

# DISEÑO Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS: UNA APLICACIÓN EN LA EMPRESA HORTUS

---

DESIGN AND EVALUATION OF STRATEGIES:  
AN APPLICATION IN NOW HORTUS

*Pedro Espino Vargas<sup>1</sup>*  
*Carlos León De La Cruz<sup>2</sup>*

Fecha de recepción: 20 Julio

Fecha de aceptación: 22 de Agosto

## Resumen

El objetivo de este estudio, es diseñar y evaluar estrategias que permitan el logro de los objetivos de largo plazo de la empresa Hortus, cuyo rubro de negocio son productos para el sector agropecuario, tanto fertilizantes, agroquímicos así como semillas. Para el diseño de estrategias se emplean previamente los análisis de entorno e interno de la empresa (con información hasta el año

---

(1) Adscrito al Decanato de la Facultad de Ciencias de Gestión, Dr. en Economía. (UNT). Maestro en Administración (UNT), Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú, pedro.espino@ua.edu.pe

(2) Adscrito a la Escuela de Economía, Magíster en Administración (ESAN 2001). Candidato a Dr. (UMA. España), Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Chiclayo. Perú, cleond@unprg.edu.pe

2012), así como las matrices BCG, Interna Externa, PEYEA, Gran Estrategia y FODA. Las estrategias resultantes se seleccionan mediante la matriz de Decisión Estratégica y se validan con la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

Los resultados indican que las mejores estrategias son relacionadas con el desarrollo de canales de ventas a hogares y nuevas tiendas, también ampliar la variedad de productos y marcas en torno a Hortus como paraguas y tener un programa que retenga el personal clave mediante la formación continua.

Palabras clave: Entorno, Estrategia, planeamiento.

### **Abstract**

The aim of this study is to design and evaluate strategies to achieve long-term objectives of the company Hortus, whose line of business is products for the agricultural sector, both fertilizers, agrochemicals and seeds. To design strategies previously used and internal environment analysis of the company (with information through 2012) and BCG matrices, Internal External PEYEA, Grand Strategy and SWOT. The resulting strategies are selected by the Strategic Decision matrix and validated with Quantitative Strategic Planning Matrix (MCPE).

The results indicate that the best strategies are related to the development of sales channels to homes and new stores, also expand the range of products and brands around Hortus as umbrellas and have a program to retain key staff through continuous training.

Keywords: Enviroment. Strategic. Planning.

## **1. Introducción**

Hortus es una empresa del sector agroquímicos, sus actividades se dividen en cinco grandes rubros, por un lado los químicos aplicados a las actividades agrícolas, en segundo término las semillas, luego vienen los abonos foliares, a ello hay que añadirle la línea veterinaria y finalmente tierras preparadas y otros componentes de jardinería.

El negocio funciona con gerencias regionales, jefes de tienda y especialistas técnicos, además se tiene vendedores especialistas en campo para productores de cierta extensión por arriba de las 50 has, para tamaños menores se dispone de una red de distribuidores o la propia tienda.

El negocio se orienta a satisfacer las necesidades de mayor rendimiento en los productores agrarios y veterinarios, eliminando los efectos negativos de plagas, hierbas, semillas no tratadas o la ausencia de abonamientos especiales para maduración, floración y otros. En el caso de los veterinarios con fármacos y otros para el mejor desempeño del producto o ganado diverso.

El negocio cuenta con 26 sucursales en el Perú, se vende productos pero mezclados con servicio, puesto que Hortus dispone de especialistas en sus tiendas, sin embargo en el canal residencial (venta en tiendas tipo Sodimac) la venta es por autoservicio.

La empresa se orienta a dos mercados en general, por un lado productores del sector agropecuario y especialistas pecuarios y en segundo lugar jefes de hogar hombres o mujeres que gustan de la jardinería o tienen ese cuidado en sus viviendas o huertos.

En el mercado de agroquímicos en el Perú, es posible encontrar diversas marcas además de Hortus, entre ellas tenemos a Bayer, Basf, Farmagro, Química Suiza, Drokasa entre otras. Existiendo 1080 marcas registradas en SENASA que supervisa este mercado y 62 empresas dueñas de marcas en este rubro.

Debido a la alta cantidad de marcas, los precios tienden a la baja en algunos mercados muy intensivos como por ejemplo los foliares donde la estrategia supone una menor estructura de costos o sostener el precio con estrategias de menores costos, estas propuestas deben provenir de un proceso de análisis y diseño estratégico para la empresa.

En el caso de las semillas o productos veterinarios estos tienen una demanda que ha ido creciendo conforme el agro se ha ido tecnificando o mejorando en procesos, esto sostiene los precios y en algunos casos son gestionables. Aquí la estrategia sujeta al análisis es ir diferenciándose progresivamente.

En el rubro jardinería se impone el concepto de diferenciación, puesto que los hogares son los demandantes y eligen en función al producto que muestra el mayor rendimiento o resultado visible, de modo que el análisis estratégico depende de las condiciones que se hallen en el entorno y mercado específico del negocio, lo cual debe ser materia de análisis.

## **2. Material y métodos**

La **población** de este estudio es la empresa Hortus, la muestra de análisis es para sus operaciones en el norte del país (Chiclayo-Piura) que manejan

las ventas de Tumbes a Cajamarca. Para este trabajo se ha recurrido a dos fuentes de información.

- Primarias, en este caso se hizo entrevistas abiertas a las gerencias regionales (norte Chiclayo, Piura) se tomó también información de la gerencia comercial central y la gerencia general (por medio electrónico o correo). La información recopilada se refería a la estructura y competencia en el mercado, además de la posición de Hortus en el mercado peruano.

- Secundarias, recopilando información del sector agroquímicos en materia de importaciones para el mercado nacional o aspectos de la producción entre otros. Para ello se recurrió a fuentes como Aduanas, Sunat, Senasa, Minag, Inei, entre otras. Toda la información es hasta el año 2011-2012.

**Procesamiento de la información:** La información será analizada partiendo de un análisis interno y externo que tiene como marco la misión, visión, valores y código de ética de los negocios del sector, de modo que podamos analizar hacia donde se dirige la industria como un todo.

El análisis del entorno se formaliza con la estructura PESTE (Político, económico, social, tecnológico y ecológico) que deriva en los factores externos clave y nos ayuda además en formalizar el análisis competitivo de la industria, el cual se basa en lo planteado por Porter (1980) sobre el análisis de las fuerzas competitivas.

El proceso de entorno y la visión o misión que existe en las empresas del sector, nos ayudan a conocer los intereses de la industria el cual se plasma en la matriz de intereses que ayuda a conocer los fines de los negocios y el sector donde compiten.

La auditoría interna es la base para el desarrollo de los sistemas de valor sectorial (que revisa el proceso de negocios sectorial desde la toma de insumos hasta la distribución final, que también son planteados por Porter (1980) y son dimensionados en la matriz EFI (Factores internos) que plantea D'Alessio (2008). La matriz EFI resume las fortalezas y debilidades del sistema de valor sectorial y además le asigna un peso específico a cada una de ellas, dicho peso está en función al impacto que la fortaleza o debilidad tiene en el negocio y se ha asignado en función a la opinión de los expertos del sector.

La Matriz EFE obtenida del conocimiento del entorno nos ayuda a establecer todas las oportunidades y amenazas que tiene el sector y que también tiene un peso basado en el impacto que estas tienen en la actividad cafetalera.

Del análisis competitivo surgen también los factores críticos de éxito (FCE) considerando tanto los factores clave para el acceso al mercado, como todo el análisis de competidores, demanda, proveedores, competencia interna, sustitutos y los roles del gobierno en el sector.

La matriz EFI, EFE y los factores críticos de éxito son los insumos necesarios para plantear las estrategias respectivas, las cuales son plasmadas en la matriz FODA. Esta matriz permite colocar estrategias que potencien las oportunidades y fortalezas y permitan reducir o mejorar las debilidades o presentar estrategias ante amenazas existentes.

Las estrategias también pueden ampliarse considerando la matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) que indica como el sector o negocio esta visto en la industria, los lados positivos de la matriz son la fortaleza financiera del sector y la industria, mientras que los lados negativos son no tener ventajas competitivas en el negocio cafetalero o tener un entorno inestable.

