

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para la Empresa Solagro S.A.C.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Stiwar Orlando Cabrera Cabrera. DNI: 43697007

Miguel Ángel Chamorro Montoya. DNI: 41056802

Marco Antonio Chávez Garrido. DNI: 42854784

Gerardo Ismael Geronimo Tirado. DNI: 80452568

Luis Carlos Sánchez Pastor. DNI: 42988745

ASESOR

Dr. Pablo José Arana Barbier DNI 44614140

ORCID 0000-0002-4449-0086

JURADO

Mg. Nicolas Andrés Núñez Morales.

Mg. Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi.

Dr. Pablo José Arana Barbier.

Surco, Enero 2022

Agradecimientos

Agradecimiento general a cada uno de nuestros profesores, quienes con sus conocimientos y experiencia adquirida nos han ayudado a lograr una nueva meta, nuestra maestría.

Un agradecimiento especial a nuestras familias, porque fueron un soporte muy importante durante el proceso y sacrificaron el tiempo dedicado a ellos para que nosotros continuemos con nuestros retos académicos.



Dedicatorias

Dedico esta tesis con todo mi corazón en memoria de mi madre, quien fue y seguirá siendo mi amiga confidente y mi apoyo incondicional, quien con sus esfuerzos y consejos me inculcó valores y me enseñó a salir adelante. Su ejemplo de amor infinito, humildad y cercanía a Dios me han permitido ser una persona de bien.

Stiwar Orlando Cabrera Cabrera

A mis padres, ya que son el pilar fundamental y apoyo en mi formación académica, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello de una manera desinteresada y lleno de amor. A mi esposa e hijos que son mi motivo para luchar incansablemente y alcanzar mis metas.

Miguel Ángel Chamorro Montoya

A mis compañeros y amigos de tesis, por todo su apoyo y compañerismo que me han mostrado en todo momento. A mis padres, por motivarme a seguir esforzándome y desear siempre lo mejor para mí.

Marco Antonio Chávez Garrido

A Dios, quien dispone los momentos perfectos. A mis padres quienes con su amor y apoyo infinito logran inspirar cada uno de mis esfuerzos. A mi esposa e hijas quienes son mi mayor inspiración y motivo de trabajo diario para ser una gran persona.

Gerardo Ismael Geronimo Tirado

La presente tesis se la dedico a la memoria de mi abuelo Abelardo, ya que mi feliz infancia pasó con su compañía al lado de sus historias y cariño infinito. Su ejemplo y el amor hacia nuestra familia me dieron la base para llegar a ser quien soy ahora.

Luis Carlos Sánchez Pastor

Resumen Ejecutivo

Solagro S.A.C. es una empresa ubicada en la ciudad de Trujillo que inició sus operaciones el 11 de julio del 2006, realizando labores de control productivo, fitosanitario y de plagas en los campos de cultivo. Actualmente, su actividad principal es la producción y comercialización de microorganismos benéficos, conocidos como controladores biológicos para el sector agrícola. También, ofrece asesoramiento técnico y capacitación para la aplicación y uso de los controladores biológicos y los servicios de análisis microbiológico de suelos. El objetivo de este *business consulting* es determinar qué ha provocado la falta de posicionamiento de la empresa en el mercado como una de sus dificultades más apremiantes. Para identificar este problema grave se dieron diversas reuniones entre el grupo de consultores y los representantes de la organización, se aplicó la Matriz de Complejidad versus Beneficio, y el análisis cualitativo de las entrevistas efectuadas; se usó el Diagrama de Ishikawa para presentar las causas del problema. Se logró determinar las razones que originaron el problema, está el desconocimiento del cliente sobre los beneficios del producto, la ausencia de un plan de difusión de los beneficios del producto y el desconocimiento de los medios para publicitar el producto. Según los hallazgos, se acordó implementar el ajuste de la propuesta a la realidad actual, usando el *branding* para mejorar los procesos del área de marketing de SOLAGRO S.A.C. Luego, se trazó un plan de implementación de tres meses para desarrollar diferentes actividades orientadas a tener un reenfoque estratégico que aporte valor, una campaña de promoción, el *branding* para construir la personalidad de la marca y el reconocimiento en el mercado. Se calculó un presupuesto requerido para dicha implementación de S/. 87,000.00. Esta inversión rentable será recuperada en tres años, siete meses y 12 días, obteniéndose un indicador de beneficio / costo de 1.72.

Abstract

Solagro S.A.C. is a company located in the city of Trujillo that began its operations on July 11, 2006, carrying out productive, phytosanitary and pest control tasks in the farmlands. At present, its main activity is the production and commercialization of beneficial microorganisms, known as biological controllers for the agricultural sector. It also offers technical advice and training for the application and use of biological controllers and soil microbiological analysis services. The objective of this business consulting is to determine what has caused the lack of positioning of the company in the market as one of its most pressing difficulties. To identify this serious problem, various meetings were held between the group of consultants and the representatives of the organization, the Complexity versus Benefit Matrix was used, and the qualitative analysis of the interviews; the Ishikawa Diagram was used to present the causes of the problem. It was possible to determine that among the reasons that originated the problem were the lack of knowledge of the client about the benefits of the product, the absence of a plan to publicize the benefits of the product and the lack of knowledge of the media to advertise the product. According to the findings, the agreement reached was to implement the adjustment of the proposal to the current reality, using branding to improve the processes of the marketing area of Solagro S.A.C. Then, a plan of implementation of three months was drawn up to develop different activities aimed at having a strategic refocusing that adds value, a promotional campaign, branding to build the brand's personality and recognition in the market. A budget required for this implementation of S / . 87,000.00 was calculated. This profitable investment will be recovered in three years, seven months and 12 days, obtaining a benefit / cost indicator of 1.72.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1 Presentación de la Compañía	1
1.2 Modelo de Negocio	2
1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía	5
1.3.1 Misión	5
1.3.2 Visión.....	6
1.3.3 Valores y cultura	7
1.3.4 Objetivo de largo plazo	8
1.4 Conclusión.....	9
Capítulo II: Análisis del Contexto	10
2.1 Análisis Externo (PESTE).....	10
2.1.1 Factores políticos, gubernamentales, y legales (P)	10
2.1.2 Factores económicos (E).....	12
2.1.3 Factores sociales, culturales y demográficos (S).....	15
2.1.4 Factores tecnológicos y científicos (T).....	15
2.1.5 Factores ecológicos y ambientales (E).....	17
2.2 Análisis Interno (AMOFHIT)	19
2.2.1 Administración y gerencia (A).....	20
2.2.2 Marketing (M).....	21
2.2.3 Operación (O).....	22
2.2.4 Finanzas (F)	23
2.2.5 Talento humano (H).....	24

2.2.6 <i>Sistemas de información y tecnología (I)</i>	27
2.2.7 <i>Tecnología e investigación y desarrollo (T)</i>	28
2.3 Matriz FODA	28
2.3.1 <i>Oportunidades</i>	28
2.3.2 <i>Amenazas</i>	29
2.3.3 <i>Fortalezas</i>	29
2.3.4 <i>Debilidades</i>	30
2.4 Las Cinco Fuerzas de Porter	30
2.4.1 <i>Poder de negociación de los clientes (medio)</i>	31
2.4.2 <i>Poder de negociación de los proveedores (medio)</i>	32
2.4.3 <i>Amenaza de los productos sustitutos (alto)</i>	33
2.4.4 <i>Amenaza de nuevos entrantes (media)</i>	34
2.4.5 <i>Rivalidad entre los competidores (media)</i>	35
2.5 Conclusión	36
Capítulo III: Problema Clave	37
3.1 Metodología de Trabajo	37
3.2 Lista de Problemas	37
3.2.1 <i>Falta de posicionamiento de mercado</i>	38
3.2.2 <i>Escasa cartera de proveedores estratégicos</i>	39
3.2.3 <i>Bajo nivel de negociación en la política de cobranzas</i>	40
3.2.4 <i>Ausencia de información de los procesos en tiempo real</i>	40
3.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio	41
3.4 Problema Central	42
3.4.1 <i>Sustancia</i>	42
3.4.2 <i>Locación</i>	42

3.4.3 Propiedad	43
3.4.4 Magnitud.....	43
3.4.5 Tiempo	44
3.5 Conclusión.....	44
Capítulo IV: Análisis de Causa Raíz.....	46
4.1 Materiales	46
4.1.1 El tiempo de aplicación del producto es mayor al de la competencia	46
4.1.2 El producto no es viable para un control de plaga inmediato sino preventivo.....	47
4.2 Método	48
4.2.1 Ausencia de publicidad de las certificaciones de la empresa	48
4.2.2 Ausencia de capacitaciones a las asociaciones de pequeños agricultores de la zona.....	48
4.2.3 Ausencia de una asesoría en marketing para mostrar los beneficios de los productos	49
4.2.4 Ausencia de información de pruebas a escala de una hectárea para ver determinar el rendimiento y beneficio económico	49
4.2.5 No se tiene un estudio de satisfacción del cliente	50
4.2.6 No se tiene un estudio del mercado de los pequeños agricultores.....	50
4.2.7 No hay un plan de difusión de los beneficios del producto.....	51
4.2.8 No existe un plan para informar al público objetivo del uso de pesticidas biológicos.....	51
4.2.9 Ausencia de un estudio de mercado en el sector	51
4.3 Mercado.....	52
4.3.1 Ausencia de alianzas estratégicas con organizaciones del sector	52
4.3.2 Ausencia de política gubernamental para el uso de insumos biológicos.....	52

4.3.3	<i>Baja facturación en el mercado agrícola (clientes de menor escala)</i>	53
4.3.4	<i>Preferencias de los clientes por productos químicos</i>	54
4.3.5	<i>Desconocimiento del cliente sobre los beneficios del producto</i>	54
4.3.6	<i>Corrupción de funcionarios al tener acuerdos con otros proveedores</i>	55
4.4	Mano de Obra	55
4.4.1	<i>Desconocimiento de los canales a aplicar para publicitar el producto</i>	55
4.5	Maquinaria	55
4.5.1	<i>No se cuenta con un sistema ERP</i>	55
4.6	Matriz Priorización Causa-Raíz	56
4.6.1	<i>Factibilidad</i>	56
4.6.2	<i>Beneficio</i>	56
4.6.3	<i>Resultado</i>	56
4.7	Conclusión	57
	Capítulo V: Alternativas de Solución	59
5.1	Lista de Soluciones	59
5.1.1	<i>Ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual</i>	59
5.1.2	<i>Plan de marketing para aplicar estrategias de posicionamiento</i>	61
5.1.3	<i>Investigación de mercado</i>	62
5.2	Evaluación de las Alternativas de Solución	63
5.2.1	<i>Tiempo</i>	64
5.2.2	<i>Impacto directo</i>	64
5.2.3	<i>Valor agregado</i>	65
5.2.4	<i>Eficacia</i>	65
	5.2 Solución Propuesta	66
	5.3 Conclusión	67

Capítulo VI: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito.....	68
6.1 Fase 1: Actividades Claves	68
6.1.1 Reenfoque estratégico.....	68
6.1.2 Campaña de promoción.....	69
6.1.3 Branding	69
6.1.4 Reconocimiento en el mercado.....	70
6.2 Fase 2: Balanced Scorecard.....	70
6.3 Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución	71
6.4 Factores Claves de Éxito	75
6.4.1 Habilitadores	75
6.4.2 Riesgos.....	76
6.5 Conclusiones	77
Capítulo VII: Resultados Esperados.....	78
7.1 Resultados Cualitativos Esperados.....	78
7.2 Resultados Cuantitativos Esperados.....	78
7.3 Conclusiones	82
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....	83
8.1 Conclusiones	83
8.2 Recomendaciones.....	85
Referencias.....	87
Apéndice A: Primeras Entrevistas Aplicadas	92
A1: Entrevista 1 Aplicada al Gerente General de Solagro S.A.C.....	92
A2: Entrevista 2 Aplicada al Gerente General de Solagro S.A.C.....	96
A3: Entrevista 3 Aplicada al Gerente General de Solagro S.A.C.....	101
A4: Entrevista 1 Aplicada al Gerente Comercial de Solagro S.A.C.....	104

A5: Entrevista 2 Aplicada al Gerente Comercial de Solagro S.A.C..... 108

Apéndice B: Segunda Entrevista Aplicada.....112

Apéndice C: Tercera Entrevista Aplicada.....115

Apéndice D: Estado de Resultados de Solagro S.A.C.....125



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Elementos a Considerar para la Elaboración de la Misión de una Empresa</i>	5
Tabla 2 <i>Elementos a Considerar para la Elaboración de la Visión de una Empresa</i>	7
Tabla 3 <i>Análisis SMART en la Formulación de los Objetivos de la Empresa</i>	8
Tabla 4 <i>Funciones de las Áreas de la Empresa Solagro S.A.C</i>	27
Tabla 5 <i>Matriz FODA</i>	31
Tabla 6 <i>Matriz de Complejidad versus Beneficio</i>	42
Tabla 7 <i>Matriz Priorización Causa-Raíz</i>	58
Tabla 8 <i>Relación de las Causas de la Falta de Posicionamiento en el Mercado y las Alternativas de Solución</i>	59
Tabla 9 <i>Calificación del Tiempo para Evaluar las Alternativas de Solución</i>	64
Tabla 10 <i>Calificación del Impacto Directo para Evaluar las Alternativas de Solución</i>	64
Tabla 11 <i>Calificación del Valor Agregado para Evaluar las Alternativas de Solución</i>	65
Tabla 12 <i>Calificación de la Eficacia para Evaluar las Alternativas de Solución</i>	65
Tabla 13 <i>Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema de Posicionamiento en el Mercado</i>	66
Tabla 14 <i>Proyección de Ventas para Solagro S.A.C. (2022 – 2025)</i>	67
Tabla 15 <i>Balanced Scorecard</i>	71
Tabla 16 <i>Diagrama Gantt del Plan de Implementación</i>	74
Tabla 17 <i>Presupuesto Estimado de la Implementación de la Solución</i>	75
Tabla 18 <i>Flujo de Caja Libre (2022 – 2026)</i>	79
Tabla 19 <i>Indicadores Financieros de la Implementación de la Solución</i>	80
Tabla 20 <i>Análisis de Sensibilidad</i>	80
Tabla 21 <i>Análisis de Escenarios</i>	80

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Modelo de Negocio de Solagro S.A.C</i>	4
Figura 2 <i>Variación Porcentual Anual del PBI durante la Última Década</i>	13
Figura 3 <i>Perú: Uso de Principales Tecnologías de Información y Comunicación de las Empresas</i>	16
Figura 4 <i>Organigrama de Solagro S.A.C</i>	20
Figura 5 <i>Proceso productivo de Solagro S.A.C</i>	23
Figura 6 <i>Cinco Fuerzas de Porter para Solagro S.A.C</i>	36
Figura 7 <i>Diagrama del Modelo de Ishikawa</i>	46



Capítulo I: Situación General

1.1 Presentación de la Compañía

Solagro S.A.C. es una empresa localizada en el departamento de La Libertad, en la ciudad de Trujillo que inició sus operaciones el 11 de julio del 2006 y sus socios mayoritarios cuentan con la profesión de ingenieros agrónomos. Ellos iniciaron su experiencia laboral trabajando en una empresa agroindustrial (CAMPOSOL) ubicada en el Valle de Chavimochic, en la cual realizaban labores de control productivo, fitosanitario y de plagas de los campos de cultivo. La organización tuvo una necesidad de cumplir los controles fitosanitarios y biológicos para que sus productos fueran comercializados en el extranjero, por lo que se encargó la creación de un área de producción de controladores biológicos dentro de la misma. De esta manera, se comenzó la búsqueda de un proveedor que le brindara estos productos, razón por la cual los actuales socios con la experiencia previa decidieron dejar de laborar en la empresa e iniciar la producción de estos controladores biológicos, siendo en el inicio el único cliente esta empresa agroindustrial comercializando el 100% de su producción. Ya con la empresa encaminada, ampliaron su red de contactos y cartera de clientes atendiendo ahora una mayor cantidad de empresas agroindustriales y empresas de menor tamaño que se dedican a la producción agrícola.

La actividad principal de Solagro es la producción y comercialización de microorganismos benéficos, denominados controladores biológicos para el sector agrícola promoviendo una agricultura sostenible en equilibrio con el medio ambiente y los recursos naturales. Adicionalmente, la empresa se dedica a la innovación de nuevos productos, servicios y estrategias de control biológico que permitan la exportación de productos libres de residuos químicos. Como actividades secundarias, Solagro tiene el asesoramiento técnico y capacitación en campo de la aplicación y uso de los controladores biológicos y los servicios

de análisis microbiológico de suelos y producto final para la certificación necesaria previa a la exportación.

Entre los servicios que ofrece Solagro están los siguientes (a) servicios de análisis fisicoquímicos a los campos agrícolas, (b) servicio de laboratorio con técnicas de aislamiento, pureza y calidad para producción a gran escala de microorganismos benéficos, (c) servicio de asesoría técnica y capacitación para el uso adecuado de microorganismo benéficos, (d) evaluación de plagas y enfermedades agrícolas en campo y (e) ensayo de eficacia en campo (Solagro, 2020b). Igualmente, la organización les brinda a sus clientes esta cartera de productos: (a) biofungicidas: Trichomax, (b) bioinsecticidas: Fumogan, (c) bionematicidas: Nemacontrol, (d) biorracionales: Emulsol, (e) biorremediadores: Septi – Sol, (f) insectos benéficos: Trichogramma sp. - Chrysoperla Carnea y (g) promotor de crecimiento: PC – Sol (Solagro, 2020a).

1.2 Modelo de Negocio

Según Upward y Jones (2015) el Flourishing Business Canvas (FBC) es una herramienta que figura como una extensión del Business Model Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur y sirve para que las empresas puedan buscar la generación de resultados energicamente sostenibles a través de la creación de valor tanto ambiental, social y económico en toda su cadena de valor. En este sentido, se detallan a continuación los 16 pilares del modelo de negocio de Solagro S.A.C. (ver Figura 1):

- Objetivos
- Costos
- Beneficios
- Grupo de interés
- Relaciones
- Canales

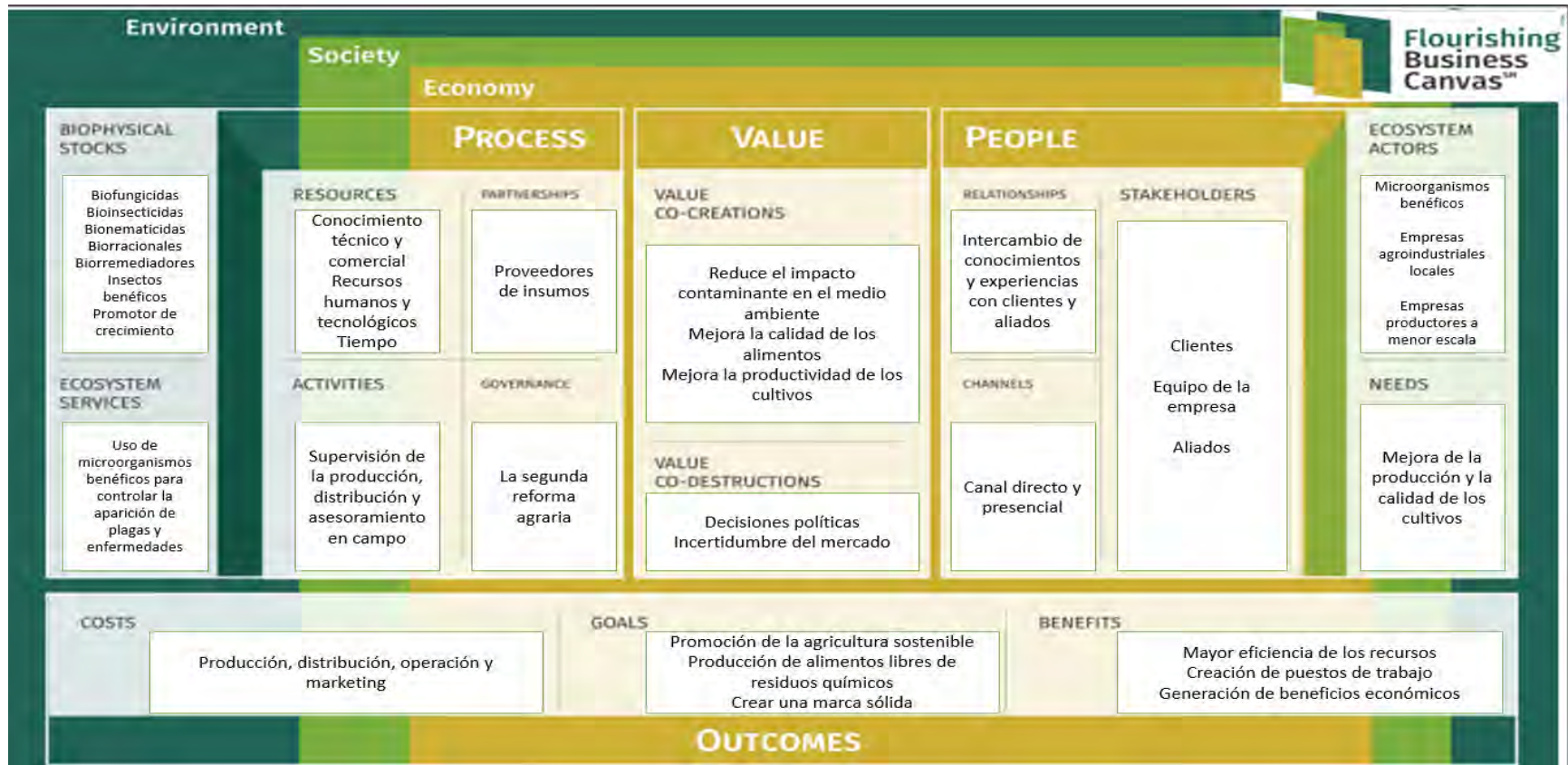
- Actores del Ecosistema
- Necesidades
- Recursos
- Actividades
- Gobernanza
- Alianzas
- Stock biofísico
- Servicios ecosistémicos
- Co – creación de valor
- Co – destrucción de valor

Cabe destacar que los principales clientes están conformados por empresas dedicadas a la producción agrícola a pequeña, mediana y gran escala, quienes orientan sus procesos de producción al uso de insumos biológicos para cumplir con los requerimientos mínimos de sus clientes. Específicamente conformados por empresas agroindustriales ubicados en la zona norte del país (90%) y empresas productoras a menor escala (10%). De la misma manera, la empresa centra su propuesta de valor en la calidad del producto y en el seguimiento exhaustivo y continuo que realizan a cada cliente midiendo la efectividad del producto, garantizando un mínimo de 90% de efectividad en la aplicación.

También Solagro S.A.C. maneja la modalidad de canal directo para la atención de sus actividades. Para la comercialización, cuenta con la fuerza de venta especializada para la visita directa en campo a cada cliente. Para la distribución, cuenta con la logística propia para el traslado de sus productos desde los centros de producción hasta los campos agrícolas. Por la característica del producto los canales deben ser presenciales en todos los procesos considerados.

Figura 1

Modelo de Negocio de Solagro S.A.C.



