentrará el crecimiento en los próximos 3 años?

El crecimiento agrícola se va a dar partiendo de productos andinos para exportación, la costa debe mantener la hegemonía agrícola.

8. Según su criterio ¿se satisface la demanda de los clientes en cuanto a calidad y variedad de productos con la actual oferta que brinda el mercado? Si no es así ¿Dónde se encontrarían las principales oportunidades para las empresas fitosanitarias?

La demanda de uso de productos es insatisfecha, la calidad es un valor que aún los usuarios no entienden y no relacionan con los resultados. La proyección de uso de biológicos tiende a crecer, tanto por los problemas de plagas que se tiene como por la presión de contaminación que se están dando por el uso de químicos. En cuanto a variedad de productos, es limitada, estamos trabajando con productos que tienen un mismo organismo,

cuya diferencia en control va a depender de la capacidad patogénica de la cepa madre que se use.

La principal oportunidad de las empresas está en la calidad. Se tiene que demostrar con resultados la eficacia de los productos en campo, los beneficios en la salud del suelo/ambiente, en un control sostenido de los problemas fitosanitarios, sin descontrol de las poblaciones de patógenos que es frecuente en los químicos por una acción en los organismos no blancos, que son la causa de la pérdida de la flora microbiana benéfica tanto en el control como en la fertilización de los suelos y las plantas.

Anexo 3: Metodología seguida para la formulación de la visión y misión propuestas

Para obtener la información necesaria para la formulación de la visión y misión propuestas para la empresa Fertilizantes del Perú, se ejecutaron las siguientes etapas:

Etapa 1: Levantamiento de información

Se entrevistó a los principales ejecutivos de la empresa por separado (Gerente General / Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Producción y Gerente de Ventas). Las herramientas utilizadas en el levantamiento de información fueron las siguientes:

a) Para la visión

Matriz de la visión propuesta, la cual incluye i) Objetivos fundamentales, ii) Fuentes de ventajas competitivas, y iii) Marco competitivo

b) Para la misión

Elementos que se deben de tener en cuenta, tales como: i) Clientes, ii) Productos y servicios, iii) Mercados, y iv) Concepto que tiene la empresa de sí misma

Etapa 2: Análisis de información

Luego de entrevistar a los ejecutivos claves se consolidó y analizó la información obtenida, identificando los elementos en común de cada una de las respuestas de los ejecutivos.

Etapa 3: Construcción de la visión y misión propuestas

Se realizó una sesión de trabajo que incluía a todos los ejecutivos entrevistados, la cual duró aproximadamente 3 horas. Se les mostró la información obtenida de la etapa 2, y juntos construyeron la visión y misión.

Anexo 4: Tipo de Cambio

Reporte: P01841PRD - TC Interbancario (S/ por US\$) – Compra

Fecha	Tipo de Cambio
31Dic14	2.979
31Dic15	3.410

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Tipo de Cambio, 30 de junio de 2016 – Analistas económicos

Fecha	Tipo de Cambio
31Dic16	3.47
31Dic17	3.55

Anexo 5: Producción e importación de fertilizantes, 1993-2013 en toneladas

Año	Producción nacional 1/	Importación
1993	80 365	303 807
1994	76 334	351 115
1995	71 454	318 565
1996	54 556	363 047
1997	31 085	406 655
1998	36 052	484 296
1999	26 909	482 552
2000	20 496	498 523
2001	14 462	656 448
2002	9 623	622 613
2003	13 798	666 782
2004	14 659	694 767
2005	3 746	663 259
2006	3 271	710 937
2007	18 944	898 225
2008	26 013	701 484
2009	21 835	777 249
2010	16 164	747 890
2011	16 047	822 206
2012	19 700	882 426
2013	23 604	905 798

1/ Los fertilizantes de producción nacional son: Guano de la isla, superfos 24 (abono fosfatado) y abono mixto granulado (Fórmula 12.12.12).
Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego - Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos - Unidad de Análisis Económico.

Fuente: Perú Anuario de estadísticas ambientales 2015 (INEI)

Anexo 6: Volumen de importación de fertilizantes químicos por tipo, 1993-2013 en toneladas

Año	Total	Urea	Nitrato de amonio	Sulfato de amonio	Fosfato de amonio	Superfosfatos	Cloruro de potasio	Sulfato de potasio	Sulfato de magnesio y potasio
1993	303 807	210 011	2 625	3 614	20 634	28 436	30 253	6 075	2 159
1994	351 115	211 633	-	11 072	30 151	40 716	52 821	4 071	651
1995	318 565	235 796	-	11 523	44 451	7 017	8 185	8 345	3 248
1996	363 047	221 907	4 224	35 631	51 878	12 645	17 701	13 721	5 340
1997	406 655	223 193	1 602	36 767	74 410	20 427	28 204	12 180	9 872
1998	484 296	278 849	21 031	45 341	67 348	17 056	34 655	14 456	5 560
1999	482 552	296 182	9 913	36 969	78 509	8 395	30 265	14 485	7 834
2000	498 523	350 138	13 190	39 476	53 190	6 225	23 223	8 385	4 696
2001	656 448	326 570	15 547	95 311	122 879	18 719	51 980	17 082	8 360
2002	622 613	374 276	34 591	31 587	104 231	13	50 370	23 644	3 901
2003	666 782	334 210	39 146	67 359	123 857	10 042	46 657	35 349	10 162
2004	694 767	323 419	63 036	63 977	152 167	4 292	49 836	27 976	10 064
2005	663 259	247 866	61 216	108 548	139 581	1 871	62 759	26 739	14 679
2006	710 937	295 339	66 923	63 409	183 737	3 606	46 561	34 749	16 613
2007	898 225	367 786	109 160	93 529	135 929	241	104 738	55 776	31 066
2008	701 484	277 114	117 545	112 679	87 398	1 647	52 743	36 282	16 076
2009	777 249	424 976	22 971	104 207	159 052	5 949	42 940	10 508	6 646
2010	747 890	327 045	32 468	128 070	134 140	-	82 361	23 219	20 587
2011	822 206	382 951	31 037	120 616	129 393	2 014	63 819	47 845	44 531
2012	882 426	400 732	64 114	149 043	162 993	2 304	52 858	36 589	13 793
2013	905 798	365 085	55 678	181 567	157 398	2 661	81 077	47 471	14 861

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego - Oficina de Estudios Económicos y Estadísticos - Unidad de Análisis Económico.

Fuente: Perú Anuario de estadísticas ambientales 2015 (INEI)

Anexo 7: Importación de plaguicidas de uso agrícola por tipo 2007-2014 en toneladas

Año	Acaricidas	Fungicidas	Herbicidas	Insecticidas	Rodenticidas
2007	133.1	3 464.5	3 428.2	3 481.3	45.7
2008	176.6	2 226.4	4 060.3	4 163.7	78.1
2009	95.8	2 677.3	3 155.3	2 487.5	12.8
2010	158.2	3 195.7	4 390.1	3 833.0	32.3
2011	330.6	2 834.7	5 376.1	2 640.7	39.4
2012	579.8	3 829.1	8 987.9	3 032.2	45.2
2013	743.4	4 673.8	8 969.6	3 633.8	56.8
2014	479.0	5 001.3	9 153.4	3 826.8	70.4

Fuente: Perú Anuario de estadísticas ambientales 2015 (INEI)

Anexo 8: Información de las principales empresas competidoras en la industria Fitosanitaria



Misión:

“Contribuir a incrementar la productividad agrícola peruana ofreciendo soluciones y servicios que se caracterizan por su calidad, la capacidad de todo el equipo que conforma Farmagro y nuestro compromiso con el ambiente”.

Visión:

“Liderar el mercado de servicios al sector agropecuario, desarrollando soluciones adecuadas en cada una de las líneas de negocios en las que participamos”.

Valores:

- Respeto
- Calidad
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Innovación
- Honestidad

Historia

Farmagro inicia operaciones a través de la compra de la empresa Holandesa Phillipe Du Far, la cual ya operaba en Perú. Al año de adquirida la empresa, se alcanzan los primeros acuerdos de distribución con empresas internacionales.