También podemos ayudarnos de la matriz Interna Externa (IE) en este caso tomamos los puntajes de las matrices EFE o EFI respectivas y evaluamos si tienen en el primer caso impacto alto medio o bajo en sus estrategias y en el segundo caso, si las estrategias son fuertes o débiles. Aquí podemos pensar que el negocio o sector puede tener crecimiento, puede tener desinversión en algún rubro o puede mantenerse a largo plazo (D'Alessio, 2008). También ayuda la matriz Boston Consulting Group (BCG) que permite conocer si el café y sus productos relacionados están como estrellas en el negocio de exportación peruano o mercado interno o tiene posiciones más débiles, esto permite especificar mejor las estrategias a seguir.

Una vez afinadas las estrategias, planteamos la matriz de gran estrategia (GE) que permite validar o afinar las estrategias planteadas para el sector, en este caso las estrategias se evalúan en 4 dimensiones: posición competitiva fuerte o débil y crecimiento del mercado rápido o lento. De acuerdo a donde tengamos ubicado al sector, se afinan las estrategias ya desarrolladas previamente.

La fase siguiente de trabajo es la matriz de decisión donde evaluamos todas las estrategias analizadas y propuestas en las matrices anteriores, las estrategias que han sido validadas en la mayor parte de matrices (suman un puntaje máximo de 5) son aquellas que llevaremos adelante para el corto plazo, con ello nos ponemos objetivos inmediatos a cumplir los cuales calzan con el diseño organizacional acorde al negocio cafetalero y además son parte de los

objetivos de largo plazo ya planteados antes.

Con las estrategias decididas, vamos al proceso de implementación que empieza con la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (CPE), que nos permite analizar si las estrategias elegidas son viables y pueden ser llevadas a la práctica, para ello le asignamos valores a cada estrategia los cuales provienen de la opinión del experto y el análisis del autor, estas serán a su vez validadas mediante una matriz de alcances éticos (ME).

### 3. Resultados y discusión

La visión de la empresa es "Ser la principal cadena de distribución de productos agrícolas, pecuarios, jardinería y sanidad ambiental a nivel nacional, que brinde soluciones integrales y confiables a nuestros clientes, con servicios diferenciados que generen valor y contribuyan al bienestar de la sociedad" Hortus (2012)

La misión se puede desglosar del siguiente modo; filosofía: Contribuir con el éxito y satisfacción de nuestros clientes, clientes: Familias y productores agropecuarios, mercados: Regiones del Perú, tecnología: Brindamos soluciones integrales, interés por crecer: Mediante servicios diferenciados, interés por empleados: Contamos con un equipo de colaboradores comprometidos con la organización, interés por la imagen pública: Desarrollando relaciones de confianza con nuestros proveedores nacionales e internacionales y productos: Agroquímicos, semillas, fármacos veterinarios y abonos especiales. Los valores de la empresa son Respeto, Integridad, Compromiso, Excelencia y Trabajo en equipo

**Entorno Político-Jurídico:** El sector agropecuario se rige básicamente por la ley orgánica del Ministerio de Agricultura (Ley 25902), donde se establece que el MINAG vela por desarrollo sectorial e una economía de mercado. El ámbito de la ley abarca tierras en producción, eriazas, producción pecuaria, usos forestales, usos del agua y otros.

Los productores agrarios están sujetos a impuesto a la renta, debido a su naturaleza de persona de hecho más que jurídica, salvo los casos en que se trata de empresas agrarias (excepto comunidades campesinas o SAIS) sus actividades económicas forman renta empresarial y caen en el llamado régimen especial a la renta (RER) el mismo que está gravado con el 1.5% de las rentas brutas o ingresos obtenidos en la actividad.

En el caso de las empresas agropecuarias están gravadas con un impuesto a la renta de 30%. Sin embargo se cuenta con la Ley 27360 de Promoción

del sector, que beneficia a todos los productores del sector fuera de Lima y Callao y también excluye la actividad forestal, productores de tabaco y semillas oleaginosas. Además le ley exige que la actividad agraria represente al menos el 80% de los ingresos del productor.

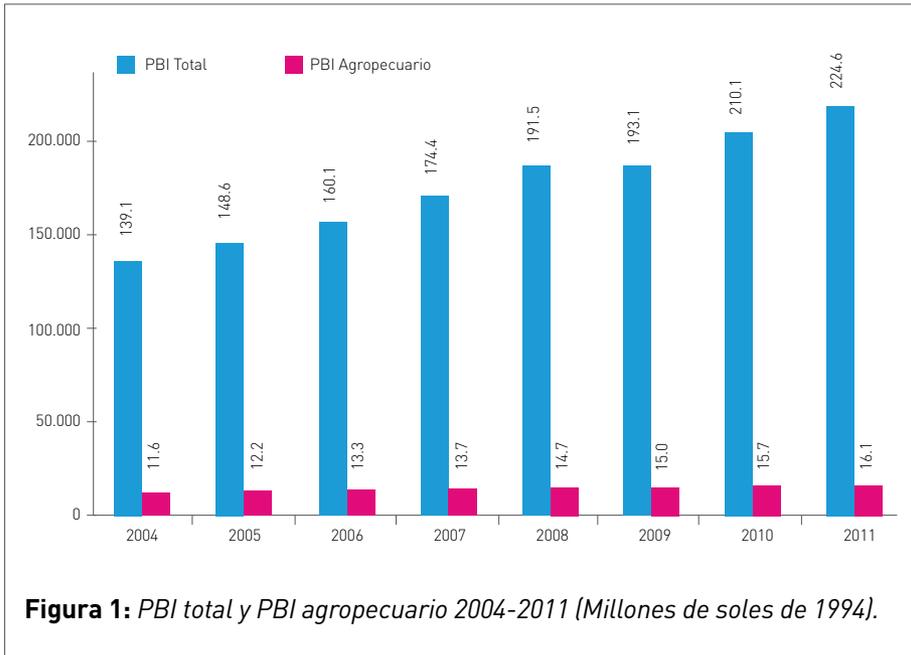
Mediante esta ley, se permite a los sujetos tributarios que paguen una tasa de 15% de impuesto a la renta, aplicando mensualmente el 1% de los ingresos, en materia del Impuesto General a las Ventas (IGV), el sector agrario se encuentra exonerado de este tributo, al estar los bienes agrícolas en el apéndice I de la Ley respectiva.

En este marco también hay un tratamiento especial para las zonas de selva donde no se aplica el IGV. Otro aspecto interesante de la ley de promoción agraria, es la facultad de depreciar al 20% anual, cualquier activo relacionado con infraestructura de riego. Por ejemplo pozos, reservorios, infraestructura hidráulica (sistemas de bombeo para riego por goteo) y otros. También la ley permite la recuperación anticipada del IGV para cualquier bien o servicio adquirido o importado en la etapa preoperativa, los montos a invertir tienen límites en cuanto al mínimo pero es un beneficio que ha impulsado la mayor parte de la agroexportación nacional.

El seguro social en el marco de la ley de promoción agraria, es de 4% respecto del 9% que todos los negocios pagan o en otros sectores rige esa tasa, de modo que los costos laborales también son especiales. La ley de promoción esta vigente hasta el año 2021.

Hay que señalar también que entre las partidas en el Apéndice I se encuentran contenidas las verduras, legumbres, frutas, cereales, maíz, quinua, cacao; así como insumos para el agro como abonos, entre ellos urea para uso agrícola, sulfato de potasio para uso agrícola, y otros insumos diversos como los agroquímicos.

**Entorno Económico:** En el Perú existen alrededor de 13.9 millones de has agrícolas con el sistema de riego a secano, es decir por precipitaciones pluviales o bajo sistemas de manantial cercano. También se cuenta con 5.5 millones de has bajo riego. De las tierras por secano, las que se dedican netamente a la actividad agrícola son 3.8 millones de has y el resto con fines pecuarios. Mientras que las tierras bajo riego, se cuenta con 1.8 millones de has para fines agrícolas, el saldo es pecuario.



Fuente y elaboración: BCRP – MINAG.

El sector agrícola ha tenido un crecimiento promedio de 4.8% desde el año 2004 en adelante (ver Figura 1), menor ritmo que el PBI nacional que se ha expandido en más de 5% anual en ese lapso. El sector representa alrededor del 7% del PBI nacional.