Nota: Adaptado de "Case Studies", por Flourishing Enterprise Innovation Toolkit, 2021. (<http://flourishingbusiness.org/case-studies/>)

1.3 Misión, Visión y Valores de la Compañía

1.3.1 Misión

Según Grant (2006) cuando una empresa declara su misión está presentando el propósito corporativo que se vincula con las actividades que desarrolla; por lo que se conoce comúnmente como la razón de ser de una organización y que hace posible que la identifiquen en su entorno competitivo. La misión de Solagro S.A.C. se presenta de esta manera: “Empresa dedicada al aislamiento, producción y comercialización de microorganismos benéficos para solucionar problemas medioambientales, ayudando en los procesos productivos de cada empresa, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, buscando la mejora continua y el cuidado del medio ambiente” (Solagro, 2020c). La misión de una empresa representa la declaración específica enfocada en los medios mediante los cuales la organización competirá en el mercado donde se encuentra. Resulta preciso acotar que la misión de Solagro se analizó bajo los parámetros desarrollados por D’Alessio (2015), en relación a los elementos que deben estar presentes en una misión empresarial (ver Tabla 1).

Tabla 1

Elementos a Considerar para la Elaboración de la Misión de una Empresa

N°	Preguntas	Sí se responde	No se responde
1	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la empresa?		X
2	¿Cuáles son los principales productos que la empresa produce?	X	
3	¿Dónde compete geográficamente la empresa? ¿Cuáles son sus mercados?		X
4	¿Está la empresa actualizada tecnológicamente?		X
5	¿Cuál es la solvencia financiera de la empresa? ¿En qué situación está?		X
6	¿Cuáles son los valores, creencias, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la empresa? (filosofía organizacional)	X	
7	¿Cuál es la mayor ventaja competitiva que posee la empresa?		X
8	¿La empresa es sensible a problemas sociales, ambientales y con las comunidades?	X	
9	¿Se considera que los colaboradores son un activo valioso para la empresa?		X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 64), por F.A. D’Alessio, 2015, Pearson.

Se puede observar que la misión de Solagro carece de una determinación clara en la primera pregunta planteada por D'Alessio (2015), es decir, no presenta de forma precisa qué es lo que desear cumplir y tampoco detalla para quién orienta sus actividades. Por este motivo, se propone la siguiente misión para la empresa Solagro S.A.C.: *Somos una empresa ubicada en Trujillo conformada por un personal altamente capacitado para desarrollar actividades de aislamiento, producción y comercialización de microorganismos benéficos para solucionar problemas medioambientales y ayudar en los procesos productivos de cada empresa agroindustrial y productora a menor escala, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, usando la adecuada tecnología para brindar una mejora continua y un correcto cuidado del medio ambiente.*

1.3.2 Visión

De acuerdo con González et al. (2019) una visión empresarial define el panorama futuro que incluye el entorno económico y regulatorio en el cual la organización competirá además debe poseer las siguientes características: coherencia, detallada, positiva, inspiradora y compartida por todo el equipo directivo de trabajo. La visión de Solagro es la siguiente “Ser una empresa líder en el mercado nacional en la generación de soluciones sostenibles para la agricultura y medio ambiente, haciendo uso del talento de nuestro equipo para un manejo integrado” (Solagro, 2020c). Una visión de una organización debe redactarse considerando un período de tiempo entre cinco y 10 años, además de proyectar pasión y emoción por el éxito o desempeño corporativo. Asumiendo esta perspectiva, se analizó la visión de Solagro considerando las preguntas planteadas por D'Alessio (2015), como se muestra en la Tabla 2.

La empresa Solagro posee tres de los 10 elementos a considerar para una buena estructuración de la visión, situación que le dificulta tener el impulso deseado, una cultura fuerte y un liderazgo estratégico y transformacional. Por consiguiente, se propone la siguiente visión para Solagro: *Al cabo de cinco años ser una empresa productora y comercializadora*

de productos agrícolas, líder en el mercado nacional e internacional, por generar soluciones sostenibles para las empresas agroindustriales y productoras a menor escala por parte de un equipo de trabajo altamente capacitado con la alta vocación de servicio, honestidad, responsabilidad y cumpliendo los estándares de calidad e innovación.

Tabla 2

Elementos a Considerar para la Elaboración de la Visión de una Empresa

N°	Preguntas	Sí se responde	No se responde
1	¿En qué negocio estamos ahora? ¿Cuál es nuestro modelo de negocios vigente?	X	
2	¿En qué negocio queremos estar? ¿Cuál queremos que sea nuestro modelo de negocio?	X	
3	¿Qué es lo que nuestros clientes desean en este momento y en el futuro?		X
4	¿Dónde están nuestros clientes y cuáles son los principales intereses y conductas respecto a nuestros productos?		X
5	¿Cuáles son las expectativas hacia nosotros de los grupos de interés con los que nos relacionamos?		X
6	¿Quiénes serán nuestros futuros competidores, proveedores, aliados, complementadores, y clientes?		X
7	¿Cuál debe ser nuestro alcance competitivo?		X
8	¿Cómo puede impactar la tecnología en nuestra industria?		X
9	¿Cuáles son los escenarios más probables de nuestra industria?		X
10	¿Qué posibilidades tenemos de alcanzar la visión propuesta?	X	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 62), por F.A. D'Alessio, 2015, Pearson.

1.3.3 Valores y cultura

Según Solagro (2019) la empresa rige sus actividades enmarcadas en los siguientes valores: (a) respeto irrestricto de sus clientes internos y externos, (b) transparencia y claridad en cada uno de sus actos, (c) responsabilidad en el cumplimiento sus compromisos, y (d) innovación e iniciativa en cada de sus procesos, siempre cumpliendo los estándares mínimos de calidad. Con el objeto de consolidar y fortalecer una cultura organizacional, Solagro busca constantemente afianzar pilares fundamentales sobre los cuales soportar los planes a corto, mediano y largo plazo que posee.

1.3.4 Objetivo de largo plazo

De acuerdo con Solagro (2019) la empresa posee los siguientes objetivos a largo plazo: (a) ser una de las empresas más importantes e influyentes del sector ofreciendo productos y soluciones de calidad contando con una amplia variedad de productos que coberturen a una mayor proporción del mercado orientando los esfuerzos a los productores de menor escala y (b) ofrecer productos de mayor industrialización, de aplicación directa y de fácil distribución, permitiendo con ello desplazar los productos químicos con el fin de cuidar la salud de la población y el medio ambiente. Para analizar y medir las especificaciones de los objetivos estratégicos empresariales es elemental aplicar un modelo conocido como SMART, que presenta cinco conceptos que se deben tomar en cuenta a la hora de fijar los objetivos en las organizaciones. Para Byham y Wellins (2017) estos objetivos deben cumplir las siguientes características: (a) específicos, (b) alcanzables, (c) medibles, (d) realistas o relevantes y (e) ser temporales. En la Tabla 3, se analizan los objetivos de Solagro S.A.C. aplicando el análisis SMART, por su siglas en inglés, para determinar que la definición de estos no se presenta según la totalidad de los criterios que establece esta metodología.

Tabla 3

Análisis SMART en la Formulación de los Objetivos de la Empresa

Letra	Concepto	Objetivos	
		Ser una de las empresas más importantes e influyentes del sector ofreciendo productos y soluciones de calidad contando con una amplia variedad de productos que coberturen a una mayor proporción del mercado orientando los esfuerzos a los productores de menor escala.	Ofrecer productos de mayor industrialización, de aplicación directa y de fácil distribución, permitiendo con ello desplazar los productos químicos con el fin de cuidar la salud de la población y el medio ambiente.
S	Específico	X	X
M	Medible		X
A	Alcanzable	X	X
R	Realista	X	
T	Temporal		

Como se puede visualizar en la Tabla 3, ambos objetivos de Solagro no cumplen con el criterio temporal del análisis SMART, uno no cumple con el criterio de ser medible y otro no cumple con el criterio de ser realista, por lo que se reformulan de la siguiente manera:

- Ofrecer a las empresas agroindustriales y productoras a menor escala gran variedad de productos y soluciones de calidad cubriendo un 40% de proporción del mercado en los próximos cinco años.
- Ofrecer productos de mayor industrialización, de aplicación directa y de fácil distribución a las empresas agroindustriales y productoras a menor escala en los próximos 24 meses cuidando la salud de la población y el medio ambiente.

1.4 Conclusión

Solagro S.A.C. es una organización con más de 15 años en el Perú, específicamente en La Libertad, Trujillo, tiempo que le ha permitido adquirir un gran compromiso con sus clientes para brindarles una amplia variedad de productos: (a) biofungicidas; (b) Bioinsecticidas, (c) bionematicidas, (d) biorracionales, (e) biorremediadores, (f) insectos benéficos, y (g) promotor de crecimiento. Su enfoque principal es ofrecer el aislamiento, producción y comercialización de microorganismos benéficos para solucionar problemas medioambientales, ayudando en los procesos productivos de cada empresa agroindustrial y productora a menor escala del Perú. Sin embargo, es significativo señalar que Solagro S.A.C. tiene planteado dos objetivos a largo plazo que no están establecidos según las políticas integrales del sistema de gestión organizacional ni de acuerdo con el análisis SMART, razón por la cual se le dificulta desempeñarse de manera que logre una mayor participación en el mercado y tener las directrices claras y precisas para seguir estrategias alineadas hacia una meta particular.

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1 Análisis Externo (PESTE)

El análisis del entorno o análisis externo es aquel que permite identificar las amenazas y oportunidades que posee el sector donde se desempeña la empresa, razón por la cual fue necesario evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que se presentan a continuación.

2.1.1 Factores políticos, gubernamentales, y legales (P)

Comprender la realidad política de un país resulta de vital importancia para lograr el éxito en cualquier organización. Atendiendo al nivel de incidencia de esta, puede llegar a afectar el desarrollo de las actividades económicas, a los clientes, a los aliados comerciales y al resto de agentes esenciales de la cadena de valor (D'Alessio, 2015). En el caso del Perú, el ámbito político ha sufrido cierto desequilibrio en épocas recientes por pugnas entre el poder Legislativo y el Ejecutivo. Sin embargo, han sido los ciudadanos quienes han tenido más protagonismo por las transformaciones políticas que han conseguido por medio de manifestaciones públicas de voluntad. Esta innegable perspectiva influye en las intenciones de inversión en el sector agrícola, además de un evidente impacto en las bases que sustentan las leyes que reglamentan este motor de desarrollo tan importante para el país.

En tal sentido, el Perú se rige primordialmente por las directrices emanadas del Congreso de la República y se complementa con los reglamentos expedidos por los ministerios. El Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego es el organismo encargado de administrar la política agrícola, guiándose por la máxima de “Fomentar el uso sostenible de los recursos forestales y fauna silvestre a través de emprendimientos productivos, inversiones bajo criterios de desarrollo económico y social ambientalmente responsable y sostenible y de un enfoque de conservación productiva orientada al aprovechamiento sostenible” (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2019). Asimismo, esta entidad contribuye con el

propósito de trabajar sin descanso para contar en el sector con organizaciones perdurables y libres de corrupción, haciendo uso de todas las herramientas tecnológicas disponibles, de la mano de empleados comprometidos con mejorar las condiciones de vida de los peruanos.

Para lograr su cometido se vale de la colaboración con otros organismos públicos, tales como la Autoridad Nacional del Agua (ANA), encargada de velar por el cumplimiento de la normativa que regula el buen aprovechamiento de los recursos hídricos, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), responsable de efectuar investigaciones orientadas a conservar y fructificar recursos genéticos de reproducción, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA), ente delegado para impedir el ingreso y propagación de plagas y epidemias que pudiesen afectar al sector agrícola. De igual manera, el Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR), entidad encargada de fomentar el manejo sostenible de la flora y fauna silvestre del Perú, y Sierra y Selva Exportadora (SSE), organismo responsable de promover el desarrollo de actividades productivas en el campo (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2020).

Por lo tanto, la actualidad política del Perú sí tiene influencia en el sector agrícola y su análisis debe ser tomado en cuenta ante cualquier estudio que desee apearse a la realidad. Vale la pena resaltar la existencia de distintas entidades que buscan proteger los recursos naturales y su correcto aprovechamiento para garantizar el principio de sostenibilidad. No obstante, la situación política actual puede producir una sensación de inestabilidad que frene futuras inversiones e innovaciones en el sector.

Con apenas dos meses de mandato presidencial Pedro Castillo se afrontó a una crisis ministerial que inició con la dimisión de Guido Bellido como presidente del Consejo de Ministros, situación que representó un significativo cambio en las altas instancias del Gobierno. El presidente nombró a Mirtha Vásquez, quien es ex presidenta del Congreso y parlamentaria por el partido político Frente Amplio; con el fin de mejorar la gobernabilidad

pero dicha acción ha sido apreciada por muchos entes políticos como un punto de quiebre con su partido Perú Libre, el cual puede asociarse con problemas de índole político y económico a corto o mediano plazo (“Perú: ¿cómo enfrentará Pedro Castillo la crisis política tras la renuncia de Guido Bellido?”, 2021). Para Fowks (2021) los mercados han reaccionado positivamente ante el cambio de gabinete ministerial, por lo que en los últimos días el sol ha venido recuperando un poco el terreno perdido entre julio y octubre cuando la economía peruana presenció un desplome en el valor de la moneda.

Según Videnza Consultores (2021) la propuesta de la segunda reforma agraria realizada como parte de la política general de gobierno del presidente Castillo para los próximos cinco años es una estrategia compuesta por un conjunto de medidas cuyo impacto positivo es improbable. Específicamente, en el caso de la expansión de la banca de fomento agrario, que en el pasado no contribuyó a elevar la productividad del sector, sino que trajo consigo altos niveles de morosidad. En dicha propuesta también se fijó la denominada profundización de la franja de precios, como forma de protección arancelaria; pero de acuerdo con Videnza Consultores (2021) existe prueba académica que sustenta que este tipo de medidas no redundan en mejores precios para los agricultores de menores niveles de ingresos, sino, que tienden a beneficiar únicamente a aquellos agricultores de ingresos medios y altos, todo ello perjudicando el nivel de calidad de productos recibidos por los consumidores.

2.1.2 Factores económicos (E)

La economía incide en las decisiones tomadas por el poder Ejecutivo, en las posibilidades de acceso a capital para invertir, en la opinión de inversionistas, en el bolsillo del pueblo y en el comercio exterior (D’Alessio, 2015). En tal sentido, su estudio suele iniciarse con el análisis del producto bruto interno (PBI), definido como el “valor monetario

de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado” (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2021, párr. 1).

De acuerdo con el Banco Mundial (2021), durante la última década la economía del Perú se ha caracterizado por su acelerado crecimiento en comparación con países vecinos, basado en una tasa promedio de 5.9%, gozando de un entorno de inflación estable y de poco impacto, alcanzando una media de 2.9%. Estas condiciones favorables se lograron gracias a buenas políticas internacionales, medidas macroeconómicas cautelosas y oportunas renovaciones estructurales. Sin embargo, el año 2020 se cerró con un PBI de 178.403 millones de euros, representando un descenso de 11.1% con respecto al año anterior (“Perú: El PIB descendió un 11,1%”, 2020). Este declive se atribuye a la rigurosa y extensa cuarentena ordenada por el gobierno para controlar y contrarrestar los efectos de la pandemia del COVID-19 (ver Figura 2).

Figura 2

Variación Porcentual Anual del PBI durante la Última Década



Nota. Tomado de “Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial”, por el Banco Mundial, 2021 (<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&locations=PE&start=2010&view=chart>)

Según BBVA Research (2021), para el año 2021 se estima un crecimiento del 9% en la economía peruana, coincidiendo con la opinión de otros expertos que califican esta progresión como un efecto rebote. Más allá de la innegable incertidumbre global, este aumento se le atribuye a una recuperación económica sostenida mundial, a los elevados precios de los metales, el desarrollo del proceso de vacunación contra el COVID-19 y el buen desempeño de diferentes sectores económicos durante el primer semestre del año. Por otra parte, cabe resaltar que se espera que, en Estados Unidos, para el 2021, se obtenga un aumento del 7% del PBI, mientras que en Europa se prevé un crecimiento de 5.13% entre sus países más desarrollados (Fondo Monetario Internacional, 2021).

Con respecto a la inflación, esta se ubicó en 1.97% en el año 2020 y estuvo condicionada por el aumento de precio de los principales grupos de consumo, tales como esparcimiento, cuidado de la salud, alimentos, alquileres, servicios básicos, transporte y vestimenta. Se estima que para el año 2021 este índice alcance un valor comprendido entre 2.39 y 2.5%, permaneciendo dentro del rango meta fijado, si no se ve afectado por la demanda externa e interna y aumento de tasas de interés (Banco Central de Reserva del Perú, [BCRP], 2021). En cuanto al sector agrícola, cabe destacar que los productos que comprende representan el 6.4% del PBI total del Perú y durante el primer trimestre del 2021 experimentó un crecimiento de 0.2% con respecto al mismo período del año anterior (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021). Este incremento se justifica por el aumento de la demanda internacional de producto de exportación, dentro de los que destacan arándanos, paltas y uvas. Asimismo, el BCRP (2021) aseguró que los granos han subido su cotización debido al levantamiento de restricciones mundiales en torno al coronavirus, el crecimiento de la demanda de granos por países asiáticos y el aumento de los precios de los combustibles

2.1.3 Factores sociales, culturales y demográficos (S)

Esta variable está compuesta por convicciones, cualidades y costumbres propias del ser humano, desarrolladas en base a circunstancias culturales, religiosas, demográficas y de índole diversa que condicionan el contexto de una organización (D'Alessio, 2015). A finales del 2020, los niveles de desempleo se ubicaron en 13%, influenciados en gran medida por la cuarentena impuesta por el Estado, y los niveles de ocupación en zonas rurales se redujeron 6.5% (Instituto Nacional de Estadística e Información, 2020). La minería, pesca y agricultura reúnen al 39.6% del total de empleados del país, siendo estos dos últimos sectores quienes se han visto más afectados por los efectos económicos de la pandemia y sus ingresos se han contraído un 14.1% (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2020).

De acuerdo a la Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015-2021, gestionada por el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, en el Perú conviven más de 3.8 millones de habitantes que laboran en el sector agrícola (MIDAGRI, 2015). Asimismo, la agricultura emplea al 24.2% de la población económicamente activa que se encuentra ocupada, aunque el 34.3% de estos trabajadores están en situación de pobreza debido a la vulnerabilidad del sector, pese a la importancia de sus contribuciones (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2020). Cabe resaltar que es en las provincias de Cajamarca, La Libertad y Ayacucho donde se concentra la mayor parte de estas personas de bajos recursos.

2.1.4 Factores tecnológicos y científicos (T)

El mundo de la tecnología siempre es innovador, cambiante y de avance acelerado, cuya principal utilidad reside en la conservación y propagación masiva de información, convirtiéndolo en un instrumento beneficioso para cualquier organización comprometida con su evolución (D'Alessio, 2015). Los factores tecnológicos y científicos representan aquellos que impulsan a las empresas para mejorar el mercadeo de los productos o servicios que les brindan a sus clientes. Son de suma importancia estos factores porque permiten reducir las

barreras de entrada y tener los niveles mínimos para producir sin problema alguno. Durante el 2017 en el Perú, el 94.2% de las empresas usaron computadoras, el 93.3% utilizaron telefonía móvil, el 89.7% contaron con telefonía fija y el 92.6% hizo uso del internet (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018) (ver Figura 3).

Figura 3

Perú: Uso de Principales Tecnologías de Información y Comunicación de las Empresas



Nota. Tomado de “Encuesta económica anual 2018”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1719/libro.pdf)

De acuerdo al Ranking de Competitividad Mundial 2020, desarrollado por el Institute of Management Development (IMD) de Suiza, Perú se ubica en el puesto 52, subiendo tres posiciones con respecto al año anterior (Marquina et al., 2020). No obstante, este logro no representa un avance porque se obtuvo un menor puntaje en comparación con el año 2019. En base a este resultado, debe resaltarse que, en el pilar de infraestructura, donde se encuentra la infraestructura tecnológica y científica, ha mejorado una posición. Esto se debe a la mejoría en las inversiones en telecomunicaciones, donde se escalaron cinco puestos, y a la disminución de los costos de telefonía móvil, donde se mejoraron cuatro posiciones.

En cuanto al impacto tecnológico en el sector agrícola en épocas recientes, el Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) se ha encargado de divulgar las bondades de nuevos materiales de envasado para conservar la calidad de los alimentos (ITP, 2019). Dentro de estos destacan los polímeros laminados y las cajas de cartón corrugado que ayudan a reducir

en gran medida la merma al ser transportados y almacenados. Estos materiales resultan de vital importancia para mejorar la presentación de los productos, su competitividad tanto en mercados externos como internos y la expectativa de calidad que esperan los consumidores. Por otra parte, el internet de las cosas ha comenzado a ser utilizado en algunas plantaciones de espárragos, uvas de mesa, así como también en algunos cultivos costeros, permitiendo contar con mejor control a través de drones e imágenes satelitales (Fort, 2020). Por esta razón, el Estado debe incentivar el aprovechamiento de la tecnología para mejorar los cultivos de productores peruanos.

En resumen, la tecnología ha tenido un avance imparable a nivel mundial y el sector agrícola no ha sido la excepción. No obstante, en el caso de Perú existen diversas herramientas que pueden ser aprovechadas para mejorar la competitividad internacional. Dentro de estas destacan innovadoras técnicas de cruce de variedades de frutas y hortalizas que podrían aportar variedad a la oferta de los productores, métodos de selección genética para potenciar el cultivo de especies más resistentes, la agricultura de precisión para identificar las especies que necesitan un tratamiento especializado en el momento más adecuado y anticipar la existencia de enfermedades o plagas. Aún queda trabajo por hacer en relación a la conectividad en áreas rurales que permitan una interacción más efectiva entre productores y consumidores, comercialización en línea y acceso a información clave para identificar oportunidades de mercado y acceder a mejores técnicas de cultivo.

2.1.5 Factores ecológicos y ambientales (E)

La ecología reviste una incuestionable importancia en la actualidad para cualquier organización, en vista de la creciente preocupación mundial por el cuidado del medio ambiente, la gestión de desperdicios y la posibilidad de ocurrencia de fenómenos naturales de gran magnitud (D'Alessio, 2015). En tal sentido, en el Perú se promulgó el Plan Nacional Concertado Para la Promoción y Fomento de la Producción Orgánica o Ecológica PLANAE

2021-2030, en el que consta la intención del Estado de promover la agricultura sostenible con técnicas que no generen daños al medio ambiente y estén acordes con los procedimientos que han creado tendencia en el mundo. Asimismo, se refuerza la autoridad del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego para el cumplimiento de las metas propuestas concernientes al sector agrícola, diseñadas en torno a la conservación y la utilización consciente de la diversidad de recursos presentes en los ecosistemas del país. Por esta razón, se busca un acoplamiento con políticas internacionales como el Acuerdo Verde de la Unión Europea, donde se fomenta una agricultura sana, estructuralmente fortalecida, comprometida con la defensa de la biodiversidad y garante de la subsistencia natural (Consejo Nacional de Productos Orgánicos CONAPO, 2021).

Sin embargo, el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego debe superar varios desafíos para lograr cumplir con sus objetivos, dentro de los que se encuentra el diseño de planes de asistencia tecnológica para fomentar procesos de producción sustentables que potencien la agricultura familiar y desarrollar estrategias para generar productos destacados que aporte un valor agregado. Asimismo, debe impulsar y divulgar métodos de producción orgánica de alta calidad que permitan la supervisión constante de cada una de sus etapas, y debe proyectar estrategias para proteger y aprovechar correctamente la diversidad de especies naturales propios del País. Por otra parte, se deben crear planes y tácticas competitivas y sustentables para mejorar la calidad de los productos agrícolas y promocionar una revolución productiva que no provoque daños al medio ambiente (FOVIDA, 2021). De igual manera, es preciso destacar que según la Comisión Sectorial de Planeamiento Estratégico del Sector Agricultura y Riego (2015) en el análisis de las tendencias que impactan en el sector agricultura y riego, en el Perú tiene gran incidencia el cambio climático, incremento de degeneración del suelo, aumento de la degradación de bosques y escasez de agua. Este último elemento es bastante preocupante porque los recursos hídricos son muy relevantes para el

consumo humano y el desarrollo de muchos de los alimentos que componen su dieta diaria. Un daño incesante a las reservas de agua puede conllevar a desequilibrios irremediables en los ecosistemas. Cabe destacar que la agricultura en muchos casos es la actividad más contaminante al medio ambiente por el vertido indiscriminado de cantidades inconmensurables de químicos agrícolas en los cuerpos de agua (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2018); de allí la importancia de la adopción de técnicas de producción innovadoras y sostenibles.