En 1980, construye la planta de formulación y fraccionamiento, la cual a lo largo de los años ha sido enriquecida para ofrecer un mejor servicio a sus clientes. En línea con las tendencias mundiales, en el 2008, inicia la comercialización de productos biológicos.

Cabe destacar que Farmagro cuenta con las siguientes certificaciones: i) ISO 9001 Sistemas de gestión de calidad, ii) ISO 18001 Sistemas de gestión en seguridad y salud ocupacional, y iii) ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental.

Farmagro se encuentra posicionada en todo el Perú, más de 5 décadas acompañando el crecimiento de sus clientes, se destaca por la calidad de sus productos y por la calidad de la relación comercial que forjan, basándose en su credibilidad y competitividad.

La empresa se compromete en cumplir lo siguiente:

- “Identificar los requisitos de los clientes y medir el grado de satisfacción en los productos que ofertan con el fin de tomar acciones para mejorarlos y así superar las expectativas del cliente”.

- “Promover un ambiente de trabajo que fomente el desarrollo y bienestar del recurso humano, reconociendo sus logros y aportes y potenciando las competencias requeridas en el desempeño de sus funciones”.

- “Promover la consulta y participación de sus trabajadores para la mejora continua de sus procesos”.
- “Evaluar los riesgos en las operaciones para prevenir lesiones y enfermedades de sus colaboradores y terceros vinculados”.
- “Mantener programas de prevención, control y reducción de la contaminación, así como mitigar los impactos ambientales que resulten como producto de sus operaciones”.
- “Cumplir con la normativa vigente legal aplicable a la organización en requisitos de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, así como otros que la empresa adopte de manera voluntaria”.
- “Aplicar una cultura de mejora continua en los procesos de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente”.
- “Difundir las políticas a todos los colaboradores y poner a disposición del público en general”.

Portafolio

- Protección de cultivos:
 - Biológicos
 - Insecticidas: biocinn, extar-a, biospore 6.4% PM, sucesor SC, agronova WG, bioexpert SC, deepgreen
 - Fungicidas: biofarm, foliguard SC, probac BS
 - Acondicionador de suelos: ecoterra WG
 - Nematicidas: nemata
 - Químicos
 - Acaricidas: spinnedor, acare 1.8 EC
 - Acondicionadores de agua: best water, link LS, ultra pegasol
 - Detergente ecológico: out dust
 - Fungicidas: fontelis, difenol 250EC, mistico, rovril 50WP, squadra, sportak 45 EC, traslate 80 WP, bravo 720 SC, chacal 430 SC, ducymox, kasumin, microthiol special, patrulla 250 EW, quadris 50 WG, ridomil gold 68 WP, triafarm 250 EC, benlafar, farmathe, manganeb plus, manzate 200 DF, manzate 200 WP
 - Herbicidas: amarelo, command, destructor, gesatrina 500 SC; graminol, herbiamina, herbik, igran, rangerflash 500 FW, rangerflash 80 WP, super herbox, chem rice 5G, chem rice 60 EC
 - Insecticidas: curyom 550 EC, oberts 200 SC, privat 700 WP, proaxis 60 CS, real, shace, warrant 350 SC, zoat 5 SG, arrivo 200, dominex, marshall, private 350 SC, selecron 500 EC, sorba 50 EC, ciclón, deltaplus 2.5% EC,

extrathion 57% EC, fortaleza 20 SP, furadan 4F PF, furadan 5G, furia 1.5 EW, granolate plus, lannafarm 90 PS, mito, monofos, pounce, rote-biol, scud, tefon 1G, tefon 2.5% PS, tefon 4E, trigard 75 WP

- Nematicidas: oxamante, rugby 10G, rugby 200 SC

- Nutrición de cultivos:

○ Edáficos

- Acondicionadores de suelo: ferum, biosubs SL, humax, humifarm plus, kisal, lignnus, terramar

○ Foliares

- Bioestimulantes: aminofarm, ecogen, ergoxyl, fulvoxyl
- Bionutrientes: folix caltrat, folix borato, folix copper, folix KA, folix magnes, folix manzin, folix minor, folix nitro, folix phos, folix phoska
- Especialidades: ralflower-n, sunscreen
- Inductores de defensa: alecto, phosalex
- Metalosatos: biometal boro, biometal calcio, biometal hierro, biometal magnesio, biometal micromix, biometal zinc, genox boro, genox enraizador, genox micromix, genox potasio, genox quitosano, genox silicio
- Nutrientes foliares: blackout 26, frutimax, multi-frut, nitromax, nitromax líquido, strong-phos, super magnesio, vitalize 20-20-20, vital-w, ziferman L

- Reguladores de crecimiento: star, alger, biogyz, acibig 10%, aminogyz, ergozyme, ethrel 4, fullgib 4% SL, rapibrot 50 SL
- Semillas
- Híbridos:
 - Hortalizas: brócoli monaco, coliflor alhambra, melón ovation
 - Maíz amarillo duro: advanta 9313
 - Polinización abierta:
 - Forrajes: rye grass nui, super farmagro 350, trébol rosado quiñequeli
 - Hortalizas: arveja early perfection, arveja SL 3123, vainita jade
- Salud e higiene industrial
- Químicos:
 - Insecticidas: deltaplus special 2.5% CE, gasion, luka, malathion 4% PS, malathion 57% CE, penalti

Fuente: Farmagro SA. (Enero 2016). *Página web empresa*. Recuperado de <http://www.farmagro.com.pe/>



Misión

“Innovar con soluciones y servicios de alto valor, percibido por nuestros aliados, clientes y consumidores, con excelencia y rentabilidad”.

Visión

“Ser referente latinoamericano en servicios al sector agropecuario, con liderazgo reconocido por el consumidor global”.

Historia

Tecnología Química y Comercio S.A. es una compañía peruana creada por un grupo de empresarios peruanos. Su objetivo es ser la empresa líder en brindar soluciones para el sector agrícola, veterinario y de sanidad ambiental, tanto en el Perú como en Bolivia, Colombia, Ecuador y Paraguay.

Cabe destacar que cuenta con convenios de distribución con empresas líderes mundiales, tales como Syngenta, Valent, Sumitomo Chemical, Arysta Life Science, Nihon Noyaku, entre otros. Esto con el objetivo de brindar un portafolio diverso de productos de gran calidad y reconocimiento mundial.

Asimismo, cuenta con profesionales de primer nivel, enfocados en satisfacer las necesidades de clientes y usuarios.

Su compromiso con el medio ambiente se refleja en las 2 plantas de producción (Huaral y Ate Vitarte) que posee, las cuales cuentan con un sistema de tratamiento de aguas residuales, gases y polvos. También, forma parte del “proyecto Campo Limpio”, el cual consiste en implementar un sistema de recojo y eliminación de envases vacíos de productos para la protección de cultivos, brindando asistencia y apoyo a todos los sectores involucrados.

La empresa capacita permanentemente a sus clientes, usuarios y distribuidores en los aspectos técnicos y comerciales de sus productos. Las capacitaciones se brindan en torno al manejo integrado de plagas, a los métodos culturales, a los nuevos ingredientes activos y al portafolio de productos que maneja la marca. Cada destacar que también ha implementado otros programas educativos con el fin de capacitar y formar a los futuros responsables del sector agropecuario nacional. Además, la empresa brinda apoyo al desarrollo local de las zonas donde tiene injerencia.

Respecto a la política de calidad, la empresa “tiene como compromiso prioritario satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mediante el cumplimiento de los requisitos de la calidad, el mejoramiento continuo de procesos y el desarrollo del personal, para brindar soluciones y asesoramiento técnico en sanidad y nutrición agropecuaria, sanidad ambiental y productos afines”. En enero del 2002 la empresa obtuvo la Certificación ISO 9001:2000. En la actualidad, también cuenta la Certificación ISO 9001: 2008

Respecto a sus clientes, TQC busca aliados a largo plazo. “La empresa no solo comercializa productos fitosanitarios, sino que ofrece un servicio integral que permite a los clientes finales obtener la máxima productividad en sus negocios”.