El sector pecuario representa el 41% del valor bruto de la producción sectorial, el saldo corresponde al sector agrícola. El crecimiento sectorial es muy similar, alrededor de 5% el sector agrícola y algo más de esa cifra el sector pecuario, cifra positiva en los últimos siete años, indicando que el sector se ha dinamizado de modo sostenido. (Ver Figura 2)

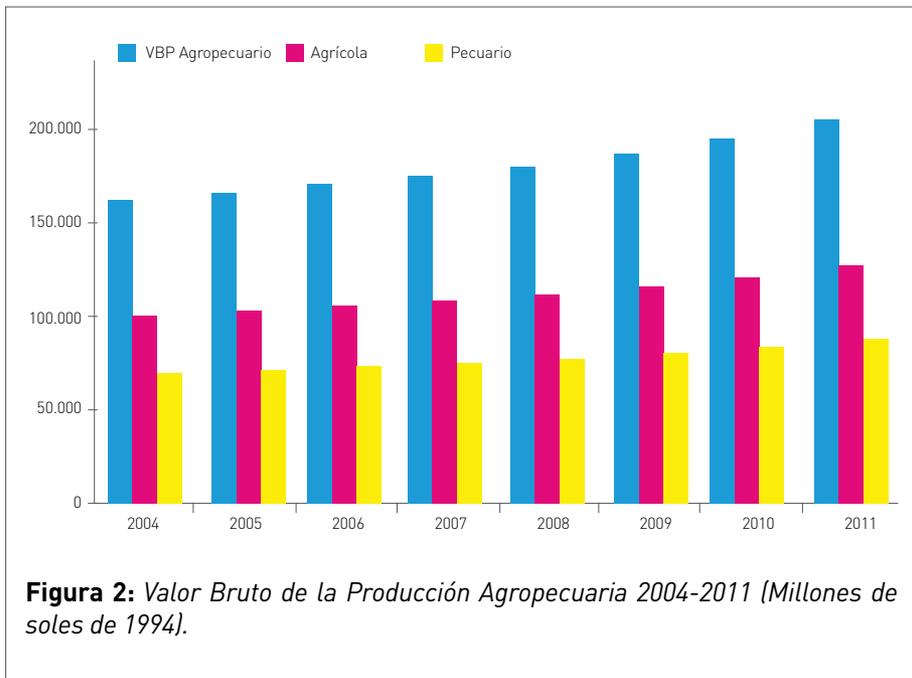
En materia de principales cultivos tenemos la papa con el 13% del valor productivo, el café con 8%, la caña 5%, maíz 4% y otros cultivos diversos. En el caso de productos pecuarios, tenemos las aves con 47% del valor pecuario seguido de vacunos con 19% y ganado de leche con 10%.

Las regiones con mayor aporte al PBI agropecuario son Lima, La Libertad y Arequipa; todos con crecimiento positivo en las últimas campañas creciendo a ritmos mayores al 4% anual.

Las áreas de cultivo que más crecieron del año 2000 al 2010 son el mango que ha llegado a 25 mil has, seguido de la palma aceitera con 19 mil has, luego tenemos la uva y palta con 19 mil y 15 mil has de cultivos al año 2011 respectivamente.

En otros productos cuyas áreas crecieron ampliamente, tenemos el arroz cáscara con 388 mil has, seguido del café con 349 mil has, la quinua con 75 mil has y la caña de azúcar con 76 mil has cultivadas al año 2011. Cultivos como el maíz amiláceo, la cebada o el algodón perdieron presencia en el agro nacional cayendo sus áreas cultivadas en 18%, 1% y 70% respectivamente.

El sector agroexportador ha crecido de modo importante, se exportaron el año 2011 alrededor US\$ de 4.8 mil millones (alrededor del 10% nacional ) creciendo 7 veces respecto del año 2033, mientras que las importaciones se triplicaron llegando a US\$ 3.6 mil millones.



Fuente y elaboración: BCRP – MINAG.

El sector actualmente tiene un balance comercial externo positivo. Los principales productos exportados del total agropecuario son café con 33% (producto tradicional), espárrago 10%, uva 6%, mangos, alcachofas y p prika 3% cada uno y el resto diversos productos, resalta el 3% de valor exportado de leche. El crecimiento del valor exportado supera largamente el 40% anual promedio.

**Entorno Socio-Cultural:** En el sector agrario existen alrededor de 2.2 millones de unidades agropecuarias (parcelas o propiedades), lo que implica que alrededor del 73% de ellas son pequeñas y van entre 0 a 3 has, un 17% tiene de 3 a 10 has, un 6% llega a 30 has y el restante 3% tiene más de esa extensión, indicando que la agricultura es atomizada y a pequeña escala de producción.

En el sector se cuenta con 2.3 millones de personas conductores o propietarios de parcelas, alrededor del 7% de la población nacional. Las regiones con mayor cantidad de pobladores agropecuarios son Cajamarca (255 mil habitantes), seguido de Puno con 225 mil habitantes, Piura con 180 mil y Cuzco con 170 mil habitantes.

La Población económicamente activa ocupada en el agro llega al 25% de la PEA nacional, que incluye a los parceleros y sus trabajadores. En el caso rural la PEA ocupada llegó a 73% en el año 2010, mientras que la costa rural cuenta con 60% de PEA ocupada en el sector y en la selva rural es de 76%. Estos indicadores han ido bajando en el tiempo, lo que evidencia una mayor migración del campo y un avance de las economías urbanas.

Los ingresos en el campo han ido mejorando, el año 2005 se tenía un ingreso mensual promedio de 286 soles, llegando el año 2010 a 494 soles en promedio mensual, esto equivalía al 50% del promedio nacional, indicando que en el sector rural se tiene menos ingresos debido a factores de preparación de la mano de obra, la cual por lo general es no calificada, esto hace que los salarios no den un mayor salto.

**Entorno Tecnológico:** El sector agropecuario nacional, de acuerdo con el Plan estratégico sectorial del MINAG (2012), se estructura en cuatro tipos de productores: Los que tienen un mayor uso de tecnología o son intensivos en el uso de equipamientos ag colas se ubican en los niveles superiores, aquí tenemos a los productores que tienen operaciones de tipo comercial, agricultores medianos a grandes orientados a los productos de exportación o cultivos de uso industrial. Otro grupo son las empresas agropecuarias que se dedican a la exportación y agricultura intensiva, invirtiendo mucho en desarrollo de productos y nuevos campos de cultivo. Luego viene la agricultura de pequeños negocios rurales donde se tiende a pagar y tener más uso de servicios de maquinaria, hay cierta asociatividad, pero la capacidad de compra de activos es baja. Finalmente se tiene la agricultura de subsistencia donde la mecanización es mínima y la productividad bastante baja.

Un aspecto a tener en cuenta es el bajo nivel educativo de la población rural, siendo una limitación para el desarrollo de capacidades de los agricultores y para la implementación de tecnologías: sólo el 34% de los agricultores tiene primaria completa, el 14% secundaria completa, y el 4% tiene estudios superiores. Estos hechos limitan la capacidad de los productores para la innovación tecnológica y para su capacidad de gestión, además que afectan la rentabilidad esperada.

Hay que mencionar también que existe un déficit de infraestructura rural que limita el avance tecnológico rural. Esta infraestructura incluye el soporte a la producción agrícola (irrigación, energía, vías de comunicación, almacenamiento) que asegure un comercio e intercambio eficiente (telecomunicaciones, mercados), que agregue valor (instalaciones de procesamiento y empaque) y que permita el movimiento rápido y eficiente de la producción desde el área de producción hasta el centro de procesamiento y/o mercados mayoristas (vías de comunicación, centros de acopio).

**Entorno ambiental:** El tema ambiental en el agro está ligado a dos aspectos, primero el uso del agua en un contexto de escasez creciente y otro es el uso de cultivos que puedan degradar los suelos o el talado de bosques para generar suelos agrícolas.

En este sentido para el mejor uso del agua, se tienen limitaciones para la adopción de riego tecnificado como el alto costo relativo de este equipo y el limitado acceso a servicios financieros de los agricultores.