2.2 Análisis Interno (AMOFHIT)

De acuerdo con D'Alessio (2015), el análisis interno permite que se evalúen las principales áreas funcionales de cualquier empresa, por lo que es importante realizar el análisis AMOFHIT para determinar las fortalezas y debilidades internas de Solagro S.A.C. En este sentido, el análisis AMOFHIT se compone de estos pasos: (a) administración y gerencia, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología. Resulta conveniente indicar que la elaboración de esta parte del segundo capítulo se realizó considerando la información primaria recolectada a través de las entrevistas a la gerente general (Diana Moreno Baca) y la gerente comercial (Sofía Guerrero Moreno) de Solagro S.A.C., quienes en toda ocasión demostraron disposición para brindar la información requerida.

De esta manera, se puede acotar que las áreas de la empresa (producción, comercial, administrativa) se relacionan de acuerdo a los requerimientos recibidos y la exigencia de producción diaria programada, cada una de ellas se alinea al objetivo planteado por la gerencia (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021). A este respecto también destacó que, aunque el sistema de comunicación no está muy desarrollado, las áreas se interrelacionan de la mejor manera posible, esto ha permitido que la empresa crezca en la magnitud que viene presentado actualmente. Los gerentes centran este éxito principalmente

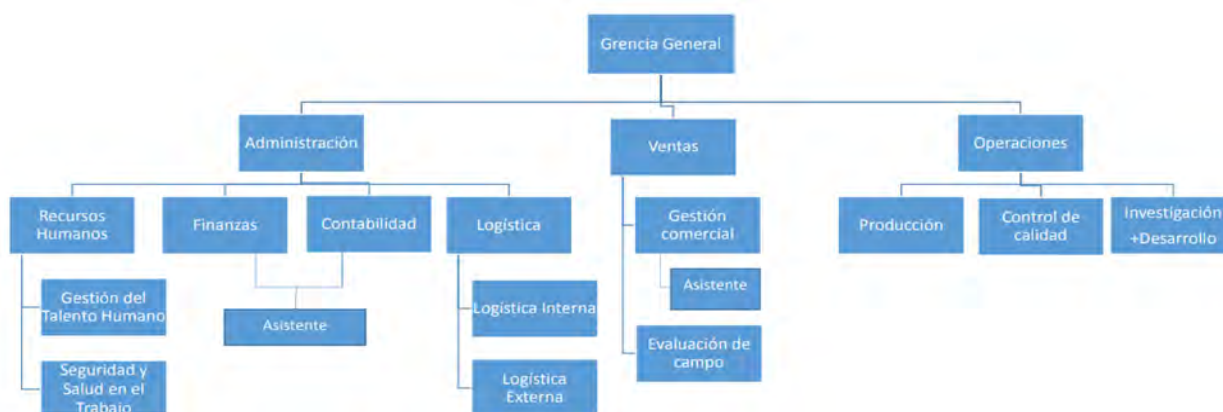
en que, cuentan con los mejores colaboradores y personal calificado que brindan lo mejor de sí en cada proceso y esto es valorado por los dueños de la empresa al brindarles remuneración por encima del mercado capacitación continua, respeto y apoyo en cada situación que se presente dentro y fuera de la empresa. Todos estos aspectos favorecen la producción generando rentabilidad para la empresa.

2.2.1 Administración y gerencia (A)

El área de Administración y Gerencia de una empresa es aquella que maneja todos los aspectos operacionales y estratégicos para mejorar la productividad y aumentar la posibilidad de competir con éxito en el sector industrial donde se ubica (D'Alessio, 2015). Con ello, la administración y gerencia se enfoca en definir las acciones y estrategias que debe seguir la empresa con el fin de elevar su potencial en el mercado. Según la gerente comercial, las pautas son regidas por la gerencia, siempre en consenso por los tres socios de la empresa Solagro (S. Guerrero, comunicación personal, 04 de junio, 2021). Del mismo modo, es crucial indicar que la organización en un 95% es una empresa familiar, por lo que cada una de las decisiones o pasos a seguir se pueden tomar de manera oportuna de acuerdo a las situaciones que se presenten en la empresa; en la Figura 4 se muestra el organigrama.

Figura 4

Organigrama de Solagro S.A.C.



Nota. Adoptado de “Entrevista con gerente general de Solagro S.A.C.”, en D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021.

2.2.2 Marketing (M)

Según D'Alessio (2015), al marketing se le conoce como una herramienta a través de la cual se puede satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización. De acuerdo con la gerente comercial de Solagro S.A.C., la empresa no maneja una estrategia de marketing agresiva, es decir, solo maneja la estrategia de direccionar promociones de precio por cantidad ofreciendo ofertas de descuentos a sus clientes (S. Guerrero, comunicación personal, 04 de junio, 2021). Lo que quiere decir que la organización no aplica una estrategia de publicidad específica, de hecho, el crecimiento de la empresa y de la marca se ha realizado gracias a la red de contactos que poseen sus clientes que mediante la recomendación han conocido de la bondad de sus productos y del trabajo de asesoramiento que realiza la empresa logrando contactar a nuevos clientes. Así mismo, su fuerza comercial hace su trabajo de contactar nuevos clientes de producción a menor escala. En tal sentido, es indispensable apuntar que la página web de la empresa no cuenta con una actualización continua e información dirigida a incrementar sus ventas (S. Guerrero, comunicación personal, 04 de junio, 2021).

La Gerente General comentó que la empresa no tiene presencia en medios digitales, por lo que la venta se realiza mediante visita presencial y por la red de contactos que posee y que recomiendan los productos por sus beneficios y efectividad; de esta manera se produce el reconocimiento de marca (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021). También destacó que, en los actuales momentos, Solagro ha usado la recomendación de sus clientes como uno de los pilares más importantes del crecimiento de la empresa, ya que la marca está asociada a producto de calidad, efectividad, seguimiento, asesoramiento continuo, seriedad y cumplimiento oportuno (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021).

2.2.3 Operación (O)

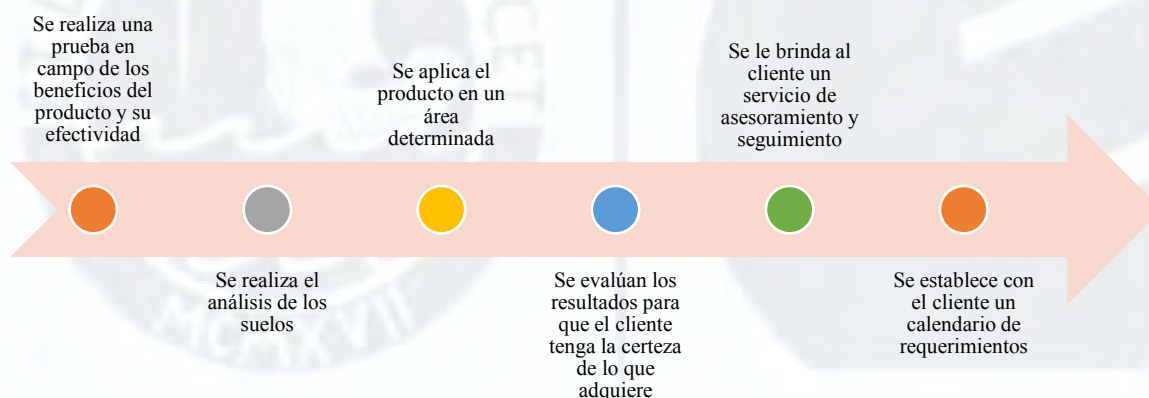
Del área de operación D'Alessio (2015) cabe denotar que se refiere a la propia producción organizacional, siendo esta uno de los elementos que no es apreciado por los gerentes en la mayoría de los casos. Según la Gerente Comercial, la cadena de comercialización de Solagro S.A.C. se inicia con la visita y venta en campo por parte de la fuerza comercial, realizando en casi todos los casos una prueba previa del producto mediante la asignación de un área de producción, para medir la efectividad del producto. Una vez que el cliente se convence de las bondades del producto y su efectividad puede realizar la compra para su programación de atención de despacho, la empresa se encarga de abastecer el producto en el mismo campo para lo cual cuenta con la logística necesaria para trasladar el producto, cuenta con unidades propias, la empresa maneja una política de atención programada (S. Guerrero, comunicación personal, 04 de junio, 2021). En el caso de atenciones no programadas y la atención es urgente, maneja la opción de que cliente pueda recoger el producto en planta en el que le cliente puede utilizar su propia unidad. Sin dejar de asignar un encargado del seguimiento para determinar si necesita de más apoyo o asesoramiento (S. Guerrero, comunicación personal, 04 de junio, 2021).

La gerente general destacó que, considerando el nivel actual de producción de la empresa, la cantidad de trabajadores es la adecuada. En función al crecimiento de los requerimientos, de la demanda y del crecimiento de la empresa, se realiza el requerimiento y ampliación del personal en todas las áreas. De la misma manera, explicó el paso a paso del desarrollo de los servicios ofrecidos por Solagro S.A.C. de la siguiente manera: los servicios de la empresa se inician brindando una prueba en campo de los beneficios del producto y su efectividad, sin que el cliente realice aun alguna requerimiento previo. Adicionalmente, se puede realizar un análisis de los suelos, para dar información al cliente del grado de fertilidad. Luego, se aplica el producto en un área determinada y se evalúan los resultados

para que el cliente tenga la certeza de lo que adquiere. Posterior a la venta se le brinda al cliente un servicio de asesoramiento y seguimiento para su correcta aplicación y efectividad del producto, con ello ya se establece con el cliente un calendario de requerimientos para cada una de sus campañas en el cual se cumple a cabalidad. La empresa brinda servicios adicionales de microbiología y laboratorio que complementan sus servicios, los cuales se realizan el mismo proceso de prueba en campo. El proceso productivo desarrollado por Solagro S.A.C. incluye los subprocesos que se muestran a continuación en la Figura 5 (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 202, Apéndice A).

Figura 5

Proceso productivo de Solagro S.A.C.



Nota. Adaptado de “Entrevista con gerente general de Solagro S.A.C.”, en D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021.

2.2.4 Finanzas (F)

Tanto la contabilidad como las finanzas hacen posible que la organización pueda cuantificar las decisiones relacionadas con los resultados financieros para medir si las estrategias aplicadas efectivamente han incrementado su valor (D’Alessio, 2015). Según la gerente general de Solagro, la empresa es una sociedad cerrada y está compuesta por tres socios, los cuales cuentan con el 80%, 15% y 5 % de accionariado, respectivamente. De forma que las decisiones referidas a las finanzas de la organización, se toman en consenso.

Actualmente, la estructura de capital permite financiar las operaciones y se compone en un 90% con capital propio, los proveedores coberturan aproximadamente el 5% del capital y el restante 5% es financiado con bancos, considerando créditos recientemente otorgados por medio del programa REACTIVA (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021). De la misma manera, la gerente general informó en cuanto a cómo se toman las decisiones en el área contable de la empresa, que uno de los socios es quien gerencia el área y las decisiones que se tengan que tomar las realizan en consenso con los demás socios previo informe y discusión de la mejor opción posible (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021).

Es preciso presentar que la Solagro S.A.C. cuenta con un área contable, que es la encargada de dar soporte a toda el área comercial; así que se responsabiliza de los temas tributarios y afines. Se cuenta con una persona que se encarga de los temas financieros dentro del área contable, quien únicamente realiza los análisis continuos de las tendencias del mercado y de las mejores fuentes de financiamiento y brinda soporte al área contable. Los encargados de estas áreas no participan en las decisiones, dado que solo los tres socios se encargan de gerenciar cada una de las áreas específicas, entre las cuales están las de producción, las comerciales y las administrativas-contables (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021). La organización maneja un sistema contable sistematizado para la facturación y el pago de la nómina; sin embargo, aún no cuenta con un sistema para la planificación de los recursos institucionales y gestión del tiempo (ERP).

2.2.5 Talento humano (H)

De acuerdo con D'Alessio (2015), el talento humano para cualquier empresa es el activo más valioso porque es el responsable de movilizar los recursos tangibles e intangibles, hacer posible que se realicen todas las fases del ciclo operativo y establecer las relaciones que permiten que se logren todos los objetivos organizacionales. La gerente comercial manifestó

en relación a la manera cómo se producen las relaciones laborales en la empresa que existía un trato horizontal desde los puestos claves de Solagro hasta el personal operativo (S. Guerrero, comunicación personal, 04 de junio, 2021, Apéndice A). Por esta razón, la organización tiene presente que el valor más importante con el que cuenta es precisamente sus colaboradores, por lo que sostiene un valor significativo de respeto, de apertura y de consideración a propuestas de mejora. Este tipo de relación que practican desde la creación de la empresa les ha permitido crecer de manera sostenida, empoderando a los profesionales claves y fortaleciendo sus capacidades con capacitación continua (S. Guerrero, comunicación personal, 04 de junio, 2021). En este sentido, Solagro S.A.C. considera que el talento humano es el capital más importante para la organización, y por ello cuenta con los profesionales más calificados del medio. Tener a estos colaboradores en puestos claves del aparato productivo le ha permitido a la empresa crecer y brindar productos de gran calidad con un servicio de asesoramiento altamente reconocido (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021).

Por otra parte, la gerente general de la empresa consultada indicó que Solagro posee una política de capacitación continua a cada colaborador, por ejemplo, en el área contable y de finanzas, la capacitación es continua debido a los constantes cambios en la reglamentación y de los requerimiento de los clientes en las diversas formas de comercialización y negociación, ya que sus principales clientes son empresa agroindustriales quienes manejan un sistema contable especializado con requerimientos internacionales (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021). En relación al tema del desarrollo y carrera y formación continua de su personal, el Gerente General resaltó que Solagro al ser una empresa en crecimiento, por ahora tiene un limitado desarrollo de línea de carrera, los puestos claves, vienen siendo ocupados por personal altamente capacitado. En este aspecto, los socios trabajan ampliando su capacidad de producción y de mayor cobertura de mercado con el fin de aperturar nuevos puntos de producción a nivel nacional para descentralizar sus

operaciones y poder dar oportunidades a sus demás colaboradores. Es por ello que viene desarrollando un programa de capacitación continua con los colaboradores. Como valor agregado la empresa capacita su personal en temas distintos, no solo los que les concierne a sus labores diarias sino también en gestión en varios aspectos para mejorar sus decisiones personales (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021).

En cuanto al número de trabajadores formales y declarados ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) el Gerente General destacó que la empresa tiene 50 colaboradores distribuidos de esta manera: 10 en el área administrativa y 40 en el área operativa (producción, logística y soporte). Igualmente, manifestó que Solagro posee algunos colaboradores temporales que se emplean en períodos cortos de acuerdo a requerimientos específicos (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021). La modalidad de pago que practica la empresa es de periodicidad quincenal y posee una política de incentivos que se materializa en bonificaciones por ventas extras al área comercial y de pago de horas extras al personal operativo. No se tiene muy trabajado un plan de incentivos estructurado por temporadas, cumplimientos de indicadores específicos y/o meta específica (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021).

En relación a la política de capacitación y entrenamiento a su talento humano, Solagro le proporciona a cada uno de los colaboradores claves la posibilidad de capacitarse y especializarse en el área en el que labora para mejorar su nivel de productividad y con ello dar soluciones innovadoras al proceso; específicamente, las capacitaciones pueden llegar hasta el nivel de maestría (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021). Por último, es relevante acotar que la empresa terciaria los servicios de mantenimiento en general, así como de equipos y maquinaria, construcción y mantenimiento de instalaciones físicas abastecimiento de insumos complementarios claves (envases y maíz) y alquiler de locales de producción biológica y almacenamiento (D. Moreno, comunicación personal, 04

de junio, 2021, Apéndice A). A continuación, se presenta información sobre aquellas funciones que desarrollan los colaboradores en las tres áreas de Solagro (ver Tabla 4).

2.2.6 *Sistemas de información y tecnología (I)*

Según D'Alessio (2015) los sistemas de información y las comunicaciones son aquellos que cumplen las siguientes funciones: (a) ayudan en el proceso de toma de decisiones, (b) apoyan el ciclo operativo de la empresa y (c) orientan la forma de participación de todo el equipo de trabajo.

Tabla 4

Funciones de las Áreas de la Empresa Solagro S.A.C.

Área de la Empresa	Funciones de los Colaboradores
Personal administrativo	Labores contables y financieras y todo requerimiento administrativo que se presente con cada uno de sus clientes y el área es supervisada por uno de los socios.
Personal operativo	Funciones de las etapas del proceso productivo, existen supervisores en cada etapa importante de este proceso que va desde el abastecimiento, producción (etapa de crecimiento del hongo (controlador biológico) y etapa del sembrado del hongo en el maíz ya preparado) y distribución, esta área es también gerenciado por uno de los socios.
Personal comercial	Labores de contacto con los clientes, realiza el seguimiento de cada una de las aplicaciones realizadas para ir midiendo la efectividad y requerimientos adicionales que se presenten, como en las demás áreas. Esta área es gerenciada por uno de los socios.

Nota: Adaptado de "Entrevista con gerente general de Solagro," en D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021.

Según la gerente general, Solagro está apuntando a que en dos años pueda tener una variedad de productos ágiles para atender a los clientes de menor escala en producción agrícola, para abarcar una mayor cantidad de regiones en el Perú. En este sentido, buscan lograr un producto más industrializado, empaquetado en serie (envasado) para su aplicación

más directa (ya no con el uso de maíz como medio ambiente de hongo), modernizando y sofisticando el proceso de producción para alcanzar los niveles altos calidad y producción (D. Moreno, comunicación personal, 04 de junio, 2021).

2.2.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

De acuerdo con D'Alessio (2015) la tecnología e investigación y desarrollo es el área responsable de diseñar y aplicar las estrategias de desarrollo de una organización, especialmente para lanzar nuevos productos al mercado donde se desenvuelve. Actualmente, Solagro está implementando una área denominada investigación y desarrollo, la cual se encarga día a día de las siguientes actividades: (a) analizar el mercado, clientes, la tendencia mundial y las nuevas plagas, (b) estudiar las maneras de cómo combatirlas y (c) analizar la mejor forma modernizar sus procesos de producción. Todos los involucrados son capacitados con instituciones de altos estándares y niveles educativos, se les financia maestrías y diplomados especializados en el sector tanto en el país como en el exterior (S. Guerrero, comunicación personal, 04 de junio, 2021).

2.3 Matriz FODA

La Matriz FODA se define como una herramienta que permite detallar: (a) las fortalezas (aquellos factores positivos con los que dispone la empresa), (b) las oportunidades (aspectos positivos que aprovecha la empresa a través de sus fortalezas), (c) debilidades (factores negativos que deben ser eliminados o en su defecto reducidos) y (d) amenazas (aspectos negativos externos que de cierta manera obstaculizan el logro de los objetivos). A continuación, se enumeran cada una de los elementos considerando el análisis externo e interno efectuados.

2.3.1 Oportunidades

- Existe un gran potencial de clientes de producción agrícola a menor escala en el mercado que pueden migrar al uso de productos biológicos para el control de plagas.

- Crecimiento del PBI del sector agrícola en el 2020, con potencial para captación de nuevos clientes.
- Firma de acuerdos comerciales internacionales con países interesados por productos microorganismos benéficos peruanos.
- Los créditos de Reactiva Perú para asegurar la continuidad en la cadena de pagos.

2.3.2 Amenazas

- Falta de mecanismos y políticas de control o regulación al uso de insumos químicos para el control de plagas promoviendo el uso de estos con la facilidad que resulta su aplicación.
- La aparición de empresas productoras de productos químicos de control de plagas las cuales en tamaño son inmensamente superiores y que controlan el mercado. Así mismo aquellas empresas que comercializan productos orgánicos no vivos para el control de plagas ya que ofrecen productos industrializados y empaquetados que pueden ser comercializados en el mercado interno y externos.
- Inestabilidad en el tipo de cambio, debido a la incertidumbre en los mercados por la pandemia.
- Inestabilidad política por las tensiones entre el poder ejecutivo y legislativo en el Perú.
- Crisis económica nacional y mundial debido a la pandemia ocasionada por el virus COVID 19.
- Cambio estructural en la forma de trabajar en tiempos de pandemia.

2.3.3 Fortalezas

- Personal altamente calificado (conocimiento y experiencia).
- Producto de calidad con alto grado de efectividad.
- Alto compromiso por parte de los colaboradores.

- Empresa con más de 15 años de experiencia en el mercado, destacándose por su flexibilidad y dinamismo que le permite adaptarse más rápido a los cambios.
- Los colaboradores de la empresa tienen la misma vocación de servicio para con la misión que posee Solagro en el mercado.

2.3.4 Debilidades

- Proceso de producción tecnificado, por lo que muchas de las operaciones se realizan de manera manual.
- Comunicación poco efectiva en tiempo real de las áreas claves del proceso de producción.
- Dificultad para identificar las etapas críticas del proceso de producción y atenderlas de manera inmediata.
- No utilizan un sistema Enterprise Resource Planning (ERP) o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales.
- Problemas con los períodos de cobranza y el nivel de negociación con los clientes.
- Falta de indicadores de gestión que midan el avance de los objetivos planificados.
- Poca presencia en los medios digitales y ausencia de planes de marketing concretos.
- Falta de integración entre las áreas de la empresa para el logro de la filosofía de gestión.

En la Tabla 5 se muestra la Matriz FODA considerando los elementos antes indicados (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) luego de analizar el contexto de forma externa e interna de la empresa.

2.4 Las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que permite comprender la estructura de un sector empresarial con el propósito de tener un marco de referencia para estudiar la competencia y finalmente, identificar la ventaja competitiva que puede desarrollar

la organización. A continuación, se evalúan las cinco fuerzas que impactan en el sector donde se ubica Solagro según Porter (2017): (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenazas de sustitutos, (d) amenazas de nuevos ingresantes, y (e) competidores (ver Figura 6).

Tabla 5

Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Personal altamente calificado (conocimiento y experiencia). Producto de calidad con alto grado de efectividad. Alto compromiso por parte de los colaboradores. Empresa con más de 15 años de experiencia en el mercado, destacándose por su flexibilidad y dinamismo que le permite adaptarse más rápido a los cambios. Los colaboradores de la empresa tienen la misma vocación de servicio para con la misión que posee Solagro en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de producción tecnificado, por lo que muchas de las operaciones se realizan de manera manual. Comunicación poco efectiva en tiempo real de las áreas claves del proceso de producción. Dificultad para identificar las etapas críticas del proceso de producción y atenderlas de manera inmediata. No utilizan un sistema ERP. Problemas con los períodos de cobranza y el nivel de negociación con los clientes. Falta de indicadores de gestión que midan el avance de los objetivos planificados. Poca presencia en los medios digitales y ausencia de planes de marketing concretos. Falta de integración entre las áreas de la empresa para el logro de la filosofía de gestión.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Existe un gran potencial de clientes de producción agrícola a menor escala en el mercado que pueden migrar al uso de productos biológicos para el control de plagas. Crecimiento del PBI del sector agrícola en el 2020, con potencial para captación de nuevos clientes. Firma de acuerdos comerciales internacionales con países interesados por productos microorganismos benéficos peruanos. Los créditos de Reactiva Perú para asegurar la continuidad en la cadena de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de mecanismos y políticas de control o regulación al uso de insumos químicos para el control de plagas promoviendo el uso de estos con la facilidad que resulta su aplicación. La aparición de empresas productoras de productos químicos de control de plagas las cuales en tamaño son inmensamente superiores y que controlan el mercado. Así mismo aquellas empresas que comercializan productos orgánicos no vivos para el control de plagas ya que ofrecen productos industrializados y empaquetados que pueden ser comercializados en el mercado interno y externos. Inestabilidad en el tipo de cambio, debido a la incertidumbre en los mercados por la pandemia. Inestabilidad política por las tensiones entre el poder ejecutivo y legislativo en el Perú. <ul style="list-style-type: none"> Crisis económica nacional y mundial debido a la pandemia ocasionada por el virus COVID 19. Cambio estructural en la forma de trabajar en tiempos de pandemia.