La empresa cuenta con 3 divisiones:

- a) **División agrícola:** cuenta con una gama completa de insecticidas, acaricidas, fungicidas, herbicidas, reguladores de crecimiento, bioactivadores Sines3, coadyuvantes y semillas.
- b) **División veterinaria:** formada por antiparasitarios internos y externos, sales minerales, reconstituyentes, rubefacientes, antidiarreicos, ruminatorios y productos antisépticos formulados tanto para animales mayores como menores.
- c) **División sanidad ambiental:** cuenta con una diversa gama de productos para el cuidado de la salud ambiental. Entre ellos insecticidas para todo tipo de insectos rastreros y voladores (tanto para uso industrial como doméstico), rodenticidas y desinfectantes.

Portafolio

Agrícola:

- Protección de cultivo:
 - Insecticidas: actara 25 WG, applaud, cyperklin 25, diamond 60 EC, diatrex 2.5G, engeo, gusadrin 2.5% PS, karate zeon, lorpyfos, match, nala-t, omi 88, oncol 40 EC, patron, proclaim 05 SG, s-kemata 600 SL, voliam flexi, ampligo
 - Insecticidas biológicos: biobit WG, rotox
 - Insecticida acaricida: vertimec

 - Acaricida: kenyo
 - Acaricida biológico: araneck
 - Nematicida biológico: blocker

- Fungicidas: amistar ZTRA, daconil 720, fitoklin, folio gold, amistar top, amistar, alto 100 SL, manzate 200 D, mertect, parachupadera 740 PM, revelación 40 WP, revus, score, switch, taspa, topas, milstop, cleanton
 - Fungicidas biológicos: kolapzer, lichthor, sonata aso
 - Herbicidas: basuka, gesaprim, gramocil, gramoxone super, hachazo, hache uno super, hojancha, purarroz G, supremo 480 SC
 - Inductores de defensa: deter up, fértil copper + F, pancil
- Reguladores de crecimiento:
- Sines 3: sines 3 arroz/papa/maíz/capsicum/cebolla/quinua/brote y follaje, auxigen, B-52, dry, madurex, ryzogen, sukratt
 - Bioestimulantes: biozyme TF, algarys pro
 - Hormonas: activol AG3 10%, protone 10 SL, quick
- Semillas:
- Zanahoria híbrida caroline
 - Tomate híbrido tovi star
 - Pepinillo híbrido slice max
 - Quinoa INIA salcedo
 - Páprika redking
 - Guajillo híbrido ganador
 - Jalapeño híbrido compadre
 - Espinaca híbrida imperial Green

- Cebolla amarilla híbrida sweet harvest
 - Col híbrido fuyutoyo
 - Calabaza moscada pluto-atila
 - Brócolí híbrido avenger/imperial
 - Arverja quantum/rondo/PI
- Sustancias afines:
- Coadyuvantes: Aderal, Thru master, Triple A

Veterinaria

- Antiparasitario interno: destroyer TF, diantic max, febantec 10%, febantec 4%, febantec plus, paronthel-E, ranide forte, vermixs
- Endectocida: doravet 1%, sarnavet LA
- Antiparasitario externo: fibrotec pour on, neogan D-60, polifon, pulgafin, sarnavet pasta, tambac
- Antibióticos: ceftocidin mastitis aguda, ceftocidin secado, firamitec, oxybac 20 LA, oxybac plus LA
- Reconstituyente: hematec, preñatec, super pro, suplex AD3E
- Sales minerales: suplamin difos
- Anabólicos: crezeranol 2%, vigormax
- Antiséptico: sella teat

- Rubefaciente: ubrelina

Sanidad

- Insecticidas – adulticidas de efecto inmediato: bomba 10 EC, estoque 12.5 EC, estoque 20 EC, estoque spray
- Insecticidas – adulticidas de efecto residual: atolón 5 SC, bomba 10 PM, demand 10 CS
- Insecticida – larvicida: sinlarv 0.05 G, sumilarv 0.5 G, tecnilarv 1% G
- Insecticidas de acción múltiple: actellic, bomba max, DC-4060 EC, tell 2% PS, tell 50 EC
- Desinfectante: exquat 50
- Rodenticida: klerat bloques, klerat pellets

Fuente: Tecnología Química y Comercio SA (TQC). (Enero 2016). *Página web empresa*. Recuperado de <http://www.tqc.com.pe/>



Visión

“Acompañar el crecimiento de todos nuestros clientes a través de soluciones sustentables que aporten valor, siempre”

Valores

- Trabajo en equipo: Juntos somos más

“Colaboramos para alcanzar nuestros objetivos, porque estamos seguros que en conjunto logramos más que con nuestros esfuerzos individuales”

- Calidad: Buscamos la excelencia

“Intentamos hacer las cosas bien de principio a fin, para superarnos y sobresalir. Lo que entregamos, refleja lo que somos”

- Innovación: Evolucionamos para superarnos

“Estamos abiertos al cambio para generar soluciones novedosas que se diferencien de las que hoy existen”

- Orientación al cliente: Tu éxito es mi éxito

“Logramos una relación basada en la confianza y respeto, estable en el tiempo y de beneficio mutuo”

Historia

Hortus pertenece al grupo ANASAC. ANASAC es una empresa chilena que inició operaciones relacionadas con la actividad agrícola en 1948. En la actualidad, se consolidan como una empresa global con sede en Chile, con presencia en América Latina y en otras regiones del mundo.

Su crecimiento se ha basado en la entrega de soluciones innovadores y de alta calidad. ANASAC realiza inversiones significativas en I+D, es decir “trabajan en soluciones para las necesidades de sus clientes y los asesoran en el uso correcto de la tecnología. Se posicionan como socios estratégicos, creando lazos duraderos de confianza, respeto y mutuo beneficio. Asimismo, son una empresa que entrega respaldo y confianza a sus clientes, gracias al compromiso con el desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades y mercados donde participan. Por último, adaptan las soluciones a las realidades locales, renovando permanentemente su portafolio”.

ANASAC cuenta con 8 plantas y centros productivos (6 en Chile, 1 en Argentina y 1 en China), las cuales cuentan con un laboratorio de control de calidad y con procesos estandarizados que aseguran la integridad de los productos. Cabe destacar que cuentan con un activo plan de inversiones, renovación y mantención de activos, lo que le permite contar con equipos modernos. La misma importancia en la empresa recibe el equipo humano, gracias al cual mantienen su “sello de calidad ANASAC” en cada producto fabricado.

Portafolio

- Protección de cultivo

- Agroquímicos:
 - Acaricidas: abasac 1.8 EC, topexatin 600 F
 - Fungicidas: azufrac F 600, canceller, dalac 400 SC, defense 80 WP, espolón, estruendo, funcob 50 WP, hortuzeb 80 WP, hortyl 50 F, imperio, metamas PM, metarranch MZ 58 WP, moxan MZ WP, polar, tebusac 25 EW, tercer 50 WP, tiago
 - Herbicidas: Aquiles, Antares, arrosac, avoid, d-malex, metribec 48 SC, metsul 50%, misionero, petardo 10.6 SL, rango 480, sugarpax, stosac hortus 60 WP, tanke 40 EC, traver, vectra 400 SC, zeamax
 - Insecticidas: abasac 1.8 EC, afisac 37 EC, anatoato 40 EC, Ankara LUF, cigaral 70 WP, contrino, dardo 25 SC, fistful, hummer, hurricane 70 WP, killfuran-hortus, lepitrin 25 EC, metasac 600 SL, miterra, proton 50 EC, rayosac 50 EC, scud, sunspray ultrafine, super all 90 PS, support, tempano, troya 4 EC, yunque
 - Nematicida: nemasol
 - Reguladores de agua: manvert optim PH
 - Reguladores de crecimiento: ethesac 48 LS, nexus 50 SL
 - Coadyuvantes: adhesiv, challenger, manvert optim PH, zero 50
 - Molusquicidas: halizan
 - Pulverizadores: osatu modelo star 20