De acuerdo con cifras de Zagarra y Orihuela (2005), casi el 100% de la agricultura de la costa y aproximadamente un 40% de la agricultura de la sierra está bajo riego; sin embargo, es todavía muy reducido el porcentaje que adopta técnicas modernas de riego, lo cual es necesario debido a la escasez de agua que se agrava por el proceso de calentamiento global que ha generado cambios climáticos que vienen afectando las fuentes principales de agua de riego sobre todo en el ámbito de la sierra, por la pérdida de glaciares y el cambio de temperaturas que ocasiona lluvias en períodos diversos afectando la planificación de reservas de agua y sequías que alteran el agro.

**Entorno Competitivo:** En el mercado agrícola en general se dan algunas características que limitan su nivel de competencia, tenemos por ejemplo gran cantidad de intermediarios en el proceso comercial con amplio poder sobre los productores, pues se encargan además del transporte del producto y en muchos casos proveen de crédito a los agricultores.

A ello hay que sumarle que el acceso a insumos de primera calidad se dificulta cuando se trata del sector rural o de zonas alejadas de los centros urbanos, lo que afecta la productividad y reduce el tamaño del mercado agrícola.

También consideremos que los productores aún no han avanzado hacia el manejo de la cosecha y post cosecha, de modo que la calidad de los productos de cara al consumidor final es muy variable, limitando el desarrollo de un mercado donde clientes más exigentes puedan generarle competitividad al agro.

La Tabla 1, de matriz de factores externos (EFE) muestra en resumen las oportunidades y amenazas del sector derivados del entorno, con su respectiva valoración:

**Tabla 1** *Matriz EFE*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
Oportunidades	0.5		1.78
Crecimiento económico nacional sostenido	0.05	3	0.15
Crecimiento del crédito	0.06	3	0.18
Demanda interna con crecimiento sostenido	0.06	4	0.24
Crecimiento del empleo sectorial	0.04	3	0.12
Crecientes inversiones en el agro	0.05	4	0.2
Sector agrario con régimen especial tributario	0.05	4	0.2
Firmas de TLC y más tratados en camino pro exportación	0.04	4	0.16
Precio de alimentos creciente	0.07	3	0.21
Demanda externa creciente, más exportaciones	0.08	4	0.32
Amenazas	0.5		1.23
Economías del mundo en recesión	0.05	2	0.1
Fin de las exoneraciones tributarias	0.06	2	0.12
Informalidad y atomización en el sector	0.03	2	0.06
Baja inversión en infraestructura	0.07	3	0.21
Poco desarrollo tecnológico y baja productividad	0.06	2	0.12
Bajo nivel educativo e ingresos de la mano de obra	0.05	3	0.15

Pocas carreteras asfaltadas rurales	0.06	3	0.18
Costo alto de los insumos y difícil acceso rural	0.05	3	0.15
Escasez de agua	0.07	2	0.14
	1		3.01

*Fuente y Elaboración: Los Autores.*

En cuanto al análisis de la la indsutria, se basa en las fuerzas competitivas de Porter (1980):

Amenaza de nuevos competidores: La competencia al agro nacional la constituyen la importación de alimentos al mercado nacional y el crecimiento de la oferta exportable de nuestros vecinos que tienen mercados comunes a los nuestros, por ejemplo Chile, Colombia y algunos países de Centro América entre ellos México. Al respecto como vimos antes, la demanda nacional de alimentos es creciente y el valor de la producción del sector ha crecido, además se tienen más exportaciones en mercados donde Chile es líder, indicando que se ha crecido en todos los aspectos.

En el caso específico del sector agroquímicos, un problema latente son los productos que ingresan de contrabando y que son competidores desleales pero existentes, estos llegan a representar el 25% del mercado (Hortus, 2011) y se constituyen en entrantes al mercado con crecimiento dinámico debido a los bajos precios, pero de probable peligro ambiental.

El sector está creciendo de manera interesante, esto hace que sea atractiva la entrada de nuevas empresas, según estadísticas de Aduanas, en el año 2010 las importaciones de agroquímicos aumentaron 26,4%, alcanzando US\$ 106,6 millones. Este total incluyó insecticidas (con una participación del 41,5%), fungicidas (35,6) y herbicidas (22,9%).

La rivalidad entre las empresas existentes: El fácil acceso sin muchas barreras de entrada al mercado peruano, principalmente importando el producto o su principio activo, hace que actualmente haya un continuo ingreso de muchas marcas genéricas al mercado lo cual produce alta competencia entre las empresas ocasionando una baja en los precios de estos productos.

En el caso del mercado de agroquímicos, los productos se conocen como moléculas, el desarrollo de las moléculas se hace generalmente con investigaciones fuera del país, aun cuando hay laboratorios peruanos experimentando en ello. En el mundo según reportes de Nitragin (subsidiaria de Basf principal empresa del rubro), el negocio de moléculas para agroquímicos representa 40 mil millones de dólares y el de semillas alrededor de US\$ 1,500 millones. Al

año 2011, el número de moléculas registradas en Perú alcanza a 346, para un mercado con importaciones o a valor CIF aproximado de US \$ 100 millones. (Ver Tabla 2)

Del total de moléculas, se tiene registros para un 31% del mercado y en este escenario participan todas. Muchas de las empresas tienen hasta 4 clones de una misma molécula, es decir comercializan hasta 4 marcas basadas en una misma base o componente activo.

De modo que el mercado de agroquímicos es de alta competencia y bastante fragmentado o atomizado en diversidad de marcas.

Poder de negociación de los compradores: La estructura del mercado de agroquímicos hace que se concentre en la fuerte dependencia del canal de distribución tradicional (Tiendas) para la venta al pequeño agricultor, este canal concentra entre el 75% a 80% de las ventas, sin embargo los mayor parte de estos productores tiene compras pequeñas y relacionadas a la campaña, es decir su poder negociador es pequeño, en algunos casos cuando se trata de cadenas productivas por lo general solicitadas por Agrobanco, se tiene un mayor poder negociador, por cuanto se provee a toda la cadena de productores que se asocian para ello.

Este pequeño agricultor representa uno de los cuellos de botella del sector por su informalidad y por la falta de conocimiento. En el caso de los productores medianos, estos tiene cierto poder de negociación al manejar relativamente grandes extensiones de terreno y las empresas agroindustriales realizan importación directa.

**Tabla 2:** Principales empresas del rubro agroquímicos por número de registros

EMPRESA	TIPO DE REGISTRO		
	PQUA	RA	TOTAL
BAYER	63	84	147
PINERALANDINA	59	12	71
TQC	36	35	71
FARMEX	26	43	69
SYNGENTA	19	34	53
SILVESTRE PERÚ	36	16	52
NEO AGRUM	30	19	49
BASF PERUANA	16	30	46

DROKASA PERÚ	31	14	45
ARIS INDUSTRIAL	32	10	42
SERFI S.A.	5	37	42
MAKHTESHIMAGAN PERÚ S.A.	19	23	42
HORTUS S.A.	13	23	36
DOW PERÚ S.A.	11	19	30
QUÍMICA SUIZA S.A.	11	18	29
FARMAGRO S.A.	6	23	29
COMERCIAL ANDINA	17	10	27
Otras	103	99	202
<b>TOTAL</b>	<b>533</b>	<b>549</b>	<b>1082</b>

*Fuente: Hortus (2012).*

El mercadeo interno agrícola maneja una multiplicidad de intermediarios: Productor, Acopiador, Transportista, Mayorista, Distribuidor, Minoristas, Consumidor. De modo que el poder de negociación en general de los productores es bajo.

Poder de negociación de los vendedores: En el país existen 422 marcas registradas y/o registros coincidentes con las moléculas de Hortus, es decir en el mercado en sus diversos canales de colocación de productos, se tiene una elevada competencia por un mercado donde las compras son por lo general pequeñas o atomizadas de acuerdo a la estructura sectorial.

El relativo poder negociador de las empresas del rubro, se ve afectado por las preferencias de los agricultores en comprar productos por precios más que por marcas. Esto supone que las empresas diversas realizan sus campañas de campo para fortalecer sus programas de fidelización del cliente, esto supone inversiones o gastos de desarrollo, pero el mercado exige ello ante la alta competencia.