2.4.1 Poder de negociación de los clientes (medio)

Los compradores o clientes de una organización comprenden a aquellas personas que adquieren sus productos y servicios para su uso propio, aunque también incluye a empresas

que se encargan de hacer llegar la producción de una entidad a los clientes finales (Hill & Jones, 2009). En el caso de Solagro S.A.C., dentro de su cartera de compradores se encuentran grandes compañías agroindustriales, como Arato, Camposol y Laredo, y pequeñas empresas que se desempeñan en el sector agrícola. Estos clientes ven a Solagro S.A.C como la opción ideal para solucionar su demanda de controladores biológicos que les permitan tener una producción agrícola sustentable, de calidad, amigable con el medio ambiente y desprovista de restos químicos. En tal sentido, se considera que el poder de negociación de los compradores es de nivel medio, en base a los volúmenes que se manejen en cada pedido. Las grandes organizaciones agroindustriales pueden tener privilegios al momento de negociar, debido a las considerables cantidades que demandan, pero los pequeños productores, generalmente mal estructurados, adquieren bajos volúmenes y por eso tienen poco margen de negociación.

2.4.2 Poder de negociación de los proveedores (medio)

Siempre conviene hacer negocios con proveedores que sean consistentes con los productos que ofrecen y estén comprometidos con el mejoramiento de los mismos, pues esto garantiza el acceso a recursos de calidad y costos apropiados que faciliten la competitividad empresarial (Porter, 2015). La elección correcta de los proveedores resulta muy importante porque se evita incurrir en costos futuros innecesarios para reemplazarlos, en caso de que ya no cumplan con los estándares requeridos. En el ámbito organizacional, realizar adquisiciones idóneas conlleva la aplicación de estrategias para neutralizar en cierta medida la capacidad negociadora de los proveedores, de tal manera que siempre se pueda obtener un beneficio extra.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores de Solagro S.A.C, se puede asegurar que es de nivel medio porque existen aliados comerciales que por sus características exclusivas se dificulta convenir mejores condiciones, mientras que otros son conscientes de

que les conviene ceder para lograr un trato justo. Dentro de los que tienen alto poder de negociación destacan Merck, por ser el único proveedor internacional de medios de cultivo con el que cuentan, Owens-Illinois, único gran abastecedor de botellas de vidrio que cumplen con los estándares, y Virgen de Chapi, único distribuidor de maíz que ofrece la calidad idónea en la presentación requerida. Por otra parte, los que tienen bajo poder de negociación son los proveedores de bolsas porque hay varias compañías con productos que cumplen los estándares, como Brillorito y Tecnoplas, y, por último, los proveedores de antibióticos debido a que existen diversas marcas en el mercado con productos de semejantes características.

2.4.3 Amenaza de los productos sustitutos (alto)

La entrada en escena de productos alternativos que cubran la necesidad atendida por la producción de una organización, representa un riesgo latente que toda empresa debe anticipar para tomar las medidas más oportunas que permitan tener cierto margen de maniobra (Hill & Jones, 2009). Un dato a tener en cuenta es la participación de mercado que alcanzan estos nuevos productos y las estrategias que tienen detrás para lograr penetrar en el gusto de los compradores, de tal manera que la organización amenazada pueda prever el avance progresivo del mismo y logre mover ficha antes de que sea demasiado tarde. Los productos sustitutos aumentan los niveles de competencia porque establecen un tope de precios a los productos de un sector y fuerzan a la industria a proveer productos más innovadores con características que no sean fácilmente replicables por los rivales (Porter, 2015). En el caso de Solagro S.A.C., el riesgo de amenaza de productos sustitutos es alto. Los controladores biológicos, pese a ser métodos más sustentables y menos dañinos al medio ambiente, pueden llegar a ser reemplazados por sustancias pesticidas y plaguicidas. Estos componentes cuentan con la ventaja de estar bien afianzados en el mercado, pueden adquirirse sin grandes dificultades en muchos comercios, su efecto es inmediato y cuentan con precios atractivos a los clientes.

2.4.4 Amenaza de nuevos entrantes (media)

En vista de los múltiples obstáculos de ingreso con los que se topan las empresas que pugnan por ganarse un espacio en el mercado, suelen hacer su mejor intento presentando productos atractivos, precios competitivos y estrategias de marketing innovadoras (David, 2003). Esto implica que es de vital importancia que los gerentes se mantengan alertas ante la aparición de nuevos competidores que amenacen con arrebatarle parte de su participación en el sector, de tal manera que se puedan diseñar planes para oponer resistencia a sus avances. Cuando una industria es atractiva, tarde o temprano surgirán nuevos competidores tratando de apoderarse de parte del mercado, por lo que las organizaciones ya establecidas comúnmente interponen barreras de ingreso para intentar frenarles o desalentar sus intenciones (Porter, 2015).

En el sector agrícola del Perú, la entrada de nuevos competidores que deseen dedicarse a la oferta de métodos de control de plagas en cultivos es posible, pero está supeditada a ciertas condiciones que deben ser sopesadas a consciencia. En primer lugar, los bajos precios de estos productos en el mercado obligan a ofrecer una calidad similar a la de otras compañías a valores semejantes y obtener el conocimiento necesario para tener éxito en esta industria puede tomar algo de tiempo al no existir procedimientos estándares en el país que normen esta actividad. Asimismo, cuesta ganarse la confianza de los clientes por el desconocimiento de marca, se debe contar con altos niveles de inversión, debe tenerse una excelente capacidad de respuesta para atender el abastecimiento de los compradores y, además, resulta indispensable obtener permisos oficiales para operar, como el certificado de registro otorgado por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA). Por estas razones, la amenaza de nuevos entrantes que rivalicen con Solagro S.A.C es media.

2.4.5 Rivalidad entre los competidores (media)

El grado de rivalidad de la competencia es uno de los factores determinantes de la productividad empresarial y se mide en base a la eficiencia de las estrategias que pone en marcha, siempre buscando valorarse si logran brindarles ventajas competitivas (David, 2013). Este tipo de enfrentamiento se desarrolla cuando organizaciones intentan lograr alcanzar una mejor posición en el sector y, por tanto, deciden implementar tácticas diseñadas para hacerles tomar la delantera en la lucha. Suele hablarse de una especie de batalla campal porque cualquier estrategia ejecutada por una compañía, por sencilla que parezca, tiende a desatar una respuesta casi inmediata de los rivales, en un desesperado intento por neutralizar cualquier efecto que surja de esos esfuerzos. Mientras más intensa sea la rivalidad en una industria, menor será el atractivo de la misma y los beneficios se verán más limitados porque las organizaciones consolidadas emplearán estrategias más complejas y atrevidas para mantener su jerarquía en el mercado (Porter, 2015).

Para Solagro S.A.C, la rivalidad entre los competidores es media. Los productos ofrecidos por otras empresas del sector no destacan por su variedad, presentación ni calidad, por lo que no se puede considerar que alguna posea una ventaja competitiva importante. Por lo tanto, dadas las circunstancias, las organizaciones suelen centrar sus estrategias en ofrecer sus productos a precios más bajos y por eso hacen su mejor esfuerzo por disminuir los costos; Solagro S.A.C, consciente de ello, se ha fijado siempre la meta de disminuir sus costos fijos. Por otra parte, la sólida trayectoria de 15 años en el sector de la empresa objeto de estudio es sumamente significativa porque otro factor que garantiza la preferencia de los compradores es la percepción que estos tengan de la compañía en el mercado. Los clientes suelen asociar esa proyección en la industria con el hecho de contar con productos de comprobada calidad. Sin embargo, los controladores biológicos han ganado gran popularidad por sus beneficios y ha provocado que exista una tendencia al crecimiento de ese mercado, ocasionando que

algunas empresas, necesitadas de personal experimentado en el área, se fijan en empleados ya entrenados por organizaciones afianzadas en el ramo. Esto constituye un gran peligro para Solagro S.A.C, porque sus trabajadores podrían verse tentados a abandonarles por el ofrecimiento de mejores salarios y condiciones de empleo.

Figura 6

Cinco Fuerzas de Porter para Solagro S.A.C.



Nota. Adaptado de *Ser competitivo* (edición actualizada y aumentada, p. 31), por M. Porter, 2017, Deusto.

2.5 Conclusión

El análisis externo realizado permitió identificar la existencia de un gran potencial de clientes de producción agrícola a menor escala en el mercado que pueden usar los productos biológicos para el control de plagas. Actualmente, se han firmado algunos acuerdos comerciales internacionales con países que han demostrado su interés por microorganismos benéficos peruanos. Dos de las amenazas más importantes a considerar en el análisis externo efectuado es la crisis económica nacional y mundial originada por la pandemia por COVID 19 y la ausencia de mecanismos y políticas de control o regulación al uso de insumos químicos para el control de plagas promoviendo el uso de estos. El nuevo contexto post cuarentena, agilizó la transformación digital en las organizaciones, presentándose como una oportunidad para Solagro S.A.C. Por otra parte, según el análisis interno se evidenció que la mencionada empresa posee un personal altamente calificado con altos niveles de compromiso.

Capítulo III: Problema Clave

3.1 Metodología de Trabajo

Para identificar los problemas principales de Solagro S.A.C. se decidió efectuar un análisis completo y profundo del contenido de las entrevistas efectuadas a la gerente general y gerente comercial de la mencionada empresa, además de realizar reuniones con estas con el propósito de discutir los problemas centrales que está atravesando Solagro S.A.C. En este sentido, se llevaron a cabo dichas actividades siguiendo estas etapas:

- Revisión exhaustiva del análisis del entorno externo e interno de Solagro S.A.C. presentado en el capítulo anterior para el propósito de discutir los hallazgos determinados en las entrevistas realizadas a los principales puestos encargados de la organización.
- Presentación y comparación de los problemas detectados por el grupo de consultores producto del análisis y aquellos determinados por la gerente general y gerente comercial.
- Priorización de los problemas por parte del grupo de consultores y la gerente general y gerente comercial haciendo uso de la matriz de complejidad vs beneficio.

Luego, fue preciso evaluar con detalle la información para realizar continuas reflexiones; es preciso indicar que se presentó la posibilidad de desarrollar reuniones posteriores con la gerente general, con el fin de poder recolectar más datos sobre la organización, de manera que se logren los objetivos del análisis del problema.

3.2 Lista de Problemas

De acuerdo con lo identificado en conjunto con la gerente general y gerente comercial, Solagro S.A.C. cuenta con cuatro problemas que afectan al cumplimiento de los objetivos de la organización, siendo estos: (a) falta de posicionamiento de mercado, (b)

escasa cartera de proveedores estratégicos, (c) bajo nivel de negociación en la política de cobranzas y (d) ausencia de información de los procesos en tiempo real (ver Apéndice B).

3.2.1 Falta de posicionamiento de mercado

Según Ortigón (2017) el posicionamiento es un elemento crucial en la valoración de las marcas porque representa la forma en que una organización desea que sus clientes la perciban, piensen sobre su marca frente a las actividades de la competencia. Se debe buscar ocupar un lugar en la mente de los clientes para tener relevancia y capacidad de diferenciarse en el mercado de acuerdo con sus atributos distintivos y motivadores de la marca. Al comercializar un producto que es un ser vivo que tiene un período de vida, la empresa debe incrementar su cartera de clientes para afrontar el principal competidor representado por los productos químicos, los cuales poseen una enorme cobertura y manejo del mercado (D. Moreno, comunicación personal, 01 de setiembre, 2021). Es preciso destacar que el poder mercado por parte del competidor se sustenta en los siguientes elementos: (a) cultura de consumo de estos insumos, (b) falta de conocimiento de la bondades de los controladores biológicos por parte de los productores y consumidores finales y (c) falta de una iniciativa mínima por parte del estado para promover el uso responsable de los elementos tóxicos que degradan el producto final y el medio ambiente produciendo enfermedades en la población y disminuyendo la productividad de los suelos (D. Moreno, comunicación personal, 01 de setiembre, 2021).

La falta de posicionamiento de mercado tiene un impacto en Solagro S.A.C., dado que afecta el cumplimiento de sus objetivos de crecimiento a largo plazo (a pesar de contar con la capacidad necesaria para atender al mercado), esto no será sustentable en el tiempo si no se incrementa la demanda del producto y amplía la cartera de clientes; razón por la cual la organización viene potenciando su área de Investigación y Desarrollo para desarrollar un producto de mayor durabilidad y de aplicación más sencilla e inmediata (S. Guerrero,

comunicación personal, 01 de setiembre, 2021). Durante los últimos cinco años, la empresa no ha mostrado tener un crecimiento positivo y constante, dado que para los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020 tenía 81, 110, 101, 95 y 99 clientes, respectivamente. En cuanto a la capacidad de producción de la planta, es necesario acotar que se trabaja solo a un turno. En campañas que duran entre de tres o cuatro meses al año, cliente trabaja máximo al 80% de su capacidad y con dos turnos como máximo. Por ello, para la gerente general y la gerente comercial de Solagro S.A.C., la empresa no masifica ni difunde correctamente los beneficios y productividades obtenidas luego de la aplicación del producto, dado que no ha desarrollado ni implementado un buen estudio de marketing enfocado en aumentar los conocimientos sobre el mercado.

3.2.2 Escasa cartera de proveedores estratégicos

Para Bonilla et al. (2020) contar con la adecuada cartera de proveedores le permite a la empresa desarrollar una serie de actividades en cadena para que pueda fluir con éxito y se logre el objetivo central de cualquier organización, que es el ofrecer un servicio o producto. Uno de los problemas que está atravesando Solagro S.A.C. es que cuenta con un número mínimo de proveedores de insumos que cumplen las características esenciales requeridas para garantizar la calidad del producto final, haciendo vulnerable el negocio. Esta situación principalmente sucede con el maíz, ya que se ha tenido muchos oferentes, pero pocos los que cumplen tanto en condiciones, así como en disponibilidad del producto en cantidad como en tiempo de atención (D. Moreno, comunicación personal, 01 de setiembre, 2021).

Este problema trae como consecuencia el incumplimiento de la empresa con sus clientes tanto en tiempo de atención como en calidad del producto; motivo por el cual se está constantemente potenciando el área de Investigación y Desarrollo para buscar mejores alternativas que hagan sustentable el negocio a largo plazo y en el cual la empresa está

dispuesta a seguir invirtiendo contando con los recursos que esto requiera (S. Guerrero, comunicación personal, 01 de setiembre, 2021).

3.2.3 Bajo nivel de negociación en la política de cobranzas

De acuerdo con Guerra (2018) existen cuatro estilos de liderazgo e influencia en una negociación: (a) agresivo, cuando se es provocativo, exaltado e intransigente, (b) competitivo, cuando se tiene orientación al poder y se es presionante, (c) comprensivo, cuando se usa el diálogo y la comunicación para plantear soluciones y (d) cooperativo, cuando se intercambian las propuestas y se firman alianzas para encontrar soluciones. La política de cobranza se ve afectada por el nivel de negociación que la empresa tiene sobre sus clientes, por lo que se deberá afrontar dicho inconveniente para mejorar la situación económica de Solagro S.A.C. Se han establecido plazos de recupero permisibles dentro de la operativa del negocio; por lo que actualmente la empresa viene fortaleciendo el área contable y financiera a través del análisis continuo de los calces adecuados para cada cliente (S. Guerrero, comunicación personal, 01 de setiembre, 2021).

3.2.4 Ausencia de información de los procesos en tiempo real

Según Vega et al. (2017) es fundamental que las empresas tengan acceso rápido y eficiente a la información confiable, precisa y detallada con el propósito de contar con la data requerida para adoptar una posición correcta al momento de tomar una decisión que le permita solucionar algún problema con el menor costo posible y haciendo uso adecuado de todos los recursos con que se disponen. Considerando el tamaño actual de Solagro S.A.C., sus procesos cumplen los requerimientos necesarios, pero no están automatizados para tener información en tiempo real. Precisamente, este aspecto es una prioridad que se debe mejorar a mediano plazo, a través de la modernización según el crecimiento de la empresa para ir implementándolo posteriormente con los recursos con los que se disponen (D. Moreno, comunicación personal, 01 de setiembre, 2021).

3.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio

La matriz de complejidad versus beneficio se elaboró posteriormente de haber efectuado las reuniones con la gerente general y gerente comercial de Solagro S.A.C. con el objetivo de identificar y luego priorizar los problemas previamente determinados. En un primer lugar, se tuvieron discusiones para definir el puntaje para la complejidad y el puntaje para el beneficio. En una reunión se logró la validación de la razonabilidad de los problemas y luego, se realizó la ponderación considerando los criterios que definitivamente tienen algún impacto o influencia sobre los objetivos a largo plazo de la empresa.

Es importante mencionar que, el grupo de consultores y la gerente general y gerente comercial coincidieron en que el beneficio respondería la relevancia que poseen los problemas en el logro de dichos objetivos además de la ventaja que representaría en los resultados de la empresa. En cuanto a la complejidad, asumieron que representaría aquel uso de los recursos necesarios para darle solución a los problemas (recursos materiales, humanos, económicos y tiempo) identificados. Por consiguiente, para el beneficio le fue asignado un peso relativo a cada problema de 0.0 (en caso de que se considere no importante) hasta 1.0 (en caso de que se considere muy importante). No se puede obviar que la sumatoria de todos los pesos asignados a los problemas debe ser igual a 1.0. En las reuniones se acordó que la ponderación con valor de 3 representa una complejidad mayor, un valor de 2 representa una complejidad media y un valor de 1 representa una complejidad menor. Finalmente, se realizaron los cálculos para cada variable priorizando el de mayor puntaje, el cual representa el problema más crítico (central o principal), tal como se muestra en la Tabla 6. Estos valores ponderados y obtenidos fueron aprobados tanto por la gerente general como gerente comercial de la empresa, quienes asistieron con toda la disposición a las reuniones.

Tabla 6*Matriz de Complejidad versus Beneficio*

	Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1.	Falta de posicionamiento de mercado	0.70	3	2.10
2.	Escasa cartera de proveedores estratégicos	0.20	2	0.40
3.	Bajo nivel de negociación en la política de cobranza	0.05	3	0.15
4.	Ausencia de información de los procesos en tiempo real	0.05	2	0.10

Nota. Para la complejidad se usó la siguiente ponderación acordada en las reuniones con la gerentes general y gerente comercial de la empresa: 3: complejidad mayor, 2: complejidad media y 1: complejidad menor. Para el cálculo de la criticidad de cada problema se multiplicó el valor del beneficio por el valor de complejidad.

3.4 Problema Central

Como resultado de la Matriz de Complejidad vs Beneficio presentada en la Tabla 5, se identificó que el problema central que presenta Solagro S.A.C. es la falta de posicionamiento en el mercado. Esta situación no le está permitiendo a la empresa convencer a mercado objetivo de que su producto puede satisfacer su necesidad mejor que el de la competencia, por lo que no ha logrado que la imagen del producto esté la mente del cliente.

3.4.1 Sustancia

El principal problema que posee Solagro S.A.C. está relacionado con la falta de posicionamiento de mercado, es decir, la organización no está promoviendo las bondades de los controladores biológicos a los consumidores finales, además de que no se está exponiendo que el uso irresponsable de los elementos tóxicos puede degradar el medio ambiente y afectar la productividad de los suelos. El no contar posicionamiento de mercado le está impidiendo a la empresa obtener mejores resultados en sus objetivos estratégicos y desarrollar una gestión más eficiente.

3.4.2 Locación

Las funciones principales para lograr que la empresa tenga un mejor posicionamiento en el mercado serán desarrolladas por la gerente comercial y todo el personal de ventas de Solagro S.A.C., quienes serán los responsables de diseñar y aplicar diversas estrategias

orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un concepto específico del producto que ofrece la organización con respecto a la competencia.

3.4.3 Propiedad

Dada la descripción del problema identificado como clave, se considera que la falta de posicionamiento en el mercado de Solagro S.A.C., se encuentra involucrada la gerencia comercial, el área de ventas y finalmente la gerencia general. Se debe realizar un análisis de cómo se encuentra la empresa en el mercado y cómo lo está la competencia, también saber cuál será la forma más óptima de compararnos con ella con el fin de reconocer una manera sistemática sobre cómo posicionarse; además de definir los tipos de posicionamiento. Posteriormente a ello, se debe elaborar un reporte a la gerencia general de la empresa, ya que en su momento será la gerente general quien tome las últimas decisiones con respecto a los pasos a seguir. En el caso en particular de Solagro S.A.C., será tanto la gerente general (Diana Moreno Baca) y la gerente comercial (Sofía Guerrero Moreno) quienes estarán involucradas en todo el proceso y fiscalización del equipo de trabajo para mejorar la gestión comercial y por ende el posicionamiento en el mercado.

3.4.4 Magnitud

El problema clave que posee actualmente Solagro S.A.C., muestra que la organización tiene inconvenientes para promover sus productos y los beneficios que aporta los mismos al mercado. La falta de posicionamiento de mercado no le está permitiendo a la empresa tener un lugar en la mente del consumidor y de cierta manera, afecta la percepción que tiene el consumidor sobre la marca. El posicionamiento de la empresa en el mercado es fundamental porque a través de ella se lograría que el cliente se sienta identificado con los valores y filosofía de la empresa, es decir, con lo que la organización transmite y defiende (sus productos) repercutiendo en los siguientes factores para el cliente: (a) se enfocará menos en el precio final del producto, permitiéndole a Solagro S.A.C. ser más competitivos con unos

márgenes más amplios, (b) se convertirá en embajador de la marca de la empresa, porque su grado de identificación con la misma es alto, por lo que recomendaría el uso de los productos comercializados y (c) se quedará con la marca de Solagro S.A.C., dado que coincide cabalmente con lo que necesitaba y buscaba en este tipo de productos. En caso de que la organización no logre mejorar su posicionamiento en el mercado, no podrá destacarse del resto de las empresas competidoras y no podrá incrementar sus ventas o ingresos, por lo que no presentará un crecimiento considerable.

3.4.5 Tiempo

De acuerdo con las entrevistas realizadas tanto a la gerente general como a la gerente comercial de Solagro S.A.C., el problema principal de la falta de posicionamiento de mercado se identificó en el 2020, cuando se determinó que la empresa no había diseñado ni implementado estrategias que lograran posicionar a Solagro S.A.C. en el mercado. De la misma manera es necesario señalar que el problema se originó desde los primeros años de la empresa, dado a que nunca se han aplicado esfuerzos para potenciar el área de marketing y por ende, la promoción de los beneficios y usos del producto que la empresa comercializa.