- Nutrición vegetal
 - Abonos foliares: fenolic, manvert baltilan, manvert k-fruit, manvert NPK, manvert N Plus, manvert nutrifix, manvert PK, manvert manganese
 - Correctores carencias: manvert boro, manvert calcio, manvert cobre, manvert hierro, manvert magnesio, manvert zinc, manvert biomix plus, manvert cab tracker, manvert complex
 - Inductores de defensa: copet CU, biolet, fenolic, manver fosika, manvert fosika Ca, manvert fosika Cu, manvert miconic, manvert silikon, sulphos, PK-plus
 - Bioestimulantes: manvert estimulante plus, manvert foliplus, phyllum, phyllum Max F, phyllum Max R, phyllum ST
 - Fitohormonas: crecisac
 - Enmiendas microelementos: manvert mator, manvert terra, manvert liberoxi, manvert sal
 - Productos especiales: protecsol, status dry, manvert previroot

- Semillas

- Alfalfas no dormantes: alfalfa WF -712HQ, alfalfa beacon, alfalfa WL – 625HQ, alfalfa CUF 101 improved
- Alfalfas semi dormantes: alfalfa WL – 440HQ, WL-330 HQ
- Arvejas: arveja rondo, arveja alderman, arveja super Q
- Forrajes:

- Gramíneas
 - Ryegrass anual: ryegrass Winter star II, ryegrass tama
 - Ryegrass bianual: ryegrass Belinda
 - Ryegrass perenne: ryegrass NUI
 - Pasto ovillo: Potomac
- Leguminosas
 - Trébol rojo quiñequeli
 - Trébol blanco HUIA
 - Vicia atropurpúrea
- Pastos:
 - *Brachiaria decumbens* cv. Basilik
 - *Brachiaria brizantha* cv. Marandú
 - *Brachiaria brizantha* cv. Xaraés
 - *Brachiaria brizantha* cv. BRS Piatá
 - *Panicum máximum* cv. Mombaza
 - *Panicum máximum* cv. Tanzania
- Maíz:
 - Maíz marginal T28
 - Maíz DK-7088
- Choclos
 - Choclo chancayano
 - Choclo pardo

- Jardinería

- Abonos: horponex, vitasac flores, vitasac plantas
- Corrector nutrición mixto: manvert complex
- Detergente agrícola: ecoclean 100 CC, detergent plan
- Fitohormonas: phyllum
- Fungicidas: oídium
- Grasses: bermuda Black Jack, bermuda común con cáscara, mezcla strong grass
- Tierras/mejoradores de suelo: tierra preparada, tierra de chacra, musgo, humus de lombriz, compost
- Abonos y fertilizantes: horponex ácido, horponex floración, horponex follaje, horponex soluble, 3TN, anafert, urea jardín, germinal, fertiflores, fertifrutas
- Insecticidas: matainsectos
- Molusquicidas: halizan
- Productos especiales: abrillantador
- Semillas en sobres: flores hortalizas aromáticas
- Semillas en grass: bermuda mirage, mezcla strong grass

- Saneamiento ambiental

- Insecticidas: banzai, smartrina, maxpro, matabich insectos, matabich insectos rastreros, matabich moscas

- Fumigantes: dorvox
 - Rondenticidas: rastop mini bloque, rastop molienda, rastop pasta, rastop pellets
 - Equipos: mascara advantage full face, filtro AUER 88 B/ST, bomba AUER, medidor de fosfina PAC 7000, tubo detector PH3-0.1 RB, tubo detector PH3-50 RA
- Mascotas
- Arena sanitaria
 - Colonia
 - Neutralizador de olores
 - Repelente de mascotas aerosol
 - Repelente en gel
 - Repelente granulado
 - Shampoo espuma

Fuente: Hortus (Enero 2016). *Página web empresa.* Recuperado de <http://www.hortus.com.pe/Hortus/index.html>



Misión

“Brindar Servicio y Calidad que elevan la productividad del cliente y usuario de los productos de Silvestre. Ofreciendo soluciones integrales a los clientes del sector agropecuario e industrial proporcionándoles productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas en el momento oportuno, a precios competitivos y con un efectivo asesoramiento técnico”.

Visión

"Ser la principal proveedora del sector agropecuario en el Perú".

Historia

Silvestre Perú, empresa fundada en 1993 por la familia Álvarez Silvestre, con el objetivo de proveer al sector agropecuario, productos y servicios de calidad. En la actualidad, Silvestre Perú tiene más de 1,000 clientes a nivel nacional.

“En Silvestre Perú priorizan la satisfacción de los clientes, ofreciendo productos y servicios de calidad que respondan a sus necesidades y expectativas, para lo cual desarrollan su capital humano y mejoran continuamente sus procesos”. La empresa cuenta con la certificación ISO 9001. Adicionalmente, cuentan con productos para la agricultura orgánica y certificados con los estándares USDA/NOP, JAS y de la Unión Europea (ECC2092/91), como parte de la estrategia de protección del medio ambiente. “Verifican la calidad de insumos y materias primas con modernos equipos; controlando la calidad del envasado, con adecuadas medidas de seguridad para los colaboradores. Para esto, cuentan con una planta de re envasado que tiene equipos de última generación, posicionándola entre las modernas de Sudamérica. Así también los productos terminados son almacenados en cámaras temperadas que permiten conservar sus propiedades y características”.

“Silvestre además de contar con una moderna oficina central, cuenta con una planta de procesamiento y almacenes periféricos en las zonas más importantes del país. Cuentan con un moderno equipo HPLC (Cromatógrafo de líquidos) que certifica la calidad de los productos a re-ensasar que llegan al agricultor. Obteniendo como resultado una mayor eficiencia en la producción, un re-ensado de calidad, una mejora en la distribución y comercialización de productos. Además, cuentan con un sistema que les permite analizar a cada cliente a partir de los datos de ventas, operaciones y finanzas, con el fin de descubrir nuevas acciones, así como de servirles mejor y más rápido”.

Finalmente, la empresa posee socios estratégicos a nivel mundial, que le ha permitido contar con productos de alta calidad.

Portafolio

- Fertilizante foliar: cal omex, CBN 1058, coral, energy crop, fitopron, King plus MG/MN/ZN, kopper plus, microsíl, nitro king 33, omex 20-20-20, omex boron 15F, omex fierro, omex K 41/50, omex phortify, PK 98, protec sun, sinergipron complex-25, sulphá N, synergizer
- Fungicida: allidor 400 EC, bio-splent 70 WP, curtine-V, difeconasil 250 EC, épico 750 WG, evitane 455 FW, evitane 80 PM, impact 250 SC, omex SW7, propisil 700 PM, protexin 500 FW, S-pronto 100 EC, stronsil 50 WG, sulfa 80 PM, sulfa plus 800 WG, super-A 450 EC, superbutaxil 400 WP, treben 500 WP, trichosil 50 WP, tricox, vacomil plus 50, veraz 690 WP, vertical 250 EW, vertical plus 250 WP, vydan 250 EC, yarda 500 WP, zetron 720 SC
- Nematicida: accord 240 SL, hunter, mirage 100GR