Los cultivos de agro exportación son focos importantes de crecimiento, especialmente en el futuro, un ejemplo es el amplio desarrollo del mercado de uvas de exportación, cultivo donde Hortus esta creciendo y ha logrado que sus marcas estén posicionados y sean reconocidas. Pero ello es un sistema dinámico, es decir los competidores bien pueden desarrollar marcas para este rubro, basados en las moléculas que se trabajan en los cultivos de uva.

Un factor que implica la débil negociación en la cadena de ventas, al menos de las marcas menos conocidas, no tanto Bayer o Basf, es la poca capitali-

zación de los distribuidores, quienes no arman más mecanismos de llegada al productor siendo dependientes de la venta en tienda lo cual afecta al productor.

El efecto negativo está en ponerle precios altos, que contienen elevados márgenes de rentabilidad como mecanismo de protección al riesgo crediticio (muchas ventas de la tienda pueden ser al crédito); no obstante estos precios pueden ser mayores al competidor que ofrece lo mismo y el productor se traslada hacia ellos, sobre todo si ofrece moléculas similares. Esto indica además un permanente riesgo crediticio de los distribuidores determinado básicamente por la variación de los precios de mercado de los productos cosechados.

La amenaza de productos sustitutos: Dentro de las tendencias donde se puede ganar posicionamiento pero a la vez hay esa posibilidad de sustitución entre productos internos, se tienen los cultivos de maíz también que vienen creciendo en la franja costera desplazando a otros cultivos como papa, arroz y paprika, esto impacta favorablemente en la venta de semilla de maíz pero merma la venta del resto de las marcas del negocio ya que este cultivo no es de gran demanda de plaguicidas.

Otros aspectos son los controles biológicos, que se usan activamente en los negocios que mayor demanda tienen, es decir lo medianos agricultores, pero estos se complementan con los fertilizantes sobre todo los abonos foliares que vende Hortus, de modo que puede ser exitoso aliar la venta con estos nuevos desarrollos.

Una tendencia importante que sustituira el uso de semillas que normalmente se mejoran en campo, o el productor las aplica y va controlando su evolución, es el uso de tratamientos industriales de la semilla, en ella la empresa (BASF lidera el mercado en Argentina y Chile mediante sus marcas Nutragin y Novozymes) que trata la semilla aplica tratamientos especiales con fungicidas, antibacterianos, nodulación, tratamiento antipatogeno, mas vigor en el crecimiento y se le añade nutrientes para acelerar y generar mayor stand de plantas. Esto no sólo incrementa el negocio alrededor de las semillas sino que exige mayor demanda de productos que pueden complementarse con fungicidas e insecticidas en tratamiento pre campo, lo cual es saludable para las empresas del rubro, aunque reduce las ventas en el canal semillas sino no se ofrece el servicio.

El análisis anterior deriva en factores críticos de éxito mostrados en la matriz de Perfil Competitivo (Ver Tabla 3); como puede verse, la marca BASF con presencia en el mercado peruano y además global, tiene mejor perfil competitivo que Hortus (Puntaje final), obligando ello a tener estrategias que mejoren los resultados en el tiempo.

**Tabla 3** *Matriz de Perfil Competitivo - PC*

Factores críticos de éxito	Peso	Hortus		Basf	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Servicio añadido	0.2	2	0.4	2	0.4
Complementos innovadores	0.2	2	0.4	4	0.8
Precio sostenible	0.15	4	0.6	3	0.45
Sector en crecimiento de cultivos de alto retorno	0.15	4	0.6	3	0.45
Marcas fuertes	0.1	3	0.3	4	0.4
Difusión amplia de la marca central	0.1	2	0.2	2	0.2
Canales directos	0.1	2	0.2	3	0.3
	<b>1</b>		<b>2.7</b>		<b>3</b>

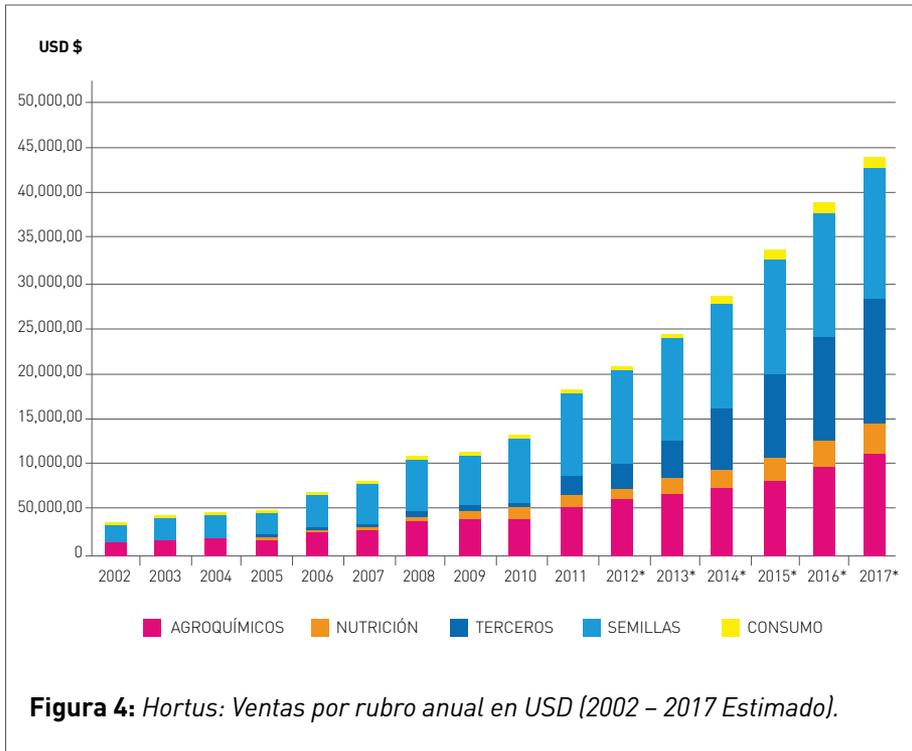
*Fuente y Elaboración: Los Autores.*

El análisis interno de la empresa, puede verse a continuación, siguiendo la estructura funcional respectiva:

**Marketing:** De acuerdo con la Gerencia de Hortus, el mercado de la empresa se relaciona con agricultores de todos los tamaños y de cultivos tradicionales y agroindustriales (la mayor gama de agroexportación), se les ofrece a este mercado los productos mostrados en la Figura 4. La empresa tiene como principales líneas los agroquímicos, seguido de las ventas a terceros (distribuidores) y semillas. En la gama fitosanitaria el mercado nacional potencial (incluyendo agroexportadores grandes) es de 182 millones de dólares. El mercado de compradores locales o mercado accesible (los que no importan directamente), representan 80.8 millones de dólares al 2011, de los cuales Hortus tiene 7.6% del mercado equivalentes a 6.6 millones: 5.3 millones de dólares en agroquímicos, 1.3 millones en nutrición vegetal y el saldo en equipos.

En el caso del mercado de semillas este representa 29.8 millones de dólares (principales rubros: maíz con 10.3 millones, hortalizas con 12.8 millones y alfalfas con 3.3 millones), Hortus coloca aquí 7.4 millones de dólares y su principal línea es el maíz amarillo importado. El mercado de jardinería representa 0.5 millones de dólares en un mercado cuyas ventas representan en total 4.8

millones. Finalmente el mercado de terceros o distribuidores, es de 2.1 millones de dólares concentrado en fertilizantes en 1.1 millones.



**Figura 4:** Hortus: Ventas por rubro anual en USD (2002 – 2017 Estimado).

Fuente y elaboración: Hortus (2012)

Un 40% crece el mercado de terceros, 10% crece el mercado de consumo, 24% crece el mercado de semillas y 8% crece el mercado de fitosanitarios. La empresa esta teniendo un ritmo mayor al sector y tomando paulatinamente más tamaño de mercado, lo cual implica que las ventas directas van siendo más agresivas que el canal de distribución por tiendas de terceros.