3.5 Conclusión

Posterior al análisis de los cuatro problemas identificados en Solagro S.A.C. en conjunto con la gerente general y gerente comercial de la empresa, se logró ponderar cada uno de estos con el propósito de identificar que el principal problema que está atravesando es la falta de posicionamiento de mercado. Dicho problema afecta directamente los objetivos de estratégicos de la compañía, dado que, no se están promocionando las ventajas que ofrece el uso del producto que se comercializa, por lo que los clientes finales no mantienen la marca en sus mentes. La empresa no ha invertido en la aplicación de estrategias que permitan que la percepción del consumidor sobre la marca de Solagro S.A.C. sea mejor, así como más ventajosa sobre la de la competencia.

Luego de la reunión desarrollada entre la gerente general, la gerente comercial y el grupo de consultores se han validado los resultados de la información mostrada en este capítulo del trabajo de investigación y respaldado la decisión de que el problema central de Solagro S.A.C. es la falta de posicionamiento de mercado. Por consiguiente, es crucial que se diseñen metas a corto plazo que representen el punto de partida para lograr un crecimiento considerable en el área comercial y empiece a tener resultados más significativos la empresa.

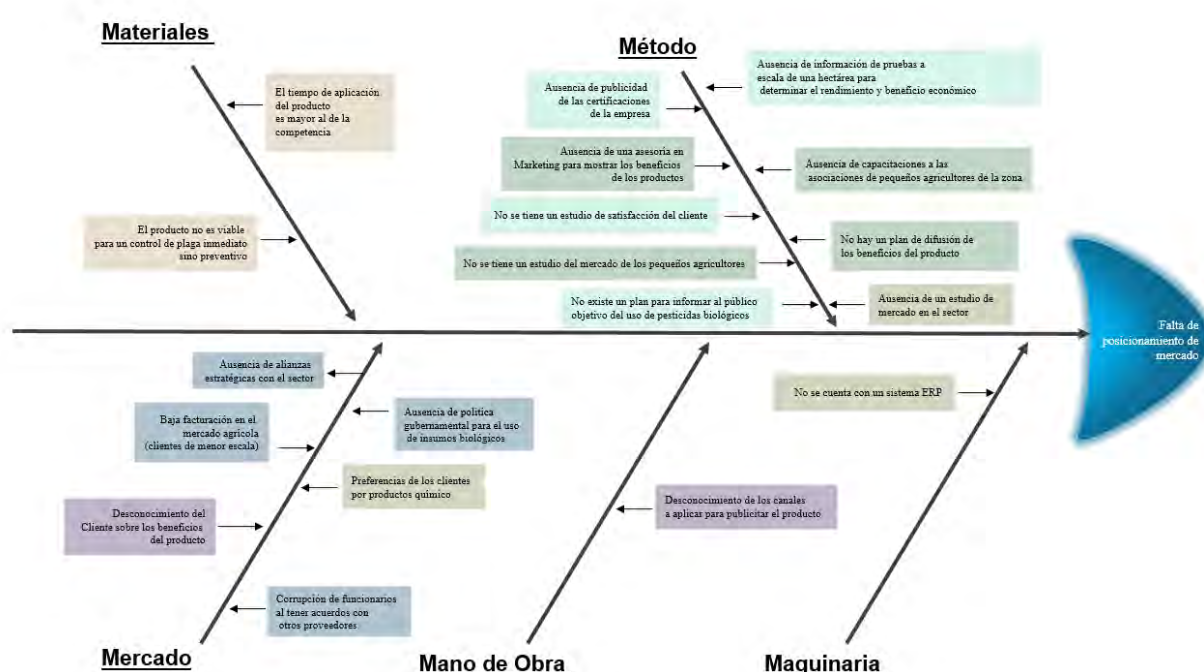


Capítulo IV: Análisis de Causa Raíz

En el presente capítulo se utilizó el diagrama Ishikawa para identificar las causas principales que originan el problema clave de Solagro S.A.C., el cual es la falta de posicionamiento de mercado. En conjunto con la gerente general y gerente comercial de la mencionada organización se determinaron las causas descritas en la Figura 7 (ver Apéndice C).

Figura 7

Diagrama del Modelo de Ishikawa



Nota. Los datos considerados para la elaboración de este diagrama fueron obtenidos a través de las reuniones entre el grupo de consultores y la gerente general y gerente comercial de Solagro S.A.C. en Setiembre de 2021.

4.1 Materiales

4.1.1 El tiempo de aplicación del producto es mayor al de la competencia

Los productos químicos (mayor competencia en el mercado) tienen tiempos de aplicación distintos a los productos que comercializa Solagro S.A.C. Ello porque se trata de un ser vivo que está adherido al maíz como ambiente de crecimiento que luego es aplicado, por lo que debe pasar por un proceso de lavado que puede durar un hasta día para

desprenderlo y obtenerlo en manera líquida para posteriormente ser aplicado mediante el proceso de riego a goteo directamente al surco (S. Guerrero, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021). Con el fin de seguir el plan de cultivo de la planta, se requiere de una planificación y seguimiento coordinado, para asegurar la efectividad en el control de plagas y una mayor productividad del campo; aspecto que no se encuentra valorado por los productores, ya que deciden utilizar los químicos en el momento que se presenta la plaga aplicándolo de manera directa a la planta (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021). Precisamente esa aplicación hace que se vuelva más toxico el producto final con un menor resultado en productividad (aún se tiene esa cultura de solo sofocar incendios y no controlarlo de manera preventiva), es decir, que definitivamente este proceso lo que diferencia en tiempo al producto de Solagro S.A.C., es un servicio incluido que brinda la empresa a sus clientes. Por esta razón, la organización viene trabajando en buscar desarrollar el producto que mejore las posibilidades de aplicación, tanto en tiempo como en durabilidad (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.1.2 El producto no es viable para un control de plaga inmediato sino preventivo

Es importante destacar que la aplicación del producto que comercializa Solagro S.A.C. es un proceso complejo que comienza con el lavado para luego obtener el líquido que es aplicado mediante el sistema de goteo a riego, llegando a través del surco al tallo y las raíces para que pueda atacar a la plaga tomando un tiempo para su acción, ya que se trata de un ser vivo, a diferencia del químico que solo aplica directamente a la planta (sobre tallo hojas, flores, frutos) matando la plaga y la vez propiedades benéficas de la planta, volviéndola toxica; es relevante señalar que si se pudiera aplicar de manera inmediata pero la efectividad no es la óptima, dado que se reduce la productividad (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.2 Método

4.2.1 Ausencia de publicidad de las certificaciones de la empresa

La empresa al comercializar seres vivos, cuenta con todas las certificaciones requeridas por los entes reguladores y empresas valoradas en el sector, pero lamentablemente este no es un aspecto valorado por los diversos clientes para adquirir el producto de la empresa; sin embargo, la organización aún no ha empleado apoyo publicitario para captar más clientes. Tanto en la página web empresarial como en las redes sociales se encuentran presentadas las informaciones referentes a este tema para que los clientes sepan de ello, pero lamentablemente no se ha impulsado como palanca, ya que los productores saben que este es un requisito intrínseco y necesario para que se pueda operar la organización (S. Guerrero, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.2.2 Ausencia de capacitaciones a las asociaciones de pequeños agricultores de la zona

Solagro S.A.C. desde que inició operaciones viene aplicando como parte de la política de captar más clientes y llegar a clientes de menor escala la acción de capacitación con el apoyo de profesionales destacados para dar a conocer los beneficios y los buenos resultados del producto. Aunado a ello, como iniciativa de la empresa se creó una asociación con diversos productores y asociaciones del sector llegando hasta Lima para concretar mayores relaciones, pero lamentablemente existe desinterés por perfeccionar los procesos asociados para brindar una mejor calidad de la salud tanto de las autoridades y referentes del sector. De la misma manera, se enfrentó a intereses económicos de grandes empresas en el sector que comercializan productos químicos que definitivamente percibe a Solagro S.A.C. como un peligro para sus negocios, debilitando las iniciativas en este aspecto (S. Guerrero, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

Definitivamente, si se hubieran dado estas iniciativas, estas pudieran haber beneficiado enormemente a la empresa, en el sentido de permitir invertir mayores cantidades

de dinero en crear escenarios y organizaciones que desarrollen áreas en Investigación y Desarrollo. En cuanto a la información de asociaciones de pequeños agricultores, estas son muy reducidas en el país, por lo que se tienen a las comisiones de regantes, las cuales actualmente están debilitadas por la falta de apoyo al sector y no se tiene mucha información sobre ellas debido a la falta de organización y planificación, la poca información brindada por el Ministerio de Agricultura (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.2.3 Ausencia de una asesoría en marketing para mostrar los beneficios de los productos

El marketing hasta hace poco no había sido una prioridad para la empresa, debido al crecimiento constante que presentaba Solagro S.A.C., el mismo producto con su efectividad lograba captar mayor cantidad de clientes, así mismo gracias al buen trabajo del área comercial que realiza visitas y asesora de manera constante a los clientes. Pero actualmente, se considera necesario desarrollar este tipo de asesoría, por lo que se tiene la postura de que este sería un beneficio para la empresa, ya que el objetivo es posesionarse en el mercado. Actualmente, se tiene una iniciativa aun débil de implementar un área con un profesional que se encargue del tema, pero definitivamente se tiene pensado invertir en esta área destinando los recursos necesarios con el fin de cumplir los objetivos de largo plazo para lograr los resultados esperados (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.2.4 Ausencia de información de pruebas a escala de una hectárea para ver determinar el rendimiento y beneficio económico

La empresa efectivamente cuenta con información de campos de prueba, así como de los resultados y sus rendimientos; sin embargo, se han mostrado los beneficios a los clientes captando clientes adicionales a la cartera actual, pero lamentablemente esto no se ha podido masificar debido al difícil acceso que se tiene a las áreas de cultivo a pesar de ofrecerlo de manera gratuita para seguir realizando este tipo de pruebas. Resulta más difícil en clientes de gran escala, ya que existe un recelo por la información que estos clientes manejan, y en

cuanto a los productores de menor escala por la cultura y aun desconfianza que existe en ellos, ya que es costumbre utilizar los paliativos cuando se presenta el problema. A pesar de que se asigna un personal de la empresa al seguimiento para que este los acompañe en el proceso aún no se ha logrado captar mayores espacios para prueba (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.2.5 No se tiene un estudio de satisfacción del cliente

Un estudio sobre la satisfacción del cliente no se ha implementa en la empresa hasta la fecha, dado que no se tenía en cuenta y no ha sido una prioridad para Solagro S.A.C., pero actualmente se considera que es una necesidad para cumplir el objetivo de captar una mayor cartera de clientes ampliado el mercado. Se reconoce que definitivamente esto beneficiara al conocer el nivel de satisfacción y las expectativas de los clientes para con ello orientar de manera correcta el esfuerzo para ser una empresa referente (S. Guerrero, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.2.6 No se tiene un estudio del mercado de los pequeños agricultores

El mercado de los pequeños agricultores no se ha tenido en cuenta y no ha sido una prioridad, pero en la medida que la empresa ha crecido se estima que se requiere saber si los objetivos se encuentran alineados también a la necesidad y al crecimiento del mercado. No se ha realizado hasta la fecha por la falta de conocimientos, pero se considera que la aplicación de este estudio traería muchos beneficios para conocer el tipo de clientes que existe en el mercado de pequeños productores y si los trabajos están bien dirigidos, ya que ellos representan el objetivo inmediato y de largo plazo de la organización y con ello se podría ampliar el abanico de servicios y productos que ofrece (S. Guerrero, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.2.7 No hay un plan de difusión de los beneficios del producto

Actualmente la empresa no cuenta con un plan estructurado dirigido a la difusión como tal por el desconocimiento del mismo, pero si se realiza de cierta manera la presentación de los beneficios de forma directa a través del personal del área comercial que visita al cliente, le explica y muestra los beneficios del producto de Solagro S.A.C. En el caso de que se conocieran más detalles sobre la aplicación de dicho plan y se capacitara al personal de la empresa se pudiera aumentar la captación de clientes. Por otra lado, si se implementara, el área comercial sería la responsable de dirigirlo y establecer el involucramiento de todas las áreas de Solagro S.A.C. para atender de una mejor manera al cliente externo e interno (S. Guerrero, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.2.8 No existe un plan para informar al público objetivo del uso de pesticidas biológicos

Un plan para informar al cliente sobre los beneficios del uso de controladores biológicos no ha sido desarrollado por la empresa; pero el área comercial si los ha promocionado mediante sus canales de comunicación. También es crucial indicar que la empresa no posee un plan estructurado para informar al cliente consumidor de los productos agrícolas de la procedencia del fruto, esto lamentablemente por la falta de información disponible, ya esto permitiría saber cómo este se ha desarrollado, que plaguicida se ha aplicado, permitiendo una mejor decisión de consumo. Si se contara con la información y se implementara el plan, se podría beneficiar directamente a la empresa, ya que el consumidor exigiría un mejor control de aplicación de químicos. Si se presentara esta situación, Solagro S.A.C. se involucraría en desarrollarlo en el área comercial incorporando al equipo de trabajo todas las áreas del negocio (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.2.9 Ausencia de un estudio de mercado en el sector

Los estudios de mercado no han sido una prioridad para la empresa debido al tamaño de la misma, es decir, en la medida que ha ido creciendo se ha vuelto una necesidad para

conocer al mercado al cual pretende captar, pero no lo ha realizado hasta ahora por la falta de conocimiento en cuanto a su aplicación. La gerencia considera que definitivamente este estudio beneficiaría directamente a la empresa al conocer mejor el mercado con el fin de realizar acciones más efectivas para posicionarse. Por consiguiente, se involucraría el área comercial y las áreas administrativas, creando si fuera necesario un área especializada para fortalecer y cumplir los objetivos de largo plazo; es fundamental acotar que la empresa cuenta con los recursos para realizar dicha investigación. (S. Guerrero, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.3 Mercado

4.3.1 Ausencia de alianzas estratégicas con organizaciones del sector

La organización posee alianzas estratégicas con organismos supervisores, mas no con asociaciones, principalmente debido a estos tres factores: (a) la debilidad organizacional de los mismos, (b) la falta de información y (c) el interés de muchos de los productores. Si se establecieran alianzas con asociaciones fuertemente constituidas y organizadas, se lograría capacitar e incentivar el uso de controladores biológicos para combatir plagas de manera efectiva logrando productos de calidad, mayor productividad y cuidado de la salud y el medio ambiente. Dichas alianzas estarían a cargo de las áreas administrativas y comerciales, además de que se lograría el involucramiento de todas las áreas de la empresa como parte de la cultura organizacional (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.3.2 Ausencia de política gubernamental para el uso de insumos biológicos

No se tiene una política gubernamental para el uso de insumos biológicos, por lo que la gerencia considera que representa una amenaza significativa para los objetivos de la empresa. En este sentido, se demuestra la falta una política reguladora de usos de tóxicos para la producción vegetal, pero principalmente una política de educación de uso de productos sanos, cuidado de la tierra y del medio ambiente. Es de suma importancia señalar que Solagro

S.A.C. como empresa no considera que deba desaparecer este tipo de productos químicos y su uso, pero si el uso indiscriminado de estos, cambiando la manera de educar sobre lo que se consume. Si esto fuera posible y se potenciarán los organismos e instituciones con políticas claras en pro de una educación de calidad y de cuidado de salud y medio ambiente beneficiaría a la empresa en poder obtener una mayor proporción de mercado con una mayor comercialización de sus productos y por ende un mayor desarrollo en investigación para brindar mejores soluciones. Para restar esta ausencia es indispensable y esencial tener la iniciativa y el interés de mejorar la calidad de vida de la población con políticas claras, además de potenciar las políticas educativas que promuevan un consumo responsable (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.3.3 Baja facturación en el mercado agrícola (clientes de menor escala)

Principalmente porque este sector no se encuentra regulado como si está el productor de gran escala, el cual tiene la exigencia de un mínimo de calidad y control de toxicidad por parte de su consumidor extranjero por las regulaciones de los países extranjeros, es decir, no es una política interna la que le exige el uso de productos saludables. Es por la falta de apoyo y control del gobierno que pueda potenciar el sector, buscando mecanismos que erradiquen la informalidad, buscando incentivos que fortifiquen las asociaciones para que ellos puedan crear cadenas de valor y no buscar evadir las regulaciones por los altos costos que le generan y afecten sus pequeñas ganancias, que optan por no buscar otras alternativas de control. La facturación de la empresa por la atención de clientes de producción a menor escala representa solo el 10% de sus ingresos. De manera estructurada no se ha establecido un número específico, pero si se conoce ue se debe incrementar en un 30% la facturación de este tipo de clientes en un mediano plazo (S. Guerrero, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.3.4 Preferencias de los clientes por productos químicos

Esto sucede por el desconocimiento del productor de la existencia de productos alternativos más sustentables y sanos para aplicación, así como también la cultura de solo combatir las plagas en el momento mismo que se presenta el problema y no planificando de manera preventiva este control. Este desconocimiento afecta considerablemente al sector porque no tiene idea sobre que el costo podría ser menor, la efectividad podría ser mayor, su producción sería más alta y sobre todo la obtención de un producto sano y de calidad. La experiencia y los datos recogidos demuestran que la causa del problema, es la falta de conocimiento de productos como los que ofrece Solagro S.A.C. (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021). Resulta elemental manifestar que no existe una data a través de la cual se pueda comparar la preferencia, pero si se evidencia en el día a día cuando se visita a los clientes, quienes aún se encuentran reacios al uso de los productos biológicos, por desconocimiento y porque el producto químico es el producto que encuentran a la mano de fácil aplicación y uso. Lo que si es cierto es que es de fácil comprobación en el mercado al consultar que muchos de los productores no saben de los productos biológicos y que los pequeños productores no lo utilizan. Un dato que comprueba ese escenario es precisamente el porcentaje de la cartera de Solagro S.A.C. conformada por productores de menor escala, a pesar de los esfuerzos de captar este sector (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.3.5 Desconocimiento del cliente sobre los beneficios del producto

Se desconocen los beneficios de menor costo, mayor productividad de los suelos y de la planta además del cuidado del medio ambiente, por lo que la empresa está constantemente aplicando la política de propagación de beneficios del uso de sus productos y continua con las iniciativas que si se desarrollado desde el inicio de sus operaciones. Esta situación le ha permitido brindar soluciones a la salud en el consumo de la población. En este sentido, las

áreas administrativas y comerciales son las involucradas, ya que las áreas operativas cumplen su función de brindar un producto de calidad que siempre se le ofrece al cliente (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.3.6 Corrupción de funcionarios al tener acuerdos con otros proveedores

La corrupción de funcionarios es un tema complejo y que no se encuentra al alcance de la gerencia de Solagro S.A.C. solucionarlo; esta reconoce que se trata de un problema estructural en el país, que si afecta directamente a las empresas. Lo que se espera es que las autoridades trabajen en combatirla y se piense más en el país que en intereses personales (S. Guerrero, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.4 Mano de Obra

4.4.1 Desconocimiento de los canales a aplicar para publicitar el producto

En la empresa, se ha venido promocionando los productos a través de su página web y redes sociales, pero solo de manera tenue, porque no se tiene una estrategia para aprovechar estos medios y no se han usado otros medios disponibles. Los responsables de explotar los canales disponibles sería el área administrativa y el área comercial, identificando cuáles son los medios más favorables para impactar en una mayor participación, buscando captar una mayor cantidad de clientes y por ende una mayor venta. (S. Guerrero, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.5 Maquinaria

4.5.1 No se cuenta con un sistema ERP

Debido al tamaño actual de la empresa además del buen manejo de la producción, no ha sido prioridad tener un sistema más tecnificado, pero si está dentro de los planes implementar tecnologías como una ERP, beneficiando la comunicación de las áreas y mejorando la productividad e identificando áreas de mejora; de hecho, se cuenta con el

personal idóneo, pero se invertiría en capacitarlos para el mejor uso de estos sistemas (D. Moreno, comunicación personal, 03 de setiembre, 2021).

4.6 Matriz Priorización Causa-Raíz

Una vez desarrollada la matriz causa-raíz del problema central definido en las reuniones desarrolladas entre la gerente general, gerente comercial y grupo de consultores en Solagro S.A.C., se realizó la matriz de priorización para determinar la mayor causa de incidencia en el problema central (falta de posicionamiento de mercado). Dicha priorización ha sido evaluada a través de la identificación de un orden de importancia basado en los siguientes criterios: (a) factibilidad, (b) beneficio y (c) resultado.

4.6.1 Factibilidad

Como criterio, la factibilidad evalúa la viabilidad que tiene Solagro S.A.C. para resolver la causa del problema central con sus recursos actuales, es decir, a través de la factibilidad se trata de determinar si resulta fácil para la organización controlar dicha causa en un corto plazo. En este sentido, se debe hallar esta medida considerando la puntuación asociada a un orden jerárquico, en el cual 1 es la causa con mayor dificultad por resolver y 19 la causa que tiene menor dificultad.

4.6.2 Beneficio

Como criterio, el beneficio evalúa cuál es la causa que podría otorgar mayor beneficio a la empresa para alcanzar los objetivos tanto de corto como de largo plazo. En este sentido, se debe hallar esta medida considerando la puntuación vinculada a un orden jerárquico, en el cual 1 es la causa con menor beneficio y 19 la causa con mayor beneficio.

4.6.3 Resultado

En la Matriz Priorización Causa-Raíz se determina la causa que tenga mayor resultado tras la evaluación de la factibilidad y el beneficio, la cual es considerada como la causa central del problema que presenta Solagro S.A.C. de manera que en la Tabla 6 se resume la

evaluación que se realizó a la empresa para determinar cuáles son las causas factibles de resolver y cuáles de las causas identificadas generan mayor beneficio a la organización. El impacto de las causas mostradas en la Tabla 7 es de suma importancia, dado que puede afectar a los objetivos de corto, mediano y largo plazo de Solagro S.A.C. De forma que se detalló en dicha tabla la evaluación generada por la gerente general y gerente comercial, además de los consultores, determinándose que las seis causas con mayor resultado serán consideradas para el plan de solución del problema central.

4.7 Conclusión

Se puede concluir que la falta de posicionamiento en el mercado tiene seis principales causas, las cuales son las siguientes: (a) desconocimiento del cliente sobre los beneficios del producto, (b) no hay un plan de difusión de los beneficios del producto, (c) desconocimiento de los canales a aplicar para publicitar el producto, (d) ausencia de una asesoría en marketing para mostrar los beneficios de los productos, (e) no existe un plan para informar al público objetivo del uso de pesticidas biológicos y (f) ausencia de un estudio de mercado en el sector. Resulta relevante señalar que para la evaluación de las causas se consideraron las que mayor impacto tienen en el futuro sostenible de Solagro S.A.C. El desconocimiento de los beneficios de los productos hace que los clientes no tengan la información suficiente para tomar la decisión de comprarlos.