- Herbicida: ametsil 50 SC, aminacrys 720 CS, aminasil 720 SL, arroba 600 EC, bizarroz 300 WP, embate 480 SL, L-único, mastersil 40 EC, proturon 50 PM, westquat
- Insecticida: acarasil 110 SC, akron 500 WG, amiprid 20 SP, bull fire 240 SC, coloso 50 SG, compact plus 250 EC, couraze 700 WG, derribe 50 EC, dethomil 90 PS, dorsan 48 EC, krash 500 EC, lasser 6000, lepibac 10 PM, magistral 50 EC, matrix 200 SC, mazon 150 WP, omex SW7, precision 100 EC, rapaz, rezio 75 WP, silfuran 48 SC, splinter 120 SC, thunder 350 SC, topsil 150 SC, warrant power, wing thion 500 EC, zuxion 20 LS
- Acaricida: acarasil 110 SC, bamectin, bull fire 240 SC, omex SW7, spirozil 250 SC, spirozil gold 375 SC, sulfa 80 PM, sulfa plus 800 WG,
- Nematicida biológico: hunter, tricox
- Ácidos húmicos concentrados: fulvicpowder, sinergigrow complex, sinergipron complex -25
- Bioestimulante orgánico: bioestimulus SL, rumba
- Fungicida biológico: bio-splent 70 WP, trichosil 50 WP, tricox
- Inductor de fitoalexinas: fitopron, kopper plus, omex phortify, PK 98
- Regulador de crecimiento vegetal: brotsil 520 SL, giber plus 4L, giber tab 125 TB
- Surfactante-adherente-humectante: surf-ac 820
- Coadyuvante siliconado: templex
- Bioestimulante: a-micsur, a-micsur MG, a-micsur ZN, ami-crop, bioestimulus SL, silver-root
- Semillas: bonanza seeds, genetics international

Fuente: Silvestre (Enero 2016). *Página web empresa*. Recuperado de <http://www.gruposilvestre.com.pe/site/>

Anexo 9: Imágenes de la fábrica de Fertilizantes del Perú

Frontis de la planta de producción de Fertilizantes del Perú



Almacén de productos terminados y zona de carga para despacho



Almacén de productos en proceso y materias primas



Almacén de productos en proceso y materias primas



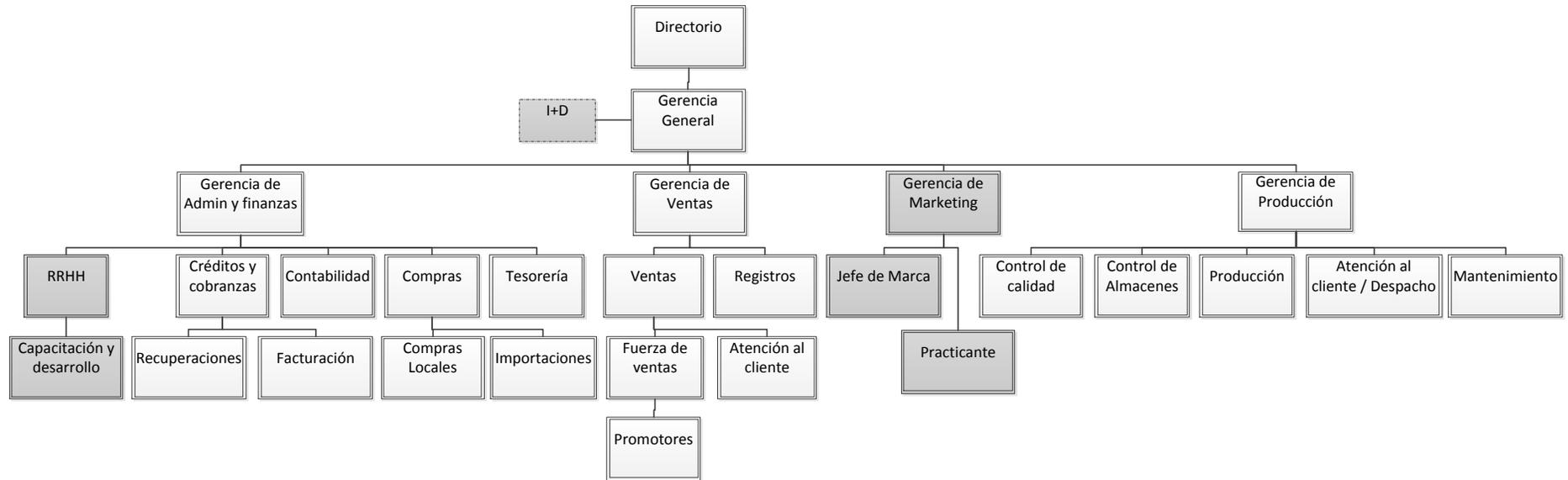
Planta de producción de sólidos y zona de fraccionamiento de sólidos



Planta de producción de sólidos y zona de fraccionamiento de sólidos



Anexo 10: Organigrama propuesto para Fertilizantes del Perú



Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Cálculo de WACC

Calculo del COKreal (costo de capital real):

Beta desapalancado = 0.89

Beta apalancado = $1.1 * (1 + (1 - t) * (D / E)) = 1.17$

Donde: t = tasa de impuesto = 27%

D = porcentaje de deuda estructural respecto del total activo = 30%

E = porcentaje de patrimonio estructural respecto del total activo = 70%

COK nominal = $R_f + R_c + \text{Beta apalancado} * \text{Risk Premium} = 12.47\%$

Donde: R_f = risk free rate = 4.91%

R_c = Country risk = 2.19%

Risk premium = riesgo Mercado – R_f = 4.6%

COK real = $(1 + \text{COK nominal}) / (1 + \text{Inf. EEUU}) - 1 = 9.56\%$

Donde: Inf. EEUU = Inflación EEUU = 2.66%

Calculo del Kdreal (costo de deuda real):

Donde: K_d nominal = costo de deuda nominal = 11.23%

K_d real = $(1 + 11.23\%) / (1 + \text{Inf. Perú}) - 1 = 6.00\%$

Donde: Inf. Perú = Inflación Perú = 4.93%

Calculo de la WACC (costo de capital medio ponderado):

$WACC = E * \text{COKreal} + D * K_d \text{ real} * (1 - t) = 8.01\%$

Beta desapalancado según Damodaran

Date updated:	5-Ene-17	Aswath Damodaran			
Raw Data from	S&P Capital IQ	http://www.damodaran.com			
Industry Name	Average Unlevered Beta	Average Levered Beta	Average correlation	Total Unlevered Beta	Total Levered Beta
Advertising	0.90	1.07	20.27%	4.42	5.27
Aerospace/Defense	0.98	1.12	25.04%	3.91	4.48
Air Transport	0.53	0.87	24.17%	2.21	3.58
Apparel	0.71	0.82	18.05%	3.95	4.52
Auto & Truck	0.80	1.27	30.75%	2.61	4.12
Auto Parts	1.11	1.20	25.79%	4.31	4.65
Bank (Money Center)	0.36	0.88	27.11%	1.34	3.26
Banks (Regional)	0.45	0.57	28.26%	1.59	2.01
Beverage (Alcoholic)	0.62	0.73	19.00%	3.28	3.85
Beverage (Soft)	0.64	0.74	18.80%	3.41	3.95
Broadcasting	0.76	1.02	27.29%	2.77	3.73
Brokerage & Investment Banking	0.37	0.91	21.42%	1.75	4.24
Building Materials	0.78	0.92	22.84%	3.43	4.02
Business & Consumer Services	0.81	0.94	23.24%	3.47	4.02
Cable TV	0.78	1.15	29.18%	2.68	3.96
Chemical (Basic)	0.89	1.04	21.29%	4.20	4.88
Chemical (Diversified)	1.18	1.43	36.20%	3.25	3.94
Chemical (Specialty)	0.98	1.11	23.74%	4.12	4.67
Coal & Related Energy	0.84	1.14	15.73%	5.33	7.25
Computer Services	0.89	0.96	21.54%	4.15	4.48
Computers/Peripherals	1.12	1.19	26.04%	4.30	4.56
Construction Supplies	0.83	1.07	23.63%	3.53	4.52
Telecom (Wireless)	0.70	1.02	25.11%	2.79	4.08
Telecom. Equipment	1.08	1.16	21.69%	4.99	5.36
Telecom. Services	0.62	0.92	21.56%	2.86	4.25
Tobacco	0.63	0.71	17.36%	3.65	4.07
Transportation	0.82	1.07	25.00%	3.27	4.28
Transportation (Railroads)	0.76	0.99	37.58%	2.02	2.62
Trucking	0.58	0.87	25.27%	2.28	3.42
Utility (General)	0.45	0.75	28.76%	1.56	2.62
Utility (Water)	0.77	1.05	22.42%	3.41	4.70
Total Market	0.67	1.01	21.94%	3.07	4.61