Finanzas: La empresa ha tenido un desempeño en el 2011 destacable, los márgenes de ganancia en el rubro agroquímico, semillas y consumo supera en la mayoría de casos el 40%, teniendo buen soporte para los demás rubros de gastos. El año 2012 (preliminares) se estima tener los mismos resultados operativos, los cuales indican que el negocio seguirá con buenos indicadores de rentabilidad dado el crecimiento del rubro en todas sus líneas. Hay que señalar que el rubro que más crece aporta los menores márgenes al negocio, pero es

necesario sostenerlo porque genera ampliación de la marca de la empresa y estar presente en todo el país. (Ver Tablas 4 y 5)

Como resultado del crecimiento de las ventas del negocio, los resultados de explotación se han mantenido lo cual indica que los costos de compra han subido en la misma proporción, la gestión comercial en este sentido no ha perdido eficiencia. Se ha hecho eficiencias al año 2012 en los gastos operativos que bajaron su participación en las ventas, con lo cual el resultado operativo creció.

De igual modo la posición de cobertura financiera mejoró notoriamente, la caída cambiaría le dio a la empresa resultados positivos y bajó a la mitad su posición deudora anual. Todo lo anterior ha hecho que los resultados netos pasen de 858 mil dólares a 1.1 millones (preliminares al año 2012).

**Tabla 4**  
*Hortus: Margenes operativos*

<b>División de agroquímicos</b>	<b>2011 (Pres.)</b>	<b>2012</b>
Agroquímicos Propios	40%	40%
Nutrición Vegetal	50%	50%
Equipos	38%	38%
<b>División semillas</b>	<b>2011 (Pres.)</b>	<b>2012</b>
Alfalfas	20%	20%
Arvejas	4%	4%
Forrajes	40%	40%
Hortalizas	42%	42%
Maíz	32%	32%
<b>División de consumo</b>	<b>2011 (Pres.)</b>	<b>2012</b>
Jardinería	52%	52%
Sanidad ambiental	43%	43%
<b>Terceros</b>	<b>2011 (Pres.)</b>	<b>2012</b>
Agroquímicos terceros	15%	15%
Equipos terceros	8%	8%
Semillas terceros	8%	8%
Fertilizantes	5%	5%

*Fuente y elaboración: Hortus (2012).*

Operaciones y Tecnología: La empresa maneja su gestión comercial siguiendo el proceso mostrado en la Figura 5. Primero se importan los productos, una gama de ellos proviene de Colombia, por ejemplo la CIA Agrícola Colombiana (subsidiaria de la global MONSANTO) para semillas, agroquímicos y otros. Para productos veterinarios se importan de Biovet de España, los equipos provienen de Catherpillar o Toyota Motor y así se tienen diversos proveedores internacionales provenientes de países como Brasil, México entre otros.

**Tabla 5** Hortus: Resultados del negocio anual

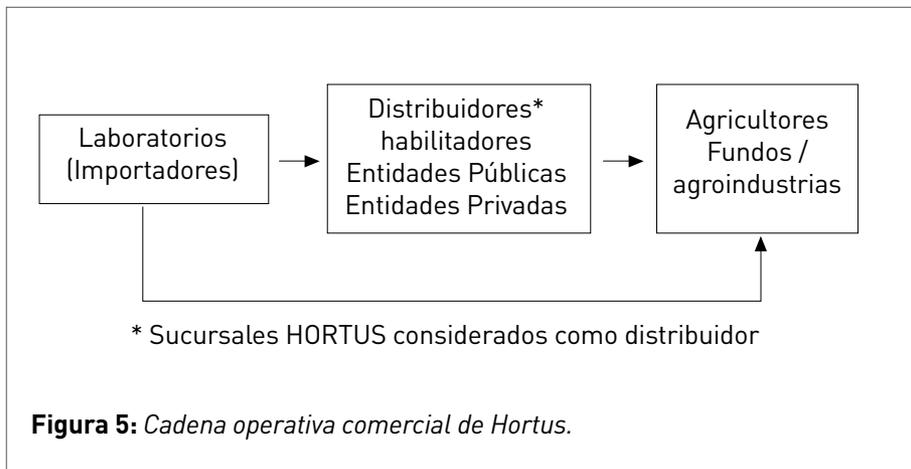
	<b>2011 (Pres.)</b>	<b>2012</b>
Ventas netas	16,163,789	18,444,114
	(10,730,107)	(12,275,336)
<b>Margen de explotación</b>	<b>2011 (Pres.)</b>	<b>2012</b>
% Margen Explotación	33.6%	33.4%
Gastos operativos	(3,998,558)	(4,318,443)
	-24.7%	-23.4%
		8.0%
<b>Resultado Operativo</b>	<b>1,435,124</b>	<b>1,850,335</b>
	8,9%	10.0%
Ingresos financieros	30,000	34,232
Otros ingresos fuera de explotación	66,000	66,660
Gastos financieros	(132,000)	(133,320)
Otros egresos fuera de explotación	(30,000)	(30,300)
Traslación de moneda	16,200	38,861
<b>Resultado no operacional</b>	<b>(49,800)</b>	<b>(23,867)</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1,385,324</b>	<b>1,826,468</b>
	8.6%	9.9%
	(110,826)	(146,117)

	(415,597)	(547,940)
<b>Unidad del ejercicio</b>	<b>858,901</b>	<b>1,132,410</b>
	5.3%	6.1%

Fuente y elaboración: Hortus (2012).

El negocio funciona con sucursales o tiendas distribuidas por zonas. Norte grande: Chiclayo y Chepén. Norte medio: Trujillo, Virú, Chao y Chimbote. Norte chico: Barranca y Huaura, Chancayllo y Huaral. Sur chico y medio: Cañete y Chincha, Ica. Sur grande: Arequipa y Majes. Sierra central: Tarma, Huancayo, Huánuco y Jauja y Sierra sur: Juliaca.

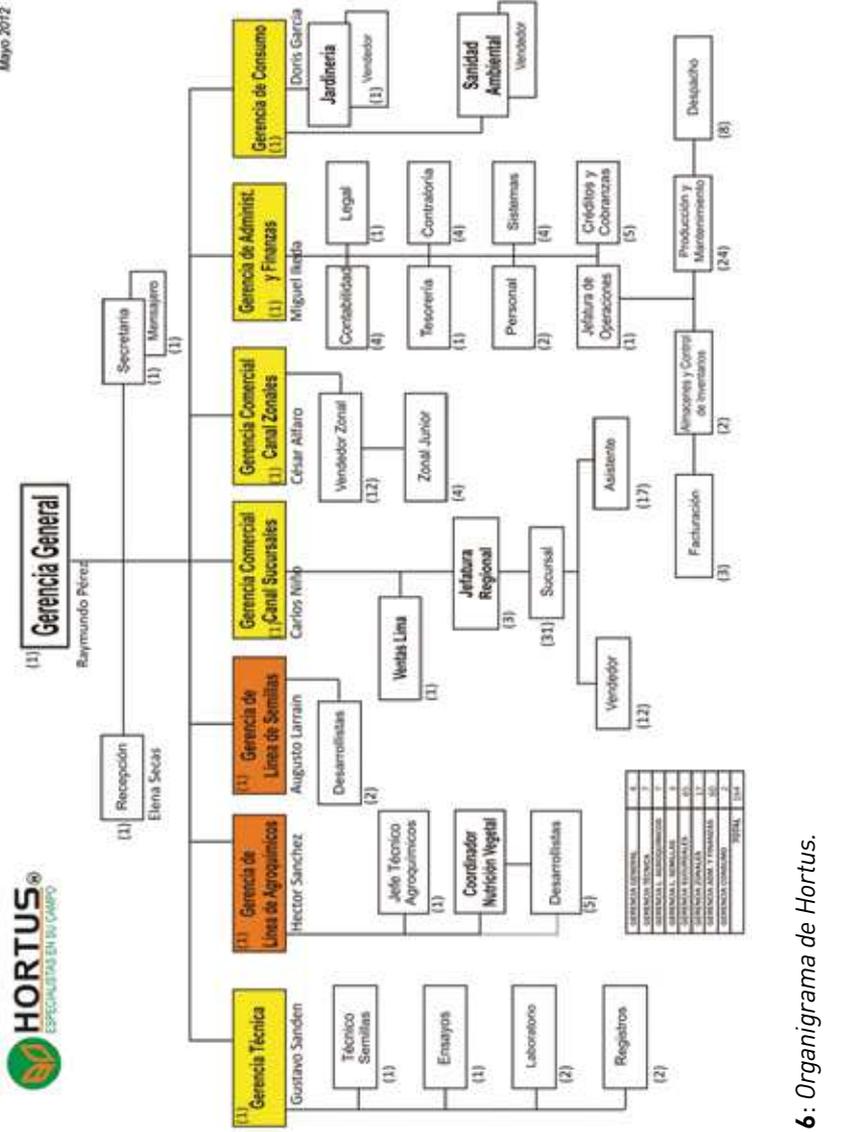
Para el control de operaciones se dispone de una red básica usando internet de acceso libre no dedicada, lo cual puede tener problemas de caídas, mediante esta red se actualizan los inventarios y las ventas.