Tabla 7*Matriz Priorización Causa-Raíz*

Criterio	Causa	Factibilidad	Beneficio	Total
Mercado	Desconocimiento del cliente sobre los beneficios del producto	19	19	38
Mercado	No hay un plan de difusión de los beneficios del producto	17	18	35
Mano de Obra	Desconocimiento de los canales a aplicar para publicitar el producto	18	17	35
Método	Ausencia de una asesoría en marketing para mostrar los beneficios de los productos	16	14	30
Método	No existe un plan para informar al público objetivo del uso de pesticidas biológicos	15	13	28
Método	Ausencia de un estudio de mercado en el sector	12	16	28
Método	No se tiene un estudio de satisfacción del cliente	13	10	23
Mercado	Ausencia de alianzas estratégicas con organizaciones del sector	11	12	23
Método	Ausencia de capacitaciones a las asociaciones de pequeños agricultores de la zona	14	7	21
Método	No se tiene un estudio del mercado de los pequeños agricultores	9	11	20
Mercado	Preferencias de los clientes por productos químicos	2	15	17
Materiales	El tiempo de aplicación del producto es mayor al de la competencia	6	8	14
Maquinaria	No se cuenta con un sistema ERP	10	4	14
Método	Ausencia de publicidad de las certificaciones de la empresa	8	5	13
Mercado	Baja facturación en el mercado agrícola (clientes de menor escala)	4	9	13
Materiales	El producto no es viable para un control de plaga inmediato sino preventivo	5	6	11
Método	Ausencia de información de pruebas a escala de una hectárea para ver determinar el rendimiento y beneficio económico	7	1	8
Mercado	Ausencia de política gubernamental para el uso de insumos biológicos	3	2	5
Mercado	Corrupción de funcionarios al tener acuerdos con otros proveedores	1	3	4

Capítulo V: Alternativas de Solución

5.1 Lista de Soluciones

Una vez se determinaron las causas del problema identificado en Solagro S.A.C., el cual es la falta de posicionamiento en el mercado, se procedió a discutir las posibles soluciones en conjunto con las representantes de la mencionada organización. La solución propuesta está orientada al ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual (reforzando las cualidades diferenciadoras de los productos), para resolver las seis primeras causas del problema clave de la empresa que fueron seleccionadas de las propuestas. A continuación, en la Tabla 8 se muestran la relación entre dichas causas y las alternativas de solución que el equipo de consultores propone.

Tabla 8

Relación de las Causas de la Falta de Posicionamiento en el Mercado y las Alternativas de Solución

No.	Criterio	Causas	Solución propuesta
1	Mercado	Desconocimiento del cliente sobre los beneficios del producto	Ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual
2	Mercado	No hay un plan de difusión de los beneficios del producto	Plan de Marketing para aplicar estrategias de posicionamiento
3	Mano de Obra	Desconocimiento de los canales a aplicar para publicitar el producto	Plan de Marketing para aplicar estrategias de posicionamiento
4	Método	Ausencia de una asesoría en marketing para mostrar los beneficios de los productos	Ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual
5	Método	No existe un plan para informar al público objetivo del uso de pesticidas biológicos	Plan de Marketing para aplicar estrategias de posicionamiento
6	Método	Ausencia de un estudio de mercado en el sector	Investigación de mercado

5.1.1 Ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual

La propuesta de valor es muy importante para el éxito empresarial porque describe cómo se va a crear valor para los clientes, es decir, representa un componente fundamental

del modelo de negocio, que le permitirá a la organización identificar de forma realista el valor para el cliente de acuerdo a la perspectiva de este. Para este fin, la propuesta de valor viene a ser una promesa de ese valor que la empresa creará para sus clientes, por lo que debe expresarse de acuerdo con la perspectiva y visión de ellos. Si una empresa no posee claridad en su propuesta de valor, no se podrán satisfacer las necesidades o requerimientos de los clientes; razón por la cual es elemental que la propuesta de valor se materialice en un producto que posteriormente se pueda comunicar y vender a los clientes.

Ajustar la propuesta de valor a la realidad actual de Solagro S.A.C. significa que la empresa se centre en tres áreas claves: (a) beneficios generados, determinándose cuáles son los beneficios que obtiene el cliente a través de la propuesta de valor de la compañía, (b) problemas resueltos, determinándose cuáles son los problemas que la organización le soluciona al cliente y (c) productos y servicios, determinándose cuáles son los productos y servicios que se le ofrecen a los clientes para que este los seleccione. Se trata de proporcionar una respuesta a dos preguntas principales: (a) ¿Qué ofrece la empresa que la hace única? y (b) ¿Por qué el cliente va a comprar la propuesta de la empresa y no la de la competencia? Es importante que se resalte que la diferenciación de Solagro S.A.C. se presenta por las características intrínsecas del propio producto que ofrece al mercado.

Sobre este particular, resulta trascendental trabajar en la comunicación con el fin de trasladar la identidad de Solagro S.A.C. para ayudar a que la imagen percibida se dirija hacia los atributos diferenciadores de los productos que comercializa y así mejore el posicionamiento en el mercado. Por consiguiente, es indispensable que la organización ponga en marcha un reenfoque estratégico que permita aportar valor al cliente, ajustándose perfectamente a la necesidad del este. Es esencial que el producto ofrecido esté alineado con la solución que busca el cliente, porque así se obtendrán consumidores fidelizados que reconocen que la organización les satisface sus requerimientos y se preocupa por ellos.

Se propone que se realice una campaña de promoción que permita la concientización de los beneficios de los productos de Solagro S.A.C. indicando las diferencias competitivas que estos representan. Esta campaña tendrá como objetivo despertar sensaciones y crear conexiones (conscientes o inconscientes) para que el cliente escoja la marca de Solagro S.A.C. en el momento de decisión de compra. En este caso, a través del *branding*, se buscará construir la personalidad de la marca en la mente de los clientes mediante percepciones y sentimientos; estas acciones no solo promoverán los productos y sus beneficios sino que se logrará crear valor a estos.

Con el *branding*, la organización se beneficiará porque la herramienta: (a) resalta en todo momento los valores de la empresa y de los productos que ofrece, (b) genera credibilidad y confianza en los clientes, (c) fortalece la identidad de los productos y (d) permite diferenciarse de la competencia. Finalmente, lo que se busca es que a través del ajuste de la propuesta de valor usando el branding, Solagro S.A.C. tenga reconocimiento, aumente su valor comercial, genere nuevos clientes, cree confianza en el mercado y apoye la publicidad y promoción de los beneficios y las ventajas competitivas que posee la organización.

5.1.2 Plan de marketing para aplicar estrategias de posicionamiento

El plan de marketing es un documento que se diseña en formato texto o presentación para reunir los datos más importantes relacionados al mercado al que se dirige la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias que se deben implementar y la planificación para llevarlo a cabo con éxito. Sirve de guía para orientar a la organización a desarrollar cada uno de los pasos necesarios para promover los productos o servicios que brinda la empresa y atraer a los clientes a esta. Un plan de marketing que se encuentre especialmente orientado hacia mejorar el posicionamiento que tiene Solagro S.A.C. en el mercado debe estar compuesto por los siguientes apartados: (a) marketing analítico (conocer

el mercado y la competencia); (b) marketing estratégico (definir la estrategia a seguir; y (c) marketing operativo (plantear las acciones que se deben cumplir para desarrollar las estrategias, considerando también la viabilidad económica).

Un plan de marketing que se encargue de detallar las estrategias de posicionamiento de marca (por calidad, por características, o por precio o valor) le permitirá a la empresa conocer su real situación actual y estimar hacia donde desea llegar, por lo que le permitirá posteriormente crear la marca distinguiéndola del resto. Este tipo de posicionamiento ayudará a Solagro S.A.C. a fijar tanto la marca como un atributo específico, relevante y diferencial en la mente del consumidor. En este sentido, se buscará aplicar estrategias de posicionamiento de marca basándose en la calidad y las características de los productos, razón por la cual se buscará resaltar alguna de las propiedades o beneficios de los productos que la empresa comercializa. A través del diseño de este plan, se podrá tener con mayor claridad, los objetivos que sirve como guía para establecer la ruta que debe seguir la empresa para lograr la mayor efectividad en las acciones que mejoren en el posicionamiento de Solagro S.A.C.

Se buscará destacar los aspectos más significativos del producto (nivel, tipo, características y ciclo de vida); del precio (basado en el comprador y en la competencia); de la distribución y de la promoción (a través de los diferentes canales de comunicación: publicidad, promoción de ventas y venta directa). Finalmente, es importante mencionar que el plan de marketing debe considerar algunos elementos que puede fallar e inmediatamente reconocer cómo proceder y reaccionar para evitar improvisación.

5.1.3 Investigación de mercado

La investigación de mercado le permite a cualquier empresa obtener información exacta que no dispone, por lo que resulta indispensable aplicar las siguientes recomendaciones para desarrollar la investigación de mercado: (a) definir el problema que se desea solucionar (en este caso: la falta de posicionamiento que tiene Solagro S.A.C. en el

mercado); (b) definir la muestra (público representativo); (c) realizar la recolección de datos (aplicación un instrumento); (d) analizar los resultados (estudiar los datos a profundidad sin dejar de lado alguno); y (e) elaborar el reporte de resultados (para presentar la información de forma clara y precisa para que sea comprendida por las partes interesadas). El mayor beneficio que se puede obtener en la empresa tras realizar un estudio de mercado es que se podrá contar con la información real y puntual que se necesita para solucionar los problemas del crecimiento de la organización.

Del mismo modo, ayuda a conocer de qué manera los clientes cambian de preferencia y cómo perciben a Solagro S.A.C., permitiendo que se mejore la comunicación entre estos. Resulta una inversión tanto de tiempo como de recursos humanos y económicos que ayudará a la empresa a tener la data indispensable para seguir y lograr ventas más representativas y que quede en mente de los consumidores la propuesta de valor de la entidad. Por último, el estudio de mercado le brindará a Solagro S.A.C. conocer mejor su mercado objetivo y estar un paso delante de sus competidores, es decir, tener una ventaja importante sobre ellos.

5.2 Evaluación de las Alternativas de Solución

Haciendo uso de la verificación empírica se logró comprender la esencia del problema clave previamente determinado, el cual es la falta de posicionamiento en el mercado por parte de Solagro S.A.C. con el fin de identificar las mejores alternativas de solución para este. Posteriormente del análisis de las causas raíz del problema central, se determinaron tres posibles soluciones que mejorarán el posicionamiento de la mencionada organización en el mercado, siendo estas: (a) el ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual, (b) el plan de marketing para aplicar estrategias de posicionamiento y (c) la investigación de mercado. con el propósito de hallar la solución más adecuada para la empresa, fue necesario evaluar conjuntamente con las representantes de la Solagro S.A.C. las alternativas considerando los criterios que se destacan a continuación.

5.2.1 Tiempo

A través de este criterio del tiempo se logró evaluar el tiempo que duraría la implementación de la alternativa de solución propuesta; por dicho motivo, se consideró la duración en período de corto, mediano y largo plazo (ver Tabla 9). Es importante acotar que se asumió para este criterio que a menor calificación, representaría que el tiempo que tomaría en aplicarse la alternativa y obtener resultados en la empresa es menor.

Tabla 9

Calificación del Tiempo para Evaluar las Alternativas de Solución

Calificación	Descripción
5	Corto plazo: 3 meses
3	Mediano plazo: 6 meses
1	Largo plazo: 12 meses

5.2.2 Impacto directo

A través de este criterio se logró evaluar si la alternativa de solución propuesta mejoría el problema del posicionamiento de la empresa, por lo que se asumió que a mayor calificación, mayor sería el impacto que se tendrá sobre la alternativa de solución propuesta (ver Tabla 10).

Tabla 10

Calificación del Impacto Directo para Evaluar las Alternativas de Solución

Calificación	Descripción
5	Impacto en el posicionamiento
3	Impacto en el aumento de las ventas
1	Impacto en el desarrollo de los productos

5.2.3 Valor agregado

A través de este criterio se logró evaluar el elemento que permita marcar la diferencia en cada alternativa propuesta en función a las acciones que mejoren el posicionamiento de la empresa, así como otros elementos relacionados con la rentabilidad de esta; por lo que se asumió que a mayor calificación, mayor sería el impacto que origina en la alternativa (ver Tabla 11).

Tabla 11

Calificación del Valor Agregado para Evaluar las Alternativas de Solución

Calificación	Descripción
5	Marca diferencia en el posicionamiento
3	Marca diferencia en el nivel de ventas
1	Marca diferencia en el desarrollo de los productos

5.2.4 Eficacia

A través de este criterio se logró evaluar si la alternativa que se propuso le brindaría una solución al problema clave identificado, el cual es la falta de posicionamiento en el mercado, y no únicamente una parte del mismo; por lo que se asumió que a mayor calificación, mayor nivel de eficacia tendría la alternativa propuesta (ver Tabla 12).

Tabla 12

Calificación de la Eficacia para Evaluar las Alternativas de Solución

Calificación	Descripción
5	Excelente nivel de eficacia
3	Mediano nivel de eficacia
1	Bajo nivel de eficacia

A continuación, en la Tabla 13 se muestra la evaluación de las alternativas de solución realizada entre el equipo de consultores y la gerente general y gerente comercial de Solagro

S.A.C, con el objetivo de escoger la alternativa más óptima para solucionar el problema central previamente determinado. A este respecto, se procedió a ponderar los criterios, luego se asignaron las calificaciones a cada criterio y por último, se consideró la alternativa que haya obtenido mayor calificación como aquella que sería la mejor a solucionar el problema de Solagro S.A.C. en el menor tiempo posible, para que la organización posea un mejor posicionamiento en el mercado.

Tabla 13

Evaluación de las Alternativas de Solución al Problema de Posicionamiento en el Mercado

	Ponderación (%)	Ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual	Plan de Marketing para aplicar estrategias de posicionamiento	Investigación de mercado
Criterio: Tiempo	30	5	3	3
Criterio: Impacto directo	20	5	5	3
Criterio: Valor agregado	25	5	5	3
Criterio: Eficacia	25	5	5	3
	100	5.0	4.4	3.0

5.2 Solución Propuesta

Finalizada la evaluación de las alternativas de solución propuestas en la Tabla 13 se logró identificar que el al ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual es la mejor opción para solucionar el problema clave de Solagro S.A.C. relacionado de la falta de posicionamiento en el mercado. Con el objetivo de implementar esta iniciativa se debe contemplar en una primera instancia, la formulación de objetivos estratégicos y en una segunda instancia, la proyección de las ventas que se espera obtener tras la aplicación de esta alternativa de solución seleccionada. En cuanto a la formulación de los objetivos estratégicos se tomaron en consideración ciertos aspectos para que Solagro S.A.C. pueda alcanzar alto nivel de crecimiento y competitividad con éxito y sin ningún inconveniente. De esta manera, fue preciso formular los siguientes objetivos específicos como resultado del análisis del problema clave identificado a través del *business consulting*: (a) considerar un incremento en las ventas para el 2022 de S/. 331,000.00 soles por concepto de implementación de la

solución, (b) incrementar los ingresos por implementación de la solución en el 2023 y 2024 de 4% anual, y (c) incrementar los ingresos por implementación de la solución en el 2025 y 2026 de 5% anual (tomando en cuenta que se estima que la economía se recupera de la situación pandemia para este período).

Para realizar la proyección de las ventas de Solagro S.A.C. considerando únicamente la implementación de la solución para los años 2022 – 2026 se aplicó el método de proyección cualitativo del juicio de ejecutivos mediante el cual se estableció un crecimiento del 4% (2023-2024) y del 5% (2025-2026) (ver Tabla 14). Resulta de suma importancia señalar que Solagro S.A.C. según el Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2020 obtuvo unos S/ 5'633, 823.27 por concepto de comercialización de productos o ventas netas (ver Apéndice D).

Tabla 14

Proyección de Ventas para Solagro S.A.C. (2022 – 2025)

2022 (S/)	2023 (S/)	2024 (S/)	2025 (S/)	2026 (S/)
331,000.00	344,240.00	358,009.60	375,910.08	394,705.58

5.3 Conclusión

Como se presentó en la Tabla 13, el ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual a través del *branding*, le permitirá a Solagro S.A.C. construir la personalidad de la marca en la mente de los clientes por medio de las percepciones y sentimientos; todo ello con el propósito de promover los productos y los beneficios que poseen estos. Se buscará con esta alternativa de solución aplicar mejor una estrategia de crecimiento - penetración en el mercado, para obtener un adecuado posicionamiento. Se analizaron tres opciones de solución considerando cuatro criterios, obteniéndose que este ajuste a la propuesta de valor tendría un impacto más rápido y más eficiente sobre el problema previamente identificado. Por consiguiente, la solución está orientada a reforzar la fuerza de ventas, y por ende se mejorarían los ingresos de la organización.

Capítulo VI: Plan de Implementación y Factores Clave de Éxito

Luego de haber señalado las alternativas de solución para el problema clave identificado, se propone al ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual a través del *branding* como la más idónea para solventar la falta de posicionamiento de mercado de Solagro S.A.C. Para implementar esta alternativa es necesario desarrollar las fases que se describen a continuación: (a) definición de actividades claves, (b) diseño del Balanced Scorecard para medir el impacto de indicadores a través del alcance de los objetivos planteados, (c) implementación de la alternativa a través del diseño del Cronograma de Gantt y la determinación del costo de la implementación, y (d) identificación de los factores claves que determinan el éxito de la alternativa planteada (habilitadores y riesgos).

6.1 Fase 1: Actividades Claves

Para lograr una mejor implementación de la alternativa seleccionada se le propone a Solagro S.A.C. realizar las siguientes actividades: (a) reenfoque estratégico que aporte valor, (b) campaña de promoción que muestre las diferencias competitivas, (c) *branding* para construir la personalidad de la marca y (d) reconocimiento en el mercado.

6.1.1 Reenfoque estratégico

A través de esta actividad se busca aportar valor al cliente y para ello se deberá ajustar la propuesta de la empresa a las necesidades de los clientes; por lo que es indispensable que le muestre su preocupación por satisfacer los requerimientos de sus clientes (aplicando formatos de contacto para clientes, entrevistas exploratorias a los clientes y escucha social o *social listening*). Se debe considerar que la organización necesita tener inteligencia competitiva, ya que sondeará mercados y buscará diseñar estrategias de crecimiento asumiendo los retos que el mercado le brinda. Ajustando las estrategias y la propuesta, Solagro S.A.C. podrá afrontar los cambios de mercado y modelos de negocio reconociendo cómo desarrollar el proceso de transformación.

6.1.2 Campaña de promoción

La promoción le permitirá a Solagro S.A.C. despertar sensaciones en los clientes actuales y en los potenciales, así como crear conexiones para captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes y finalmente aumentar la imagen de la marca en el mercado (a través de conversaciones en tiempo real con los clientes, presentación de mensajes directos y creativos para llamar la atención de los clientes, presentación de un contenido de alta calidad que ayude a destacar la información de los productos y ganar la confianza de los clientes, y respondiendo las preguntas de los clientes sobre los productos de la empresa). De esta manera, a través de esta actividad se busca incrementar la presencia de Solagro S.A.C. en nuevos mercados, por lo que no solo se trata de hacer que los productos que se comercializan sean conocidos por parte del público objetivo, sino también que se tengan una mejor exposición de estos y de las diferencias competitivas que poseen.

6.1.3 Branding

Se busca construir la personalidad de la marca en la mente de los clientes a través de percepciones y sentimientos por lo que será imprescindible resaltar los valores de la empresa, fortalecer la identidad de los productos que se comercializan y generar credibilidad y confianza en los clientes. El branding es muy beneficioso para el problema del posicionamiento en el mercado porque permite que se pueda extender la marca en el mercado, también posicionarla como un referente y por último ubicarla en la mente de los clientes ya sea de manera directa o indirecta. En este sentido, se deberá considerar como un aspecto crucial, la identificación visual de la marca, es decir, el diseño de los productos que la empresa comercializa; otro aspecto a tener en cuenta es cómo se comunica esa marca de acuerdo al canal de comunicación escogido. Considerando esto, se propone estudiar los colores y la tipografía usada para presentar un buen logotipo que realmente encaje en lo que Solagro S.A.C. quiere mostrarle al mercado.

6.1.4 Reconocimiento en el mercado

Considerando que el cliente difícilmente compra lo que desconoce es importante que la empresa lleve el mensaje correcto sobre sus productos a la mente de este; con esta actividad se espera aumentar el valor comercial de la empresa a través de la captación de nuevos clientes y de la fidelización de los actuales, a quienes se les debe orientar a que cada vez que piensen en la marca y en los beneficios de los productos, deseen adquirirlos y los prefieran sobre los que les brinda la competencia. Se puede continuar la relación o conversación después de las transacciones o ventas, escuchar las quejas o recomendaciones de los clientes para tener la información necesaria para resolver un problema relacionado a los productos, darle las gracias a los clientes cuando proporcionan el feedback sobre los productos y prometer solo lo que se puede ofrecer. De la misma manera se le puede pedir a los clientes que recomienden la marca, responder todos los mensajes que los clientes dejen en las redes sociales y demás medios de comunicación, identificar al usuario que más interactúe en la comunidad para que siga difundiendo las propuestas de la empresa (cliente vip) y finalmente, tener presencia en los eventos de negocios, los cuales sirven de trampolín para conocer nuevos clientes. Este reconocimiento permite que se cree un efecto diferencial que a su vez determina el valor de la marca en el mercado. En síntesis, lo que se busca es que los clientes tengan cierto conocimiento sobre los productos de Solagro S.A.C. y no tengan la necesidad de reflexionar sobre estos, sino que tomen la decisión en torno a los productos y a los beneficios que les proporcionan.

6.2 Fase 2: Balanced Scorecard

Para identificar cuáles son las estrategias más idóneas para implementar la solución al problema que tiene Solagro S.A.C. en relación a la falta de posicionamiento en el mercado se propone el Balanced Scorecard como se muestra en la Tabla 15. Esta herramienta permite que se diseñe una proyección de resultados con el propósito de contar con la información

para monitorear luego el desempeño de la organización mediante el cumplimiento de los indicadores previamente planteados. Es trascendental acotar que se consideraron únicamente las siguientes tres áreas: (a) financiera, con el incremento de ventas, crecimiento mensual y anual, (b) clientes, en base al porcentaje de clientes satisfechos y porcentaje de clientes referidos, y (c) procesos internos, en base a un comparativo de los resultados por cada canal de venta. Estos tres componentes hacen posible que se pueda analizar eficazmente el desempeño de la estrategia.

Tabla 15

Balanced Scorecard

Componente	Objetivos	Indicadores
Financiero	Incrementar de ventas	Monto anual de las ventas
	Determinar las ventas por un canal	Ventas por un canal/Ventas totales
	Aprovechar la información sobre los clientes	% de clientes satisfechos
Cliente	Determinar la fidelización de los clientes	% de clientes referidos
	Incrementar la participación en el mercado	Número de clientes nuevos
	Ampliar las líneas de productos	Volumen de ventas por línea de productos
Procesos internos	Mejorar los canales de ventas	Número de ventas por cada canal

6.3 Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución

La propuesta del plan de implementación para la solución del problema que presenta Solagro S.A.C. se detalla en la Tabla 16, en la cual se muestran las etapas de dicho plan considerando un período de tiempo estipulado en 12 semanas.

- Reenfoco estratégico: Para esta etapa será esencial que se organicen reuniones tanto con la gerente general como la gerente comercial para establecer las acciones que se deben aplicar para aportar mayor valor al cliente, las cuales serán estratégicamente diseñadas en conjunto y posteriormente, una vez aprobadas se deberán difundir a todo el equipo de trabajo. Este reenfoco permitirá identificar las necesidades de los clientes porque se usarán formatos de contacto, entrevistas exploratorias, el social listening, encuestas para identificar los métodos preferidos de compra, hábitos de consumo y las expectativas de la marca por parte de los clientes.

- Campaña de promoción: Con el propósito de crear conexiones con los clientes, será indispensable que se fundamenten y consoliden los atributos más valorados de los productos que comercializa la empresa, además de identificar las nuevas necesidades o preferencias de los clientes actuales y potenciales. Será elemental evaluar diferentes alternativas de promoción con el fin de proporcionar la mejor atención a los clientes (promoción de producto, muestras gratis, marketing promocional, concursos, participación activa, ofertas limitadas en el tiempo, regalo directo con la compra de algún producto concreto, premios a la fidelidad, entre otros).
- *Branding*: Será vital que los responsables del marketing se orienten esencialmente a desarrollar la gestión de contenido digital en las principales plataformas digitales, por lo que como requisito básico deberá tener experiencia y conocimiento tanto en fotografía como en edición de videos. Del mismo modo, en esta etapa se deberá solicitar semanalmente reportes de seguimiento como herramienta de control de resultados de marketing.
- Reconocimiento en el mercado: En esta etapa se deberán analizar los reportes semanales de seguimiento del equipo encargado del área de marketing con el propósito de evaluar la tendencia y el impacto del contenido digital transmitido en los clientes. Con ello se puede acceder a las experiencias de cada cliente y contar con la información necesaria para entender sus necesidades y expectativas, además de que se podrá identificar si los formatos de contenidos aplicados han sido los más efectivos para la promoción de los productos.