Costo de deuda real (Kd)

	2011	2012	2013	2014	
Deuda Total (S/.)	1,851,689	4,497,368	3,239,106	4,163,491	Promedio
Tasa de deuda	-18.13%	-6.58%	-11.18%	-9.01%	-11.23%

Risk free rate

Year	Compounded Value of \$ 100		
	Stocks	T.Bills	T.Bonds
1928	\$ 143.81	\$ 103.08	\$ 100.84
1929	\$ 131.88	\$ 106.34	\$ 105.07
1930	\$ 98.75	\$ 111.18	\$ 109.85
1931	\$ 55.46	\$ 113.74	\$ 107.03
1932	\$ 50.66	\$ 114.96	\$ 116.44
1933	\$ 75.99	\$ 116.06	\$ 118.60
1934	\$ 75.09	\$ 116.44	\$ 128.05
1935	\$ 110.18	\$ 116.64	\$ 133.78
1936	\$ 145.38	\$ 116.84	\$ 140.49
1937	\$ 94.00	\$ 117.19	\$ 142.43
1938	\$ 121.53	\$ 117.29	\$ 148.43
1939	\$ 120.20	\$ 117.33	\$ 154.98
1940	\$ 107.37	\$ 117.36	\$ 163.35
1941	\$ 93.66	\$ 117.46	\$ 160.04
1942	\$ 111.61	\$ 117.85	\$ 163.72
1943	\$ 139.59	\$ 118.30	\$ 167.79
1944	\$ 166.15	\$ 118.75	\$ 172.12
1945	\$ 225.67	\$ 119.20	\$ 178.67
1946	\$ 206.65	\$ 119.65	\$ 184.26
1947	\$ 217.39	\$ 120.33	\$ 185.95
1948	\$ 229.79	\$ 121.56	\$ 189.58
1949	\$ 271.85	\$ 122.90	\$ 198.42
1950	\$ 355.60	\$ 124.34	\$ 199.27
1951	\$ 439.80	\$ 126.18	\$ 198.68
1952	\$ 519.62	\$ 128.29	\$ 203.19
1953	\$ 513.35	\$ 130.72	\$ 211.61
1954	\$ 783.18	\$ 131.98	\$ 218.57
1955	\$ 1,038.47	\$ 134.17	\$ 215.65
1956	\$ 1,115.73	\$ 137.60	\$ 210.79
1957	\$ 999.05	\$ 142.04	\$ 225.11
1958	\$ 1,435.84	\$ 144.57	\$ 220.39
1959	\$ 1,608.95	\$ 149.27	\$ 214.56
1960	\$ 1,614.37	\$ 153.82	\$ 239.53
1961	\$ 2,044.40	\$ 157.30	\$ 244.46
1962	\$ 1,864.26	\$ 161.67	\$ 258.38
1963	\$ 2,285.80	\$ 166.70	\$ 262.74
1964	\$ 2,661.02	\$ 172.54	\$ 272.53
1965	\$ 2,990.97	\$ 179.28	\$ 274.49
1966	\$ 2,692.74	\$ 187.95	\$ 282.47
1967	\$ 3,333.69	\$ 196.10	\$ 278.01
1968	\$ 3,694.23	\$ 206.41	\$ 287.11
1969	\$ 3,389.77	\$ 219.96	\$ 272.71
1970	\$ 3,510.49	\$ 234.66	\$ 318.41
1971	\$ 4,009.72	\$ 245.32	\$ 349.57
1972	\$ 4,761.76	\$ 255.01	\$ 359.42
1973	\$ 4,080.44	\$ 272.16	\$ 372.57
1974	\$ 3,023.54	\$ 293.33	\$ 379.98
1975	\$ 4,142.10	\$ 310.90	\$ 393.68
1976	\$ 5,129.20	\$ 326.35	\$ 456.61
1977	\$ 4,771.20	\$ 343.09	\$ 462.50
1978	\$ 5,081.77	\$ 366.87	\$ 458.90
1979	\$ 6,022.89	\$ 403.33	\$ 461.98
1980	\$ 7,934.26	\$ 448.58	\$ 448.17
1981	\$ 7,561.16	\$ 512.73	\$ 484.91
1982	\$ 9,105.08	\$ 569.18	\$ 644.04
1983	\$ 11,138.90	\$ 617.26	\$ 664.65
1984	\$ 11,823.51	\$ 676.60	\$ 755.92
1985	\$ 15,516.60	\$ 727.26	\$ 950.29
1986	\$ 18,386.33	\$ 771.15	\$ 1,181.06
1987	\$ 19,455.08	\$ 815.27	\$ 1,122.47
1988	\$ 22,672.40	\$ 867.86	\$ 1,214.78
1989	\$ 29,808.58	\$ 938.24	\$ 1,429.72
1990	\$ 28,895.11	\$ 1,009.08	\$ 1,518.87
1991	\$ 37,631.51	\$ 1,065.69	\$ 1,746.77
1992	\$ 40,451.51	\$ 1,101.98	\$ 1,910.30
1993	\$ 44,483.33	\$ 1,134.84	\$ 2,181.77
1994	\$ 45,073.14	\$ 1,180.07	\$ 2,006.43
1995	\$ 61,838.19	\$ 1,245.15	\$ 2,477.55
1996	\$ 75,863.69	\$ 1,307.68	\$ 2,512.94
1997	\$ 100,977.34	\$ 1,373.76	\$ 2,762.71
1998	\$ 129,592.25	\$ 1,438.70	\$ 3,174.95
1999	\$ 156,658.05	\$ 1,503.58	\$ 2,912.88
2000	\$ 142,508.98	\$ 1,590.23	\$ 3,398.03
2001	\$ 125,622.01	\$ 1,648.63	\$ 3,587.37
2002	\$ 98,027.82	\$ 1,675.96	\$ 4,129.65
2003	\$ 125,824.39	\$ 1,693.22	\$ 4,145.15
2004	\$ 139,341.42	\$ 1,714.00	\$ 4,331.30
2005	\$ 146,077.85	\$ 1,765.59	\$ 4,455.50
2006	\$ 168,884.34	\$ 1,848.18	\$ 4,542.87
2007	\$ 178,147.20	\$ 1,933.98	\$ 5,006.69
2008	\$ 113,030.22	\$ 1,964.64	\$ 6,013.10
2009	\$ 142,344.87	\$ 1,967.29	\$ 5,344.65
2010	\$ 163,441.94	\$ 1,969.84	\$ 5,796.96
2011	\$ 166,871.56	\$ 1,970.44	\$ 6,726.52
2012	\$ 193,388.43	\$ 1,971.42	\$ 6,926.40
2013	\$ 255,553.31	\$ 1,972.72	\$ 6,295.79
2014	\$ 290,115.42	\$ 1,973.77	\$ 6,972.34
2015	\$ 294,115.79	\$ 1,977.91	\$ 7,061.89
2016	\$ 328,645.87	\$ 1,988.00	\$ 7,110.65

Geometric Average T Bonds

1928-2016	4.91%
-----------	-------

Fuente Damodaran: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Inflación histórica EEUU

Año	Inflación EEUU
1985	3.56%
1986	1.86%
1987	3.65%
1988	4.14%
1989	4.82%
1990	5.40%
1991	4.21%
1992	3.01%
1993	2.99%
1994	2.56%
1995	2.83%
1996	2.95%
1997	2.29%
1998	1.56%
1999	2.21%
2000	3.36%
2001	2.85%
2002	1.58%
2003	2.28%
2004	2.66%
2005	3.39%
2006	3.23%
2007	2.85%
2008	3.84%
2009	-0.36%
2010	1.64%
2011	3.16%
2012	2.07%
2013	1.46%
2014	1.62%
2015	0.12%
2016	1.26%
Promedio	2.66%