Fuente: Elaboración propia.

Hortus tiene además que ayudar al proveedor cuando necesite un respaldo para un crédito de Agrobanco (estatal) o un crédito de bancos privados (cajas) esto implica que el distribuidor se asocia en cadena productiva para proveer los insumos y se paga con el crédito respectivo, lo que supone personal que ayude en este proceso y ello supone complicaciones operativa, porque el modelo actual es venta en tienda y poca salida a campo, salvo campañas especiales.

Mayo 2012



**Figura 6:** Organigrama de Hortus.  
 Fuente y elaboración: Hortus (2012)

Recursos Humanos: La estructura de Hortus actualmente es por línea de negocios (Ver figura 6), empezando por agroquímicos que son los que ponen a prueba las moléculas importadas y las de desarrollo propio (aspecto aún pequeño), en el caso de semillas Hortus si tiene una amplia experiencia en desarrollo de campos experimentales y cuenta con ello en su estructura básicamente de producción. Luego tenemos la línea de productos de consumo enfocado en jardinería y sanidad ambiental (importaciones principalmente), luego vienen las gerencias funcionales: comercial zonal y comercial sucursales, una a cargo de las tiendas y la otra a cargo del mercado de terceros.

Otra gerencia funcional es administración y finanzas, que se encarga de todos los procesos de soporte desde los almacenajes, cuentas por cobrar, proveedores y otros. Es notorio que el gerente administrativo incluye en sus funciones al Jefe de operaciones, que se encarga de la producción de algunos insumos fuera de las demás líneas, lo cual puede generar problemas de control de calidad al mezclar las funciones de soporte con las líneas básicas del negocio.

La empresa cuenta con 164 trabajadores, concentrados en sucursales (65), zonales (17) de los cuales 28 hacen ventas y los demás labor administrativa o mixta, aspecto a mejorar toda vez que el negocio requiere un amplio despliegue de ventas. Se tienen además 60 administrativos (casi la mitad de personal) en un negocio comercial esto puede ser muy amplio respecto del total de personal, pero se incluyen personal de operaciones que no es inherentemente administrativo.

El análisis interno de la empresa, nos genera sus fortalezas y debilidades, las que se muestran en la Tabla 6 de matriz de factores internos (EFI):

**Tabla 6** *Matriz EFI*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
Fortalezas	0.5		1.7
Posicionamiento de marca HORTUS a nivel nacional.	0.1	4	0.4
Experiencia y reconocimiento en el sector agropecuario.	0.15	3	0.45
Conocimiento del mercado Agrícola.	0.1	4	0.4
Proveedores de calidad internacional.	0.1	3	0.3
Contamos con profesionales comprometidos con la empresa y con potencial de desarrollo.	0.05	3	0.15
Debilidades	0.5		0.85
Bajo poder de negociación para adquirir productos de terceros.	0.07	2	0.14
Falta variedad en Fitosanitarios y semillas de hortalizas.	0.1	2	0.2
Insuficiente desarrollo y promoción de productos Fitosanitarios.	0.1	2	0.2
Alta rotación de personal.	0.08	1	0.08
Personal de ventas confundido con enfoque del negocio.	0.08	2	0.16
Estructura organizativa compleja	0.07	1	0.07
	1		2.55

*Fuente y Elaboración: Los Autores.*

Objetivos de largo plazo (OLP): Las entrevistas realizadas permitieron plantear los siguientes objetivos:

OLP 1: Incrementar la rentabilidad de la empresa basado en un crecimiento anual de ventas a razón de 15% como mínimo.

OLP 2: Aumentar Market Share en Fitosanidad, Semillas, Consumo, Agroquímicos, Terceros, Fertilizantes, por lo menos en 10% adicional.

OLP 3: Satisfacer las expectativas de los clientes en los distintos segmentos de mercado, mediante un aumento de la paleta de líneas y productos en sucursales, además de mantener stock en bodegas clave y asegurar siempre el ratio de cumplimiento de pedidos (fill rate)

OLP 4: Mejorar el proceso logístico de distribución (interna – externa), mediante la mejora del manejo de inventarios.

OLP 5: Mejorar las competencias del personal con un perfil ideal para Hortus, generando incentivos para que este motivado.

Siguiendo a D'Alessio (2008) plantearemos estrategias genéricas y específicas, a partir del análisis FODA (Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se derivan de los análisis previos, y se complementan con la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la matriz Boston Consulting Group (BCG), la matriz Interna externa (IE) y la Matriz de Generación Estratégica (GE), las que se pueden ver en las Tablas 7, 8, 9 y Figura Nº 7. Con este análisis obtendremos las estrategias que mayor impacto tienen en el logro de los objetivos de largo plazo de la empresa.

**Tabla 7** Matriz PEYEA

A. Calificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (-)	-3.250
B. Calificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (+)	4.375
C. Calificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (-)	-3.555
D. Calificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (+)	4.555

*Fuente y Elaboración: Los autores.*

La matriz anterior indica que la empresa se ubica en una zona alta en fortaleza financiera y de la industria, eso indica que las estrategias derivadas se centran en desarrollar el mercado actual ampliando los canales de ventas, penetrar el mercado en nuevas líneas de productos y diversificar productos en torno a la marca principal Hortus.

**Tabla 8** *Matriz BCG*

		PARTICIPACIÓN DE MERCADO		
		Alta 1	Media 0.5	Baja 0
VAR% VTS	Alto 20	ESTRELLA	¿? HORTUS	
	Medio 0			
	Bajo - 20	VACA	PERRO	

*Fuente y Elaboración: Los autores.*

En función a la Tabla 9 y la información recabada, la empresa tiene un crecimiento de ventas mayor al promedio y una participación de mercado ligeramente menor al promedio, ubicándose en el cuadrante de interrogante. Esto implica que las estrategias necesarias se orientan a impulsar el crecimiento del portafolio de productos para poder asegurar más cuota de mercado y mayor penetración, lo que implica inversión en desarrollar los canales de distribución y estrategias de venta agresivas en los mercados de mayor demanda (agroexportadores) y agricultores del perfil empresario.

En la tabla 10 presentamos la matriz Interna - Externa (IE) como otra fuente de planteamiento estratégico y que se deriva de los puntajes obtenidos en la matriz EFE y EFI, la empresa se ubica entre los cuadrantes I, II, IV y V. En este caso se sugieren estrategias de desarrollo de productos, en buena cuenta hay líneas que empiezan a ser fuertes como las ventas al hogar para jardinería, asimismo hay productores con mayor nivel técnico o educativo, eso requiere una oferta informada y una mayor gama de productos para una variedad de cultivos que hace una década no se daban, se espera que el agro siga innovando en ese sentido y hay que ofrecer productos pensando en nuevos cultivos y tendencias.

La Figura 7 muestra la matriz de Gran Estrategia (GE), la empresa se ubica en el cuadrante de crecimiento de mercado rápido y posición competitiva débil, las estrategias genéricas se muestran en la Figura y son similares a las planteadas previamente.