Fuente: Consumer Price Index - All Urban Consumers (<http://www.bls.gov/data/#prices>)

Inflación histórica Perú

Año	Inflación Perú
1994	23.70%
1995	11.10%
1996	11.50%
1997	8.50%
1998	7.30%
1999	3.50%
2000	3.80%
2001	2.00%
2002	0.20%
2003	2.30%
2004	3.70%
2005	1.60%
2006	2.00%
2007	1.78%
2008	5.79%
2009	2.94%
2010	1.53%
2011	3.37%
2012	3.66%
2013	2.81%
2014	3.25%
2015	3.55%
2016	3.59%
Promedio	4.93%

Fuente BCRP (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>)

Anexo 12: Evaluación Financiera sobre el valor de la empresa – ESE

VALUATION									
En S/.	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	6,594,288	6,846,386	7,103,527	7,365,810	7,633,338	7,906,218	8,184,555	8,468,458	8,758,040
Δ in Working Capital	16,934	(2,480,697)	1,968,120	(2,491,789)	1,956,806	(2,501,597)	1,928,897	(2,523,946)	1,902,453
Taxes	(1,550,627)	(1,638,991)	(1,670,001)	(1,746,245)	(1,730,395)	(1,791,909)	(1,857,680)	(1,934,712)	(2,011,026)
Interest adjusment	(104,919)	(63,300)	(17,930)	10,487	11,507	15,995	17,733	22,494	24,506
Capex	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)
FCF	3,955,676	1,663,398	6,383,714	2,138,263	6,871,257	2,628,707	7,273,505	3,032,293	7,673,973
Perpetuidad									64,347,995
Flujo con perpetuidad	3,955,676	1,663,398	6,383,714	2,138,263	6,871,257	2,628,707	7,273,505	3,032,293	72,021,969

Enterprise Value 2015	59,945,851	WACC	8.01%	COK	12.47%
Deuda + Cash	214,474	% Debt	30.00%	Beta Apalancado	1.17
Equity value	59,731,377	% Equity	70.00%	Beta Desapalancado	0.89
Precio Acción	5.01	COKreal	9.56%	Rf	4.91%
		Kd real	6.00%	Rm - Rf (Risk Premium)	4.60%
		Tax rate	27.00%	Riesgo País	2.19%
				Impuesto	27.00%
EV / EBITDA 2015	9.09x	Growth	0.00%	Inlación EEUU	2.66%
Market Cap / EBITDA '15	9.06x			Inlación Perú	4.93%

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

Anexo 13: Evaluación Financiera sobre el valor de la empresa – ECE

VALUATION										
En S/.	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
EBITDA	8,051,693	9,561,634	11,355,585	11,735,370	12,122,751	12,517,879	12,920,910	13,332,001	13,751,315	
Δ in Working Capital	(1,591,677)	(4,385,780)	(171,124)	(2,604,537)	1,841,804	(2,618,900)	1,809,248	(2,645,988)	1,777,197	
Taxes	(1,900,381)	(2,325,720)	(2,737,317)	(2,845,747)	(2,822,381)	(2,917,809)	(3,018,191)	(3,130,546)	(3,239,237)	
Interest adjustment	(104,919)	(67,101)	(22,088)	6,791	9,992	16,609	20,538	27,552	31,882	
Capex	(3,717,453)	(1,407,841)	(1,345,701)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	
FCF	737,264	1,375,193	7,079,355	5,291,877	10,152,165	5,997,780	10,732,505	6,583,019	11,321,157	
Perpetuidad									108,142,782	
Flujo con perpetuidad	737,264	1,375,193	7,079,355	5,291,877	10,152,165	5,997,780	10,732,505	6,583,019	119,463,939	
Enterprise Value 2015	91,597,532									
Deuda + Cash	1,571,750									
Equity value	90,025,782									
Precio Acción	7.65									
EV / EBITDA 2015	11.38x									
Market Cap / EBITDA '15	11.18x									
WACC	8.01%									
% Debt	30.00%									
% Equity	70.00%									
COKreal	9.56%									
Kd real	6.00%									
Tax rate	27.00%									
Growth	0.00%									
COKnominal	12.47%									
Beta Apalancado	1.17									
Beta Desapalancado	0.89									
Rf	4.91%									
Rm - Rf (Risk Premium)	4.60%									
Riesgo Pais	2.19%									
Impuesto	27.00%									
Inlación EEUU	2.66%									
Inlación Perú	4.93%									

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

Anexo 14: Explicación del crecimiento de ventas en el ECE

El crecimiento se genera desde 2 frentes, según se explica a continuación:

a) Crecimiento por nuevas oficinas en la sierra

Se estima que entre las 3 oficinas nuevas que se abrirán en la Sierra existe aproximadamente 1,409 mil hectáreas cultivables. De esta cantidad de hectáreas se espera se espera abastecer al 0.04%, 0.09% y 0.12% en los años 2016, 2017 y 2018, respectivamente. De esta manera se estaría abasteciendo con los productos de la empresa 626 ha, 1,223 ha y 1,680 ha en esos años, respectivamente.

Asimismo, se estima que el precio promedio por mes y por hectárea sea de USD 107.

Se proyectan los cálculos en función de lo explicado:

Región	Provincia	Has Cultivables	2016	2017	2018
Sierra	Cusco (1)	408,000	181	354	486
	Huánuco (2)	536,000	238	465	639
	Huancayo (3)	465,000	207	404	554
Total		1,409,000	626	1,223	1,680

Región	Provincia	Ingresos				
		2016	2017	2018		
Sierra	Cusco (1)	\$ 232,041	\$ 453,253	\$ 622,627		
	Huánuco (2)	\$ 304,838	\$ 595,449	\$ 817,961		
	Huancayo (3)	\$ 264,458	\$ 516,575	\$ 709,611		
Total		\$ 801,337	\$ 1,565,277	\$ 2,150,199		
TC	S/.	3.25	S/.	3.25	S/.	3.25
Total ingreso	S/.	2,604,346	S/.	5,087,149	S/.	6,988,146

b) Crecimiento por oficina comercial en Colombia

Para poder operar en Colombia se necesita registrar los productos. En este sentido, la empresa tiene una ventaja puesto que lo que tiene que hacer es replicar lo que se ha realizado en otros países a los cuales exporta como Bolivia. Las ventas en Colombia se estiman en S/. 1.0MM, S/. 2.5MM y S/. 5.0MM, para los años 2016, 2017 y 2018, respectivamente. Debido a estas estimaciones, la empresa crecería en ventas S/. 3.6MM, S/. 7.6MM y S/. 12.0MM para los años 2016, 2017 y 2018, respectivamente.