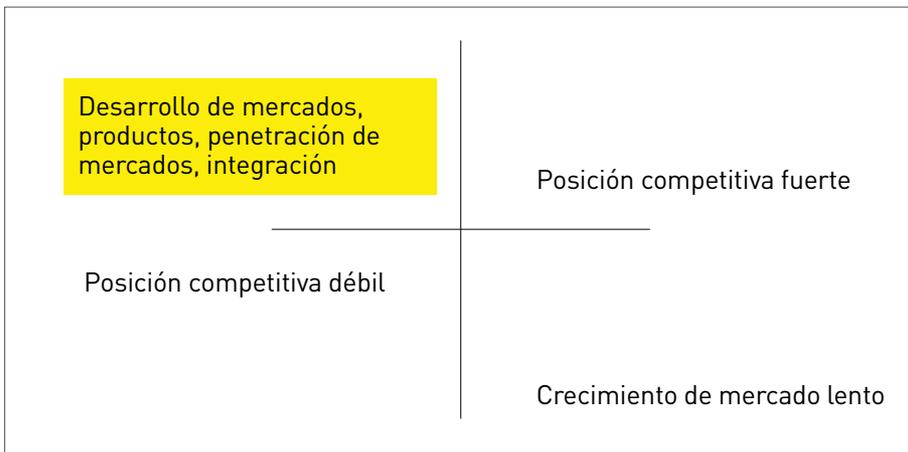
La integración (vertical, horizontal) hacia atrás no es una estrategia que pueda desarrollarse, la empresa no necesita desarrollar campos de cultivo, es importante si pensar en ampliar la línea de distribución con alianzas estratégicas o canales propios (hacia adelante) y pensar en aliarse con las organizaciones de productores que empiezan a tener gravitancia en el mercado agrícola.

**Tabla 9** Matriz IE

	EFI	Fuerte		Promedio		Débil	
E	4			2			1
F	Alto	I		II		III	
E							
			X				
2	Medio	IV		V		VI	
	Bajo 1	VII		VIII		IX	

Fuente y Elaboración: Los autores.

**Figura 7** Matriz GE



Fuente y Elaboración: Los autores.

La Tabla 10 resume los análisis previos y añade estrategias específicas derivadas del análisis FODA, aquellas estrategias que no tienen un gran impacto o puntaje son continentes o se usarán en la medida que el entorno se va modificando.

El resultado de la matriz de Decisión Estratégica (DE) indica que existen cinco estrategias fuertes, estas se llevaron a la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) donde cada estrategia resultante fue validada con el análisis interno y externo. De la matriz MCPE resultaron tres estrategias a desarrollar para la empresa, las que son ampliar los canales de ventas a hogares, ampliar la variedad de marcas y tener un programa formativo de personal, dada la amplia rotación existente.

**Tabla 10** *Matriz DE*

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Ampliar la variedad de marcas y productos Hortus (E3)	X		X	X	X	4
Entrar con paquetes de productos desde tratamiento de semillas	X		X	X		3
Tener un programa de incentivos por puntos para el personal de ventas y por bono para el resto	X	X			X	3
Programa con entidades financieras para la Tarjeta de Crédito Hortus (E1)	X	X	X	X	X	5
Desarrollar de modo más agresiva el mercado de agroexportadores	X			X		2
Difundir folletos junto a productos y en campo muy amigables y gráficos sobre productos Hortus	X			X	X	3
programa de productores líderes con incentivos para parcelas demostrativas y de difusión	X			X		2

Ampliar los canales de ventas hogares o consumo a nuevas tiendas del rubro (E2)	X	X	X	X	X	5
Ampliar la variedad de semillas de flores y hortalizas para huertos pequeños o medianos	X		X	X		3
Lanzar jornadas de campo cada trimestre en las campañas de maíz, exportaciones y líneas de alta demanda	X		X	X		3
Rediseñar la estructura organizacional por negocio y por función separando operaciones (E4)	X	X		X	X	4
Establecer procesos internos para la mejora de selección de personal, medición de desempeño y motivación	X				X	2
Tener un programa formativo de personal (E5)	X	X	X	X		4

*Fuente y Elaboración: Los autores.*

*Nota: Estrategias con puntaje menor a 4 son de contingencia.*

**Tabla 12** *Matriz MCPE*

Factores Clave	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5	
		Valor	Pond								
Oportunidades	0.5										
Crecimiento económico nacional sostenido	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Crecimiento del crédito	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06
Demanda interno con crecimiento sostenido	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Crecimiento del empleo sectorial	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12
Crecientes inversiones en el agro	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2
Sector agrario con régimen especial tributario	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
Firmas de TLC y más tratados en camino pro exportación	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08
Precio de alimentos creciente	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07
Demanda externa creciente, más exportaciones	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16

<b>Amenazas</b>	<b>0.5</b>										
Economías del mundo en recesión	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1
Fin de las exoneraciones tributarias	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
Informalidad en el sector	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
Baja inversión en infraestructura	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Poco desarrollo tecnológico	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Bajo nivel educativo de la mano de obra	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Pocas carreteras asfaltadas rurales	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
Costo alto de los insumos y difícil acceso rural	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05
Escasez de agua	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07
<b>Fortalezas</b>	<b>0.5</b>										
Posicionamiento de marca HORTUS a nivel nacional.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Experiencia y reconocimiento en el sector agropecuario.	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	2	0.3	4	0.6
Conocimiento del mercado Agrícola.	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3

Proveedores de calidad internacional.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Contamos con profesionales comprometidos con la empresa y con potencial de desarrollo.	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<b>Debilidades</b>	<b>0.5</b>										
Bajo poder de negociación para adquirir productos de terceros.	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Falta variedad en Fitosanitarios y semillas de hortalizas.	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Insuficiente desarrollo y promoción de productos Fitosanitarios.	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Alta rotación de personal.	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Personal de ventas confundido con enfoque del negocio.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Estructura organizativa compleja	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14
			<b>4.37</b>		<b>5.45 (R2)</b>		<b>5.09 (R1)</b>		<b>4.41</b>		<b>4.61 (R3)</b>

Fuente y Elaboración: Los autores.

Nota: Estrategias con puntaje menor a 4.5 son retenidas.

#### 4. Conclusiones

1. Las estrategias seleccionadas (E) en nuestro análisis de Hortus son:

E1: Ampliar los canales de ventas hogares o consumo a nuevas tiendas del rubro, desarrollando una línea que en el futuro será importante dado la mejora de los ingresos de los hogares peruanos. En este caso la jardinería en hogares de ingresos medios en zonas urbanas o periféricas, con viviendas con jardín e inclusive hogares con pequeños huertos, para productores agropecuarios con mejores ingresos.

E2: Ampliar la variedad de marcas y productos Hortus, para penetrar el mercado con mejores ofertas y servicios integrales para el productor. En este caso se impone el servicio de tratamiento integral de semillas para productores especialistas y medianos agricultores, así como una mayor gama de semillas y tratamiento de plántones, sobre todo en la agricultura de exportación

E3: Tener un programa formativo de personal, para reducir la rotación y tener una estructura organizacional rediseñada donde este personal competente explote sus capacidades al máximo.

2. La empresa Hortus se define como una cadena de distribución con solidez financiera, con cobertura nacional, marcas propias, precios competitivos, soluciones integrales y servicios diferenciados. En base a esos atributos, se espera que sea la primera opción al momento de la decisión de compra de los agricultores así como la vitrina más conveniente para comercializar las diversas marcas locales e internacionales del mercado.

Este enfoque indica que la empresa en el futuro debe tener el desarrollo de sus propias marcas, a partir de la ampliación de la paleta de productos y también introducir al mercado productos exitosos con marcas reconocidas usando la cadena de distribución Hortus, la misma que responde a una estructura organizacional flexible, con personal calificado y motivado, con la idea permanente de llegar al cliente de la manera más idónea posible.

#### 5. Referencias Bibliográficas

D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson-Prentice Hall.

D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica*. México D.F.: Editorial Pearson.

Hamel, G. (1998). *Strategy innovation and the quest for value*. *Sloan Management Review*. Vol. 39. Nro 2. Pp 7-14.

- Hamel, G. (1996). *Strategy as revolution*. Harvard Business review. Julio Agosto Pp 69-82.
- Hortus, L. (2012). *Memorias anuales de la empresa*. Lima
- Minag, R. (2012). *Plan estratégico sectorial multianual*. Lima
- Miller, D. (1987). *Strategy making and structure: analysis and implications for performance*. Academy of Management Journal, Vol. 30 No. 1, pp. 7-32.
- Mintzberg, H. (1998). *Strategy safari*. Free. Pres. NY. USA.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Free Press. NY.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva de las Naciones*. Boston, MA: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Boston, MA: Ediciones Deusto.
- Zegarra, E. y Orihuela, J. (2005). *La agenda pendiente del sector agricultura*. Informe Final. Proyecto Crecer.