Anexo 15: Cálculo del VAN – ESE

VALUATION									
En S/.	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	6,594,288	6,846,386	7,103,527	7,365,810	7,633,338	7,906,218	8,184,555	8,468,458	8,758,040
Δ in Working Capital	16,934	(2,480,697)	1,968,120	(2,491,789)	1,956,806	(2,501,597)	1,928,897	(2,523,946)	1,902,453
Taxes	(1,550,627)	(1,638,991)	(1,670,001)	(1,746,245)	(1,730,395)	(1,791,909)	(1,857,680)	(1,934,712)	(2,011,026)
Interest adjusment	(104,919)	(63,300)	(17,930)	10,487	11,507	15,995	17,733	22,494	24,506
Capex	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)
FCF	3,955,676	1,663,398	6,383,714	2,138,263	6,871,257	2,628,707	7,273,505	3,032,293	7,673,973
VAN	27,773,669								
WACC	8.01%								
% Debt	30.00%								
% Equity	70.00%								
COKreal	9.56%								
Kd real	6.00%								
Tax rate	27.00%								
Growth	0.00%								
COK	12.47%								
Beta Apalancado	1.17								
Beta Desapalancado	0.89								
Rf	4.91%								
Rm - Rf (Risk Premium)	4.60%								
Riesgo País	2.19%								
Impuesto	27.00%								
Inlación EEUU	2.66%								
Inlación Perú	4.93%								

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

Anexo 16: Cálculo del VAN – ECE

VALUATION									
En S/.	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	8,051,693	9,561,634	11,355,585	11,735,370	12,122,751	12,517,879	12,920,910	13,332,001	13,751,315
Δ In Working Capital	(1,591,677)	(4,385,780)	(171,124)	(2,604,537)	1,841,804	(2,618,900)	1,809,248	(2,645,988)	1,777,197
Taxes	(1,900,381)	(2,325,720)	(2,737,317)	(2,845,747)	(2,822,381)	(2,917,809)	(3,018,191)	(3,130,546)	(3,239,237)
Interest adjustment	(104,919)	(67,101)	(22,088)	6,791	9,992	16,609	20,538	27,552	31,882
Capex	(3,717,453)	(1,407,841)	(1,345,701)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)
FCF	737,264	1,375,193	7,079,355	5,291,877	10,152,165	5,997,780	10,732,505	6,583,019	11,321,157
VAN	37,529,193								
WACC	8.01%								
% Debt	30.00%								
% Equity	70.00%								
COKreal	9.56%								
Kd real	6.00%								
Tax rate	27.00%								
Growth	0.00%								
COKnominal	12.47%								
Beta Apalancado	1.17								
Beta Desapalancado	0.89								
Rf	4.91%								
Rm - Rf (Risk Premium)	4.60%								
Riesgo País	2.19%								
Impuesto	27.00%								
Inlación EEUU	2.66%								
Inlación Perú	4.93%								

Fuente: Propia. Elaboración: Propia

REFERENCIAS

- Aduana de Chile (Julio 2015). Acuerdo de Complementación Económica Chile – Perú / ACE No. 38. Recuperado de www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070228/pags/20070228121157.html
- AgBioWorld (Enero 2015). Cultivos y Alimentos Genéticamente modificados. Recuperado de www.agbioworld.org/biotech-info/articles/spanish/resumen.html
- ASIQUM A.G (Febrero 2015). Conducta Responsable. Recuperado de www.asiquim.com/nwebq/p296/
- Banco Central de Reserva del Perú. (Enero 2015). *Reporte de Inflación – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 y 2016*. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015
- Banco Central de Reserva del Perú (Agosto 2015). *Reporte Económico*. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2016-2018-agosto
- Banco Central de Reserva del Perú (Febrero 2015). *Nota Informativa* Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2015/nota-informativa-2015-02-12-2.pdf>
- Banco Mundial (Octubre 2016). *Bolivia: Panorama General*. Recuperado de www.bancomundial.org/es/country/bolivia/overview
- Banco Mundial (Octubre 2016). *Paraguay: Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/paraguay/overview#3>
- Charles W. Hill y Gareth R. Jones. (2005). *Administración estratégica: Un enfoque Integrado*. Sexta edición
- Chan Kim, W. (2005). *La Estrategia del océano azul*. Bogotá : Grupo Editorial Norma.
- Comunidad Andina (Julio 2015). Diagnóstico de la situación subregional andina sobre la prevención y respuesta a emergencias por productos químicos peligrosos y materiales radiactivos. Recuperado de www.comunidadandina.org/public/Libro_Diagnostico_subregional_andino.pdf
- Contreras, J. (2006). La etapa de la adecuación del marco para formular estrategias. Recuperado de www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm
- Contreras, J. (2006). La matriz para formular estrategias de las amenazas-opportunidades debilidades-fuerzas (AODF). Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
- Contreras, J. (2006). La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA). Recuperado de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>
- Diario Digital EA Bolivia (Octubre 2016). *La economía de Bolivia*. Recuperado de <http://www.eabolivia.com/economia/6208-economia-boliviana.html>
- Diario Digital última hora (Octubre 2016). *Ejecutivo anuncia la creación de un consejo fiscal asesor, vía decreto*. Recuperado de <http://www.ultimahora.com/ejecutivo-anuncia-la-creacion-un-consejo-fiscal-asesor-via-decreto-n1020716.html>

- Diario El Comercio (Enero 2015). Minagri: PBI agropecuario crecerá apenas 2% este año. Recuperado de www.elcomercio.pe/economia/peru/minagri-pbi-agropecuario-crecera-2-este-ano-noticia-1754216
- Diario Gestión (Feb-2015). *Consumo Mundial de Fertilizantes crecerá 1.8% anual hasta el 2018*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/fao-consumo-mundial-fertilizantes-creceria-18-anual-hasta-2018-2123984>
- Diario la Nación (Octubre 2016) Paraguay retomará crecimiento económico del 4% en el 2018. Recuperado de <http://www.lanacion.com.py/2016/05/27/paraguay-retomara-crecimiento-economico-del-4-en-el-2018/>
- FAO (2013). *Fertilizantes por Región por Toneladas*, Recuperado de <ftp://ftp.fao.org/agl/agll/docs/cwfto13.pdf>.
- FIBL (Research Institute of Organic Agriculture). (2014). *Growing Organic Agriculture Sector Explores its Future*. Recuperado de www.fibl.org/en/media/media-archive/media-archive14/media-release14/article/growing-organic-agriculture-sector-explores-its-future.html
- Fred R, David. (2008). *Conceptos Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- INEI – Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Perú Anuario de estadísticas ambientales*. Recuperado de www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/index.html
- INEI – Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Perú Anuario de estadísticas ambientales*. Recuperado de www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/index.html
- INEI – Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Perú Anuario de estadísticas ambientales*. Recuperado de www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/index.html
- INEI – Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Perú Anuario de estadísticas ambientales*. Recuperado de www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1197/index.html
- InfoAgro (enero 2015). Control Biológico. Recuperado de www.infoagro.com/abonos/control_biologico.htm
- Instituto Colombiano Agropecuario. Recuperado de: <http://www.ica.gov.co/>
- Llontop, L (2014). *“Proficol Perú: Revisión de mercado – Perú”*
- Ministerio de Agricultura y Riego (Julio 2016). Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2016/16210-exportaciones-agrarias-entre-enero-mayo-sumaron-us-1-859-millones-y-llegaron-a-133-paises>
- Noticias BBC (Octubre 2016). 10 cosas que cambiaron en el gobierno de Evo Morales. Recuperado de www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160218_10_cosas_cambiaron_gobierno_evo_morales_referendo_bm.shtml
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. EEUU :Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. EEUU: Deusto
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). *Programa de formación continua*. Recuperado de <http://agenda.pucp.edu.pe/formacion-continua/curso-formacion-continua/reduccion-costos-empresa/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2016). *Programa de formación continua*. Recuperado de <http://agenda.pucp.edu.pe/formacion-continua/curso-formacion-continua/gestion-de-la-calidad-lean-enterprise/>
- SENASA (Febrero 2015). Convenio de Gestión para el año fiscal 2002. Recuperado de www.senasa.gob.pe/senasa/wp-content/uploads/jer/RAC_AGCONVG/cg2002.pdf

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA). Recuperado de: www.senasa.gob.pe

Universidad Católica de Chile. Recuperado de: <http://www.educacioncontinua.uc.cl/20131-ficha-liderazgo-efectivo-desarrollo-de-habilidades-para-la-alta-gerencia>

Universidad Católica del Perú (Julio 2015). Gestión de la Calidad-Lean Enterprise. Recuperado de www.agenda.pucp.edu.pe/formacion-continua/curso-formacion-continua/gestion-de-la-calidad-lean-enterprise/

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de: www.upc.edu.pe. Acceso a rank top 10 mil empresas

Visión actual empresa analizada – Confidencial (2015).

Zona Económica (Julio 2015). *Reporte Integración Regional – Comunidad Andina de Naciones – CAN*. Recuperado de www.zonaeconomica.com/integracion-regional/can-comunidad-andina-naciones.