En caso de que la empresa decida ejecutar la implementación de la solución sin el apoyo de los consultores, se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Fase 1: Reenfoque estratégico: Se deberá establecer una comunicación fluida y precisa entre la gerente general y la gerente comercial para identificar cuáles serán las

acciones a aplicar en función de lograr un mayor valor al cliente. Toda el área de ventas (comercial) deberá participar en el proceso de diseño estratégico de actividades. Se deberá aplicar instrumentos de recolección de información (formatos de contacto, encuestas, entrevistas) para determinar las necesidades de los clientes además de sus hábitos en relación a las compras y consumo de los productos vendidos por la empresa.

- Fase 2: Campaña de promoción: El área comercial de la empresa deberá analizar los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en la fase anterior para identificar los atributos más valorados por los clientes de los productos que vende la empresa. El área comercial de la empresa deberá examinar los pros y contra de las alternativas de promoción que se pueda aplicar, para determinar cuál es la más idónea en función de obtener mejores resultados. Unas estas opciones son: la promoción de producto, muestras gratis, concursos, entre otras.
- Fase 3: *Branding*: El área comercial deberá construir la personalidad de la marca, considerando todos los aspectos identificados en las dos fases anteriores. El área comercial escogerá el personal que tenga más experiencia y conocimiento tanto en fotografía como en edición de videos para la creación de contenido digital en las principales plataformas. El área comercial deberá presentar semanalmente reportes de seguimiento como herramienta de control de resultados de marketing.
- Fase 4: Reconocimiento en el mercado: El área comercial deberá evaluar si los formatos de contenidos aplicados en la fase 3 de la implementación han sido los más efectivos para la promoción de los productos de la empresa, para aplicar medidas correctivas, en caso de ser necesario. Se deberán analizar los reportes de seguimiento, también supervisar y controlar el volumen de los ingresos, de las metas comerciales (objetivos) y de la promoción de los productos (marketing digital).

Tabla 16*Diagrama Gantt del Plan de Implementación*

Actividades	Responsable	Semana												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fase 1: Reenfoque estratégico														
Definición de las responsabilidades / Reuniones con las gerentes	GG y CC	X												
Establecimiento de objetivos	GG	X												
Aprobación de recursos económicos	Socios	X												
Correcciones y difusión a todo el equipo de trabajo	GG y GC	X												
Fase 2: Campaña de promoción														
Conformación del equipo responsable del marketing	GG y GC	X												
Determinación de los atributos más valorados por los clientes	GC y marketing		X	X	X	X	X	X						
Determinación de las nuevas necesidades o preferencias de los clientes	GC y marketing		X	X	X	X	X							
Determinación de acciones para crear conexiones con los clientes	GC y marketing		X	X										
Elaboración de la nueva propuesta de valor	GG, GC y marketing			X	X	X								
Fase 3: Branding														
Construir la personalidad de la marca	GC y marketing						X	X	X					
Fortalecer la identidad de los productos que se comercializan	GC y marketing						X	X	X					
Exposición de las diferencias competitivas	GC y marketing						X	X	X	X				
Elaboración de contenido para las plataformas digitales	GC y marketing			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaboración de reportes de seguimiento	Marketing			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fase 4: Reconocimiento en el mercado														
Análisis de los reportes de seguimiento	GG y GC			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Supervisión y control del volumen de los ingresos	GG y GC				X				X					X
Supervisión y control del cumplimiento de las metas comerciales (objetivos)	GG y GC				X				X					X
Supervisión y control de la promoción de los productos (marketing digital)	GG y GC				X				X					X

Nota: GG: Gerente General. / GC: Gerente Comercial.

A continuación, en la Tabla 17 se expone el presupuesto estimado de la implementación del ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual para Solagro S.A.C., considerando los conceptos detallados en las cuatro fases del plan de implementación. Para cada una de estas fases se han asumido conceptos como: el equipo de marketing, promociones y campañas de impulso de los productos de la empresa (resultados o contenidos audiovisuales), publicidad en diferentes plataformas digitales, relaciones públicas, servicios complementarios como mantenimiento de la página web, correo corporativo, entre otros.

Tabla 17

Presupuesto Estimado de la Implementación de la Solución

Concepto	Costo Parcial (S/)
Reenfoque estratégico	18,500
Campaña de promoción	25,000
<i>Branding</i>	35,500
Reconocimiento en el mercado	8,000
Total	87,000.00

6.4 Factores Claves de Éxito

6.4.1 *Habilitadores*

Se puede definir a los factores habilitadores como aquellos elementos que hacen posible que la implementación de la solución del problema sea exitosa; motivo por el cual para la presente consultoría entre estos factores se pueden encontrar los siguientes:

- La capacidad de adaptación al cambio que posee la empresa: Es imprescindible considerar que la gerencia de Solagro S.A.C. tiene la disposición de ajustar su propuesta de valor y aplicar nuevas estrategias para exponer sus productos según las necesidades y preferencias de sus clientes actuales y potenciales.
- La comunicación en la empresa: Con el objetivo de alcanzar el éxito de la implementación de la solución, tanto la gerente general como la gerente comercial

deberán estudiar opciones y tomar decisiones en relación a si se requiere efectuar ajustes o correcciones y aplicar acciones para el desarrollo del proyecto.

- El incremento de tráfico en la página web y medios digitales: El objetivo que se persigue es que la página web y los demás medios digitales de la empresa sean visitados tanto por los clientes actuales como los potenciales para que se promocióne la empresa y los productos que comercializa.
- Habilidad y apertura a la tecnología: Se espera que los equipos de trabajo de la empresa tengan la capacidad en lo que se refiere al área de tecnología, especialmente en el uso de la información, su evaluación o análisis y posterior toma de decisiones considerando la data recolectada.
- La mejora en el área de atención al cliente (fidelización y post servicio): Es necesario que la empresa reconozca que el reconocimiento de la marca en el mercado va en paralelo al nivel de satisfacción del cliente, por lo que esta última posee influencia en el mantenimiento de las relaciones con el cliente y las conexiones que se pueden presentar con este.

6.4.2 Riesgos

Se puede definir a los factores de riesgo como aquellos que dificultan el desenvolvimiento del plan de implementación de la solución del problema, por lo que se deben destacar como parte de ellos, la ausencia de compromiso o interés por parte de la gerencia de la empresa y la falta de presupuesto por parte de los socios de la organización para realizar la inversión propuesta. De igual manera, se pueden considerar que entre los riesgos de la implementación de la alternativa de solución se encuentran los siguientes:

- Riesgo social: El hecho de postergar el proyecto por la situación de emergencia sanitaria que atraviesa el país y el mundo.

- Riesgo económico: Se deberá analizar la situación económica de la empresa con el fin de determinar si dispone en los actuales momentos del monto total de la inversión y en el caso de que no lo disponga, se deberán tomar medidas para obtener el capital.
- Riesgo político: Se deberá considerar el impacto que puede tener la segunda reforma agraria propuesta por el gobierno del presidente Castillo, la cual planea impulsar la compra de fertilizantes para los cultivos y ajustar los precios de los productos, entre otros propósitos.

6.5 Conclusiones

Para la implementación del ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual a través del *branding* como la mejor alternativa para solucionar la falta de posicionamiento de mercado de Solagro S.A.C. se proponen cuatro fases: (a) reenfoque estratégico a través del cual se ajuste la propuesta a las necesidades del cliente y a darle mayor valor a este, (b) campaña de promoción para despertar sensaciones en los clientes, (c) branding, para generar credibilidad y confianza en los clientes y (d) reconocimiento en el mercado. Se ha considerado un período de tres meses para la implementación de la solución y una inversión requerida de S/. 87,000.00 para la ejecución de los siguientes conceptos: conformación del equipo de marketing, diseño y puesto en marcha de promociones y campañas de impulso de los productos de la empresa (resultados o contenidos audiovisuales), publicidad en diferentes plataformas digitales, relaciones públicas, servicios complementarios como mantenimiento de la página web, correo corporativo, entre otros.

Capítulo VII: Resultados Esperados

Las actividades presentadas en el Capítulo VI se plantearon con el objetivo de generar un impacto positivo en los resultados de Solagro S.A.C., razón por la cual es indispensable que en este capítulo se realice una descripción de los efectos cualitativos y cuantitativos de la implementación de la alternativa de solución al problema de la falta de posicionamiento en el mercado de la mencionada organización. En este sentido, resulta importante efectuar los cálculos de ciertos indicadores financieros con el propósito de determinar la viabilidad del proyecto.

7.1 Resultados Cualitativos Esperados

La implementación del ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual a través del *branding* como la alternativa de solución tendrá su impacto tanto en los resultados financieros como en la mejora del desempeño de todo el personal de Solagro S.A.C., dado que dicha opción se encuentra orientada hacia la generación de credibilidad y confianza en los clientes y a fortalecer la identidad de los productos. Se plantean como los resultados a corto plazo aquellos vinculados con la mejora del rendimiento del personal de Solagro S.A.C., los cuales podrán notarse en unas semanas después de que comience la aplicación del ajuste. Es significativo que se presenta altos niveles de motivación y deseos de crecimiento; además de entusiasmo por aumentar el valor comercial de la empresa y poder diferenciarse de la competencia. A medio y largo plazo, se plantea tener resultados relacionados con la mejora en el clima interno y la evolución favorable de la situación económica de la organización.

7.2 Resultados Cuantitativos Esperados

Los resultados cuantitativos esperados tras la implementación del ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual, se han analizado considerando el flujo de caja libre, el VAN, la TIR, el beneficio / costo, el período de recuperación de la inversión, el análisis de sensibilidad y el análisis de tres escenarios (ver Tabla 18 a Tabla 21).

Tabla 18*Flujo de Caja Libre (2022 – 2026)*

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
(+) Ingresos por Ventas		S/ 331,000.00	S/ 344,240.00	S/ 358,009.60	S/ 375,910.08	S/ 394,705.58
(-) Costos de Ventas		-S/ 208,530.00	-S/ 216,871.20	-S/ 225,546.05	-S/ 236,823.35	-S/ 248,664.52
Utilidad Bruta		S/ 122,470.00	S/ 127,368.80	S/ 132,463.55	S/ 139,086.73	S/ 146,041.07
(-) Gastos de Ventas		-S/ 57,634.89	-S/ 59,940.29	-S/ 62,337.90	-S/ 65,454.80	-S/ 68,727.54
(-) Gastos de Administración		-S/ 34,585.69	-S/ 6,884.80	-S/ 7,160.19	-S/ 7,518.20	-S/ 7,894.11
(-) Depreciación y Amortización		S/ 26,480.00	-S/ 27,539.20	-S/ 28,640.77	-S/ 30,072.81	-S/ 31,576.45
Utilidad Operativa		S/ 3,769.41	S/ 33,004.51	S/ 34,324.69	S/ 36,040.92	S/ 37,842.97
(-) Impuesto a la Renta		-S/ 1,111.98	-S/ 9,736.33	-S/ 10,125.78	-S/ 10,632.07	-S/ 11,163.68
Ganancia Operativa Neta (EBIT – impuestos) NOPAT		S/ 2,657.43	S/ 23,268.18	S/ 24,198.91	S/ 25,408.85	-S/ 26,679.29
(+) Depreciación y amortización		-S/ 26,480.00	-S/ 27,539.20	S/ 28,640.77	S/ 30,072.81	-S/ 31,576.45
(-) Cambio en capital de trabajo		-S/ 15,456.11				
(+) Valor residual		S/ 80,000.00				S/ 65,750.20
Flujo de Caja Proyectado	-S/ 87,000.00	S/ 50,862.57	S/ 50,807.38	S/ 52,839.67	S/ 55,481.66	S/ 124,005.94

Tabla 19*Indicadores Financieros de la Implementación de la Solución*

Indicador	Descripción
VAN	S/ 62,301.02
TIR	24%
Beneficio/Costo	1.72
Período de recuperación	3.62

Resulta importante recalcar que para el cálculo de la tasa de descuento se han considerado los siguientes elementos: (a) Beta Desapalancado de Industria EEUU: 0.62; (b) Ratio Deuda/Patrimonio: 0%; (c) Tasa Impositiva: 29.50%; (d) Razón de Capital (E): 100%; (e) Beta Apalancado: 0.62; (f) Rf (tasa libre de riesgo, Bono Tesoro EEUU): 4.64%; (g) Prima de Riesgo Histórica EE UU (Promedio 2011-2020): 3.10%; (h) Rm: 14.38%; (i) Riesgo País: 1.38%, (j) Inflación EE UU (Prom 2011-2020): 1.74%; (k) Inflación Perú (Prom 2011-2020): 2.00%; (l) COK Nominal EE UU: 10.68%; (m) COK Real EE UU: 8.79% y (n) COK Real Perú: 10.17%.

Tabla 20*Análisis de Sensibilidad*

	Porcentaje de Aumento de Ventas 2023-2024					
	S/63,685.87	4.00%	3.00%	2.00%	1.00%	0.00%
5%	S/ 62,301.02	S/ 59,734.18	S/ 54,663.23	S/ 47,213.65	S/ 37,573.63	
4%	S/ 36,724.59	S/ 34,384.83	S/ 29,767.47	S/ 22,996.83	S/ 14,259.37	
3%	S/ 12,916.10	S/ 10,815.33	S/ 6,674.79	S/ 616.52	-S/ 7,176.43	
2%	-S/ 8,715.42	-S/ 10,571.50	-S/ 14,224.33	-S/ 19,555.25	-S/ 26,386.29	
1%	-S/ 27,886.62	-S/ 29,4987.42	-S/ 32,664.89	-S/ 37,271.76	-S/ 43,147.65	
0%	-S/ 44,443.28	-S/ 45,817.10	-S/ 48,510.28	-S/ 52,413.88	-S/ 57,364.52	

Tabla 21*Análisis de Escenarios*

	Actual	Optimista	Pesimista
Valores de entrada			
Inversión Inicial	S/87,000.00	S/70,000.00	S/100,000.00
% Aumento de Ventas 2023-2024	4%	6%	2%
% Aumento de Ventas 2025-2026	5%	7%	3%
Valores de salida			
VAN	S/ 63,301.02	S/ 86,677.03	S/ 42,195.09
TIR	24%	31%	19%
Beneficio/Costo	1.72	2.24	1.42

Analizando los datos presentados en la Tabla 19, se puede afirmar que la implementación del ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual orientado a mejorar el posicionamiento de Solagro S.A.C. en el mercado es viable, ya que se obtuvo un VAN mayor a cero (S/ 62,301.02), la TIR es mayor a la tasa de descuento establecida (10.17%) y el beneficio/costo es mayor a 1 (1.72); por lo que cada sol invertido se estaría recuperando S/0.72. La tasa de descuento fue calculada a través del cálculo del beta y COK considerando algunos elementos como la tasa libre de riesgo, Bono Tesoro EEUU, Prima de Riesgo Histórica EE UU (Promedio 2011-2020) y el Riesgo País. En el caso de considerarse una inversión con capital de una entidad bancaria, se tendría que asumir la Tasa Efectiva Anual (TEA) y en caso de que la inversión sea mixta se deberá calcular el Costo del Capital Promedio Ponderado o WACC. Particularmente, los socios de Solagro S.A.C. han presentado la disposición de efectuar la inversión en su totalidad para implementar el presente proyecto.

Es relevante indicar que para efectos de los cálculos realizados, se han considerado las siguientes condiciones: (a) la inversión inicial sea de S/87,000.00; (b) los ingresos por ventas previas (2020) sean de S/ 5'633,823.27; (c) el aumento de las ventas tras la implementación de la solución sería de S/. 331,000.00; (d) el aumento de las ventas para el período 2023-2024 sea de 4% y para el período 2025-2026 sea de 5%, (e) los costos por servicios sean del 63% de los ingresos del período, y (f) la tasa de descuento sea de 10.17%. En cuanto a la recuperación de la inversión, se ha obtenido un indicador de 3.62, es decir, que la inversión será recuperada en tres años, siete meses y 12 días, tomando en cuenta los flujos de caja de los próximos cinco años. Analizando los resultados presentados en la Tabla 19 y Tabla 20 se puede afirmar que la inversión se recupera y el proyecto es económicamente viables, en los tres escenarios estudiados, es decir, presenta resultados positivos y favorables para la organización. Se obtuvieron indicadores como el de beneficio / costo mayor a uno, una TIR

positiva y mayor a los 10.17%, lo que refleja la fiabilidad de la implementación de la solución.

7.3 Conclusiones

En este capítulo se evidenciaron los resultados esperados una vez se implemente la propuesta de valor a la realidad actual como alternativa de solución al problema de posicionamiento de Solagro S.A.C.; de forma que se obtuvo que dicha alternativa mejoraría considerablemente las actividades comerciales de la organización, dado que las metas trazadas en dicha área se podrían cumplir cabalmente. La inversión se recuperaría en tres años, siete meses y 12 días con un indicador beneficio / costo de 1.72, lo cual refleja un aspecto positivo para los inversionistas. Se ha planteado alcanzar resultados cualitativos que están vinculados con los procesos internos de la organización y la forma cómo mejoraría esta a través del fortalecimiento de la identidad de los productos y la construcción de la personalidad de la marca en la mente de los clientes. Se busca que el personal de Solagro S.A.C. esté más orientado hacia el cliente y hacia crear conexiones con este a través de la promoción de los beneficios que aportan los productos que comercializa la empresa. Finalmente, se espera obtener resultados que permitan aumentar el valor comercial de la organización en el mercado y que se posea el reconocimiento a través del reenfoque estratégico.

Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

8.1 Conclusiones

Este documento muestra el resultado del proceso del *business consulting* realizado en la empresa Solagro S.A.C. ubicada en el departamento de La Libertad, en la ciudad de Trujillo, la cual se dedica a la producción y comercialización de microorganismos benéficos, denominados controladores biológicos para el sector agrícola promoviendo una agricultura sostenible en equilibrio con el medio ambiente y los recursos naturales además de la innovación de nuevos productos, servicios y estrategias de control biológicos. La solución que resultó más idónea para solucionar el problema central identificado en la mencionada organización fue el ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual aplicando el *branding*, basándose en el diagnóstico realizado a Solagro S.A.C., así como también de acuerdo con el análisis de la información cualitativa recolectada. Como resultado de esta evaluación empresarial se obtuvieron las siguientes experiencias:

- A través del *business consulting* aplicado se determinó que la organización presenta problemas como la falta de posicionamiento de mercado, la escasa cartera de proveedores estratégicos, el bajo nivel de negociación en la política de cobranzas, la ausencia de información de los procesos en tiempo real, lo que significa que posee una debilidad importante en lo que a presencia en los medios digitales y plan de marketing se refiere. En este sentido, es relevante indicar que según el análisis interno efectuado, se hallaron evidencias de que existen ineficiencias en la comunicación que dificultan el proceso de producción, negociación con los clientes y la medición del avance de los objetivos planificados, resultando fundamental reconocer el error y aplicar inmediatamente acciones para mejorar las consecuencias de estas falencias.

- Del análisis externo se puede concluir que actualmente se ha determinado un gran potencial de clientes de producción agrícola a menor escala en el mercado, los cuales pueden usar los productos biológicos para el control de plagas; además de que existen algunos acuerdos comerciales internacionales con diferentes países que han manifestado su interés por microorganismos benéficos peruanos, siendo este un aspecto positivo para la empresa evaluada.
- Se lograron identificar como causas del problema de la falta de posicionamiento en el mercado de Solagro S.A.C. las siguientes: desconocimiento del cliente sobre los beneficios del producto, no hay un plan de difusión de los beneficios del producto, desconocimiento de los canales a aplicar para publicitar el producto, ausencia de una asesoría en marketing para mostrar los beneficios de los productos, no existe un plan para informar al público objetivo del uso de pesticidas biológicos, ausencia de un estudio de mercado en el sector, no se tiene un estudio de satisfacción del cliente, ausencia de alianzas estratégicas con el sector, ausencia de capacitaciones a las asociaciones de pequeños agricultores de la zona, no se tiene un estudio del mercado de los pequeños agricultores, preferencias de los clientes por productos químicos, el tiempo de aplicación del producto es mayor al de la competencia, no se cuenta con un sistema ERP, ausencia de publicidad de las certificaciones de la empresa, baja facturación en el mercado agrícola (clientes de menor escala), el producto no es viable para un control de plaga inmediato sino preventivo, ausencia de información de pruebas a escala de una hectárea para ver determinar el rendimiento y beneficio económico, ausencia de política gubernamental para el uso de insumos biológicos, y corrupción de funcionarios al tener acuerdos con otros proveedores.
- En Solagro S.A.C. es indispensable mejorar el área de marketing impulsando la fuerza de ventas y exponiendo los beneficios de los productos que comercializa la

empresa generando credibilidad y confianza en los clientes, además de aumentando su valor comercial. Es crucial que el personal encargado del área comercial / de ventas este motivado a crear conexiones y fortalecer la identidad de los productos en el mercado sabiendo promocionar los elementos diferenciadores.

- Para asegurar el éxito de las acciones planteadas para la implementación de la solución seleccionada, resulta vital que se establezcan ciertas maneras de control y supervisión a través de una adecuada gestión de indicadores que permitan identificar los resultados esperados y en caso de ser necesario, efectuar correcciones o mejoras lo más pronto posible.
- Se concluye que la implementación del ajuste de la propuesta de valor a la realidad actual es factible, debido a que cumple con todas las características propuestas de una opción orientada a mejorar el posicionamiento de mercado de Solagro S.A.C., siendo esta alternativa discutida y posteriormente, aprobada por la gerencia general para ser ejecutada por la gerente comercial.

8.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa revisar su gestión de marketing hacia la identificación de las preferencias de sus clientes, firma de alianzas estratégicas, exposición de las certificaciones que posee, entre otros aspectos indispensables que mejoran el reconocimiento de la organización en el mercado.
- Se recomienda a la empresa aplicar métodos de seguimiento acordes a todos los procesos llevados a cabo con el fin de efectuar los cambios que sean requeridos, en el momento necesario.
- Se recomienda a la gerente comercial que difunda la necesidad de implementar la alternativa de solución planteada seleccionando el personal más acorde en cada puesto para brindar soporte o apoyo en la gestión.

- Se recomienda tener una base de datos organizada y confiable para desarrollar una correcta gestión de la información y un proceso de toma de decisiones conforme a la data concentrada.
- Se recomienda aplicar la alternativa de solución propuesta en la consultoría realizada considerando los términos y condiciones planteadas, dado que se ha demostrado la viabilidad económica y que traerá consigo resultados cualitativos y cuantitativos positivos para la organización.
- Se recomienda la reactivación de la economía y del agrícola del país para continuar con las ejecuciones de proyectos y solución de problemas sociales y medioambientales, mejorando la demanda de los bienes y servicios.
- Se recomienda que las empresas del sector potencien sus actividades a través de alianzas estratégicas que les garanticen su supervivencia y competitividad.
- Se recomienda a las empresas del sector a promover las áreas de investigación y desarrollo de nuevos producto y nuevos mercados para mejorar la comercialización.
- Se recomienda que se realicen reuniones y se apliquen focus group con el personal de las principales áreas con el objetivo de recolectar datos internos acerca del mercado externo y otras empresas del sector.
- Se recomienda realizar una investigación de mercado, paralelo al business consulting para obtener mayores datos de primera fuente.
- Se recomienda aplicar una comparación con otras empresas del sector considerando sus resultados financieros con el fin de determinar cuál ha sido el impacto de los factores claves o críticos de éxito al momento de la consultoría y luego en una etapa post pandemia.

Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Reporte de inflación Marzo 2021. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-2022.*
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/marzo/reportede-inflacion-marzo-2021.pdf>
- Banco Mundial. (2021). *Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial.*
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&locations=PE&start=2010&view=chart>
- BBVA Research. (2021). *Situación Perú. Segundo trimestre 2021.*
<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-segundo-trimestre-2021/>
- Bonilla, V., Chávez, A., & Calderón, J. (2020, octubre-diciembre). El valor agregado de la planificación estratégica en la cadena de suministro. The added value of strategic planning in the supply chain. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(3), 1-20. <http://journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/118/pdf>
- Byham, T., & Wellins, R. (2017). *Tu primer trabajo como líder. Cómo un líder catalizador obtiene lo mejor de los demás.* Granica.
- Comisión Sectorial de Planeamiento Estratégico del Sector Agricultura y Riego. (2015). *Análisis de tendencias que impactan en la agricultura y riego.*
<https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/actividades/comision/analisis-tendencias.pdf>
- Consejo Nacional de Productos Orgánicos CONAPO. (2021). *Plan Nacional Concertado Para la Promoción y Fomento de la Producción Orgánica o Ecológica PLANAE 2021-2030.*
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1987818/D.%20S.%20N%C2%B0%200011-2021-MIDAGRI.pdf.pdf>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev.).

Pearson.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.

Flourishing Enterprise Innovation Toolkit. (2021). *Case studies*.

<http://flourishingbusiness.org/case-studies/>

Fondo Monetario Internacional. (2021). *Informes de perspectivas de la economía mundial*.

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>

Fort, R. (2020). *Más allá de los transgénicos: Tecnología e innovación para una nueva revolución verde en el Perú*, por Ricardo Fort.

<https://www.grade.org.pe/novedades/mas-alla-de-los-transgenicos-tecnologia-e-innovacion-para-una-nueva-revolucion-verde-en-el-peru-por-ricardo-fort/>

FOVIDA. (2021). *Nueva dirección del MIDAGRI busca favorecer a la agricultura familiar y promover la agroecología*. <https://fovida.org.pe/nueva-direccion-del-midagri-busca-favorecer-a-la-agricultura-familiar-y-promover-la-agroecologia/>

Fowks, J. (2021). La incertidumbre política impacta en la calificación crediticia de Perú. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-10-16/la-incertidumbre-politica-impacta-en-la-calificacion-crediticia-de-peru.html>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-256.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>

Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson.

Guerra, F. (2018). *Estrategias de Negociación*. Patria Educación.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8.ª ed.). McGraw- Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Encuesta económica anual 2018*.

Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas, 2017.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1719/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2020). *La población ocupada del país alcanzó 10 millones 272 mil 400 personas en el II trimestre del 2020*.

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/la-poblacion-ocupada-del-pais-alcanzo-10-millones-272-mil-400-personas-en-el-ii-trimestre-del-2020-12346/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe Técnico. Producto Bruto Interno Trimestral*. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-pbi-i-trim-2021.pdf>

Instituto Tecnológico de la Producción. (2019). *ITP difunde avances tecnológicos en el mercado de empaques y embalajes para la industria de alimentos en Loreto*.

<https://www.gob.pe/institucion/itp/noticias/28480-itp-difunde-avances-tecnologicos-en-el-mercado-de-empaques-y-embalajes-para-la-industria-de-alimentos-en-loreto>

Marquina, P., Avolio, B., Del Carpio, L., Fajardo, V., Chumbipuma, D., & Salas, A. (2020). *Resultados del Ranking de Competitividad Mundial 2020. Una publicación de Centrum PUCP- Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú*.

<https://cdncentrum.pucp.education/centrum/uploads/2020/06/16160953/informe-ranking-competitividad-2020.pdf?platform=hootsuite>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2015). *Estrategia nacional de agricultura familiar 2015 – 2021*. <https://www.agrorural.gob.pe/wp-content/uploads/2016/02/enaf.pdf>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2019). *¿Qué hacemos?* <https://www.gob.pe/717-ministerio-de-desarrollo-agrario-y-riego-que-hacemos>

- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2020). *Entidades relacionadas. Conoce los organismos públicos adscritos, programas, proyectos y demás entidades de nuestra competencia*. <https://www.gob.pe/midagri>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Política Económica y Social. Conoce los conceptos básicos para comprender la economía del país*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100694&view=article&catid=23&id=61&lang=es-ES
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2018). *Los contaminantes agrícolas: una grave amenaza para el agua del planeta*. <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/1141955/>
- Ortegón, L. (2017, enero-junio). Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 13-28. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69551301002.pdf>
- Perú: ¿Cómo enfrentará Pedro Castillo la crisis política tras la renuncia de Guido Bellido? *France24*. <https://www.france24.com/es/programas/el-debate/20211008-peru-crisis-politica-pedro-castillo-guido-bellido>
- Perú: El PIB descendió un 11,1%. (2020). *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Patria.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9a ed.). Deusto.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2020). *Falta de ejecución de inversión en el sector permitirá el incremento de la tasa de pobreza monetaria en la agricultura*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/falta-de-ejecucion-de-inversion-en-el-sector-permitira-el-incremento-de-la-tasa-de-pobreza-monetaria-en-la-agricultura>

Solagro. (2019). *Planeamiento de la empresa*. Trujillo, Perú: Autor.

Solagro. (2020a). *Nuestros Productos*. <https://Solagro.com.pe/productos/>

Solagro. (2020b). *Servicios*. <https://Solagro.com.pe/servicios/area-agricola/>

Solagro. (2020c). *Sobre Nosotros*. <https://Solagro.com.pe/nosotros/>

Upward, A., & Jones, P. (2015, July). An ontology for strongly sustainable business models:

Defining an enterprise framework compatible with natural and social science.

Organization & Environment, Special Issue: Business Models for Sustainability:

Entrepreneurship, Innovation, and Transformation, 1-31.

<https://doi.org/10.1177/1086026615592933>

Vega, C., Grajales-, H., & Montoya, L. (2017). Sistemas de información: definiciones, usos y limitantes al caso de la producción ovina colombiana. *Orinoquia*, 21(1), 64-72.

<https://www.redalyc.org/pdf/896/89653552007.pdf>

Videnza Consultores. (2021, noviembre). Segunda Reforma Agraria: ¿Es realmente lo que necesita el país?. *Gestión*. <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2021/11/segunda-reforma-agraria-es-realmente-lo-que-necesita-el-pais.html/?ref=gesr>

Apéndice A: Primeras Entrevistas Aplicadas

A1: Entrevista 1 Aplicada al Gerente General de Solagro S.A.C.

SEÑOR GERENTE:

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. dedicada a la innovación de productos y estrategias que permiten la exportación de Productos Libres de Residuos Químicos, así como también en brindar productos biológicos de calidad a sus clientes. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes planteadas será estrictamente de carácter **confidencial** y su uso será **académico**. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Por último, se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las interrogantes.

Gracias por su colaboración.

Stiwar Orlando Cabrera / Miguel Ángel Chamorro

Marco Antonio Chávez / Gerardo Ismael Geronimo / Luis Carlos Sánchez

A1.1 Guía de entrevista al gerente general de Solagro S.A.C.

Empresa: Solagro S.A.C.

Cargo: Gerente General

Nombre: Diana Moreno Baca

Fecha: 04 de Junio de 2021

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Hola, Diana Moreno Baca. Somos Stiwar Orlando Cabrera Cabrera, Miguel Ángel Chamorro Montoya, Marco Antonio Chávez Garrido, Gerardo Ismael Geronimo Tirado y

Luis Carlos Sánchez y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. Como consultores, tenemos conocimiento que la organización se dedica al aislamiento, producción y comercialización de microorganismos benéficos para generar soluciones sostenibles para la agricultura y medio ambiente en la ciudad de Trujillo. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (50 minutos):

- 1. ¿Podría identificar los cambios más relevantes realizados en la organización en los últimos meses, una vez se inició el estado de emergencia en el Perú? ¿Por qué se han realizado?**

Se implemento todos los protocolos de bioseguridad para cada uno de los procesos y áreas de la empresa. Siempre cumpliendo con los cuidados con el fin de no poner en riesgo al personal. El cual es valor más importante de la empresa. Se establecieron horarios diferenciados de trabajo. Se implemento un área de salud con un médico dedicado al 100% a atender todo el personal, realizando el seguimiento a todos los casos presentados. Los contagiados no volvían a trabajar de la misma manera, asignándoles trabajo remoto o en horarios especiales para evitar la extensión de los contagios. Se implementaron unidades de transporte para el traslado único y exclusivo del personal con el fin de evitar contacto con terceras personas que podrían provocar contagio. Se reorganizó el proceso de producción sin afectar la productividad y la atención de los requerimientos de los clientes. Estos cambios resultaron en mayores costos para la empresa, que afectaron en cierta medida el margen de ganancia de la empresa, pero que son altamente aceptables para los socios y que han sido compensados por una mayor demanda de sus productos que han sido valorados por el cliente quienes no pararon de recibir su producto a tiempo y con el asesoramiento respectivo aun en los momentos más difíciles de la pandemia.

- 2. ¿Cómo se percibe la empresa en el mercado? (Antes de la pandemia y ahora)**

La empresa es percibida como una empresa seria tanto para sus clientes externos como internos, responsable con el cumplimiento de los requerimientos que recibe, como una empresa confiable ya que brinda un producto de calidad. Todas esas valoraciones la tenían previa a la pandemia y los cuales sean fortalecido con la en todo este tiempo ya que han sabido atender a sus clientes a pesar de las circunstancias difíciles que han pasado

- 3. ¿Cuál es el principal objetivo que tiene la organización en estos momentos?**

Continuar brindando un producto de calidad, oportuno para su aplicación con efectividad mínima requerida y altamente competitiva en precio para ser aceptado por el mercado como una buena opción para el cambio de uso de control de plagas.

4. ¿Podría identificar las principales barreras o limitaciones para lograr dicho objetivo?

Las principales barreras del negocio se dan en el mercado, primero con el productor agrícola quien aún no tiene la cultura de uso de productos biológicos prefiriendo los productos químicos de acción inmediata, no tomando conciencia de lo dañino que es tener que aplicar un controlador químico a su producto. La falta de acción del estado mediante sus instituciones en el sector quien no tiene una política para evitar que se produzcan y consuman productos agrícolas altamente contaminados con insumos químicos para controlar las plagas. El consumidor final quienes aún no exigen que sus productos agrícolas tengan una controlada cantidad de insumos químicos. Como caso real tenemos a las empresas agroindustriales quienes usan el producto biológico por una exigencia internacional para la comercialización de su producción final lo que hace obligatorio el uso de controladores biológicos. Dentro de los valores que promueve la empresa cree que es importante el estado por medio de sus instituciones del sector deben promover una agricultura responsable para que con ello se genere un cuidado de la salud de toda su población.

5. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee Solagro S.A.C.?

Su principal ventaja competitiva se centra en la calidad de sus productos, el cual cuenta con una efectividad mayor a la de la competencia. Su diferenciación más importante es el seguimiento que realizan cada uno de sus clientes y sus aplicaciones con visita constante en campo para garantizar la correcta aplicación y efectividad. Su alta responsabilidad en el cumplimiento de sus pedidos ya que cuentan con stock de respaldo para afrontar requerimientos inesperados.

6. ¿Quiénes representan los principales competidores de la empresa y qué ventajas poseen? ¿De qué manera es percibida la competencia en la industria? ¿Podría nombrar algunas empresas que son competencia directa de Solagro S.A.C.?

Sus principales competidores son las empresas comercializadoras de productos químicos para el control de plagas, principalmente por la acción inmediata del control de la plaga y el poco trabajo adicional que se necesita para el control. Empresas que comercializan productos orgánicos (no vivos) envasados de manera industrializada (concentrados de aplicación directa) y que se aplican también de manera directa que pero que aún no tienen la efectividad esperada. Este tipo de competencia es percibida dueñas del mercado y seguirán

siéndolo sino se regula, no se cambia y no se concientiza que el uso de productos biológicos son los más sostenibles para salud y el cuidado del medio ambiente.

7. ¿Cuál es la situación financiera de Solagro S.A.C. actualmente?

La empresa se encuentra en una situación financiera sólida. Cuenta con liquidez para atender sus obligaciones y requerimientos de producción a corto plazo. Sus obligaciones se encuentran coberturadas y cuentan con financiamiento para realizar nueva inversiones en activo fijo con el fin de ampliar sus instalaciones con el fin de llevar a cabo lo planificado en coberturar clientes productores agrícolas de menor escala.

8. ¿Podría comentar cómo era la situación financiera de la empresa antes de la pandemia? (En cuanto a liquidez, rentabilidad, cobranza, entre otros puntos).

La empresa previa a la pandemia había obtenido resultados favorables que le permitieron poner en marcha lo planificado en cuanto a la expansión de la empresa. Presentó una liquidez de ... (>1) rentabilidad de alrededor del 20% de la inversión realizada, su período de cobranza se maneja de acuerdo a cada cliente (30,60 y 90 días) y es capaz de adecuarse a la política de pago de cada uno de sus clientes.

9. ¿Qué puede comentar sobre la estructura de capital de la organización?

La empresa es una sociedad cerrada, está compuesta por tres socios los cuales cuenta con el 80%, 15% y 5 % de accionariado respectivamente, las decisiones se toman en consenso. Y actualmente la estructura de capital que permiten financiar las operaciones se componen en un 90% con capital propio, los proveedores coberturan aproximadamente el 5% del capital y financiamiento con bancos aproximadamente el 5% considerando crédito recientemente otorgado por medio de REACTIVA.

10. ¿Podría identificar los elementos característicos que hacen posible que Solagro S.A.C. sobresalga en el mercado?

Trabajar día a día para continuar brindando un PRODUCTO DE CALIDAD, brindar un asesoramiento y seguimiento estricto de la aplicación y efectividad que hacen posible que la empresa sobresalga en el mercado.

11. ¿Cómo visualiza a Solagro S.A.C. en 2, 5 y 10 años?

En 2 años tener una variedad de productos ágiles para atender a los clientes de menor escala en producción agrícola, llegando a coberturar la mayor cantidad de regiones en el Perú. En 5 años lograr un producto más industrializado, empaquetado en serie (envasado) para su aplicación más directa (ya no con el uso de maíz como medio ambiente de hongo), modernizando y sofisticando el proceso de producción para alcanzar los niveles altos calidad y producción. En 10 años lograr exportar su producto para competir con los productos

químicos que actualmente se utilizan en mayor cantidad en la región, por ser más rápidos de aplicación y de efecto inmediato, sobre todo en los productores agrícolas de menor escala.

12. ¿Cuáles son las acciones que se están desarrollando para llegar a dicha visión?

La empresa ha implementado desde inicios de sus operaciones un área denominada INVESTIGACION Y DESARROLLO quienes se encargan día a día de analizar el mercado, clientes, la tendencia mundial, las nuevas plagas y como combatirlas, así mismo analiza la mejor forma de ir modernizando sus procesos de producción. Todos los involucrados viene siendo capacitados con instituciones de altos estándares y niveles educativos, se les financia maestrías y diplomados especializados en el sector en el país y en el exterior.

Cierre (5 minutos)

Nuevamente, le queremos agradecer por su tiempo. Todas sus opiniones se tomarán como base para iniciar a elaborar Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

A2: Entrevista 2 Aplicada al Gerente General de Solagro S.A.C.

SEÑOR GERENTE:

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. dedicada a la innovación de productos y estrategias que permiten la exportación de Productos Libres de Residuos Químicos, así como también en brindar productos biológicos de calidad a sus clientes. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes planteadas será estrictamente de carácter **confidencial** y su uso será **académico**. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Por último, se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las interrogantes.

Gracias por su colaboración.

Stiwar Orlando Cabrera / Miguel Ángel Chamorro

Marco Antonio Chávez / Gerardo Ismael Geronimo / Luis Carlos Sánchez

A2.1 Guía de entrevista al gerente general de Solagro S.A.C.

Empresa: Solagro S.A.C.

Cargo: Gerente General

Nombre: Diana Moreno Baca

Fecha: 04 de Junio de 2021

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Hola, Diana Moreno Baca. Somos Stiwari Orlando Cabrera Cabrera, Miguel Ángel Chamorro Montoya, Marco Antonio Chávez Garrido, Gerardo Ismael Geronimo Tirado y Luis Carlos Sánchez y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. Como consultores, tenemos conocimiento que la organización se dedica al aislamiento, producción y comercialización de microorganismos benéficos para generar soluciones sostenibles para la agricultura y medio ambiente en la ciudad de Trujillo. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (50 minutos):

1. ¿Podría comentar la manera como se relacionan las áreas de la organización?

Las áreas de la empresa (producción, comercial, administrativa) se relacionan de acuerdo a los requerimientos recibidos y la exigencia de producción diaria programada, cada una de ellas se alinea al objetivo planteado por la gerencia. Y estas se realiza mediante comunicación directa a los puestos claves de cada área, quienes maneja un sistema aún no desarrollado que les permita tener la información en tiempo real para tomar mejores decisiones que mejoren la productividad.

2. Según su experiencia, ¿Las interacciones entre las áreas de la empresa son positivas y favorecen la producción y la generación de la rentabilidad de Solagro S.A.C.?

Aun con un sistema de comunicación no muy desarrollado, las áreas se interrelacionan de la mejor manera posible, esto ha permitido que la empresa crezca en la magnitud que viene presentado actualmente. Los gerentes centran este éxito principalmente en que, cuentan con los mejores colaboradores y personal calificado que brindan lo mejor de sí en cada proceso y esto es valorado por los dueños de la empresa al brindarles remuneración por encima del mercado capacitación continua, respeto y apoyo en cada situación que se presente

dentro y fuera de la empresa. Todos estos aspectos favorecen la producción generando rentabilidad para la empresa.

3. ¿Podría comentar cómo está conformada el área de Finanzas y la Contabilidad de la empresa actualmente? ¿Cuáles son las actividades que desarrolla esa área?

La empresa cuenta con un área contable un encargado del área y quienes dan soporte a toda el área comercial, se encargan de los temas tributarios y afines. Se cuenta con una persona que se encarga de los temas financieros dentro del área contable, quien solo hace análisis continuos de las tendencias del mercado y de las mejores fuentes de financiamiento y da soporte al área contable. Los encargados de estas áreas no participan en las decisiones. Ya que los tres socios se encargan de gerenciar cada una de las áreas específicas (PRODUCCION, COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA-CONTABLE)

4. ¿Solagro S.A.C. cuenta con un sistema contable? ¿Podría comentar cuál es?

La empresa maneja un sistema contable sistematizado para la facturación y el pago de la nómina. Aún no cuenta con un sistema para la planificación de los recursos institucionales y gestión del tiempo (ERP)

5. ¿Cómo se toman las decisiones en el área contable de la empresa?

Uno de los socios es el que gerencia el área y las decisiones que se tengan que tomar las realizan en consenso con los demás socios previo informe y discusión de la mejor opción posible.

6. ¿Cómo se le brinda capacitación al equipo de trabajo del área de Finanzas y Contabilidad de la empresa?

La empresa tiene la política de capacitación continua a cada colaborador de la empresa, específicamente en el área contable y de finanzas, la capacitación es continua debido a los continuos cambios en la reglamentación y de los requerimiento de los clientes en las diversas formas de comercialización y negociación ya que sus principales clientes son empresa agroindustriales quienes manejan un sistema contable especializado con requerimientos internacionales.

7. ¿De qué manera calificaría al talento humano de Solagro S.A.C.?

La empresa considera que el talento humano es el capital más importante para la organización, ya que cuenta con los profesionales más calificados del medio. Tener a estos colaboradores en puestos claves del aparato productivo le ha permitido a la empresa crecer y brindar productos de gran calidad con un servicio de asesoramiento altamente reconocido.

8. ¿Considera que el personal de Solagro S.A.C. puede desarrollar carrera? ¿Este personal recibe formación continua? Sea específico por favor.

Solagro al ser una empresa en crecimiento, por ahora tiene un limitado desarrollo de línea de carrera, los puestos claves, viene siendo ocupados por personal altamente capacitado. En este aspecto los socios vienen trabajando ampliando su capacidad de producción y de mayor cobertura de mercado con el fin de aperturar nuevos puntos de producción a nivel nacional con el fin de descentralizar sus operaciones y poder dar oportunidades a sus demás colaboradores. Es por ello que viene desarrollando un programa de capacitación continua con los colaboradores. Como valor agregado la empresa capacita su personal en temas distintos, no solo los que les concierne a sus labores diarias sino también en gestión en varios aspectos para mejorar sus decisiones personales.

9. ¿Cuántos colaboradores posee la empresa? ¿Podría indicarnos la cantidad por área de la empresa?

El número de trabajadores formales y declarados ante la Sunat que posee la empresa es de 50 colaboradores. Posee también trabajadores temporales que se emplean en periodos cortos de acuerdo a requerimientos específicos. El área administrativa está conformada por 10 personas y 40 se encuentran en el área de operativa (producción, logística y soporte)

10. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla cada uno de los colaboradores en la empresa? Comente con detalle (según el área donde se desempeñan).

El personal administrativo se encarga principalmente de labores contables y financieras y todo requerimiento administrativo que se presente con cada uno de sus clientes, el área es supervisada por uno de los socios. El personal operativo se encarga cumplir todas las funciones de las etapas del proceso productivo, existen supervisores en cada etapa importante de este proceso que va desde el abastecimiento, producción (etapa de crecimiento del hongo (controlador biológico) y etapa del sembrado del hongo en el maíz ya preparado) y distribución, esta área es también gerenciado por uno de los socios. La fuerza comercial que se encarga principalmente del contacto de cada uno de los clientes, realiza el seguimiento de cada una de las aplicaciones realizadas para ir midiendo la efectividad y requerimientos adicionales que se presenten, como en las demás áreas, esta es gerenciada por uno de los socios.

11. ¿Cuál es la modalidad de pago a los colaboradores de Solagro S.A.C.?

La modalidad de pago que practica la empresa es de periodicidad quincenal

12. ¿Aplica la empresa una política de incentivos? Comente los detalles por favor.

La política de incentivos se materializa en bonificaciones por ventas extras al área comercial y de pago de horas extras al personal operativo. No se tiene muy trabajado un plan

de incentivos estructurado por temporadas, cumplimientos de indicadores específicos y/o meta específica.

13. ¿Aplica Solagro S.A.C. una política de capacitación y entrenamiento a su talento humano?

La empresa centra su fortaleza en el capital humano que posee, es por ello que brinda a cada uno de los colaboradores claves la posibilidad de capacitarse y especializarse en el área en el que labora con el fin de mejorar su nivel de productividad y con ello dar soluciones innovadoras al proceso. Las capacitaciones pueden llegar hasta el nivel de maestría.

14. ¿Cuenta con una política de tercerización? Comente los detalles por favor.

La empresa terceriza los servicios de mantenimiento en general, así como de equipos y maquinaria, construcción y mantenimiento de instalaciones físicas y abastecimiento de insumos complementarios claves (envases y maíz) y alquiler de locales de producción biológica y almacenamiento.

15. Según su experiencia, ¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa?

A diferencia de la competencia la empresa centra sus fortalezas en tres aspectos claves: cuenta con *personal altamente calificado*, consideran los mejores del mercado local, el **alto conocimiento y experiencia que posee del negocio** y del proceso productivo y el más importante es brindar un *producto de calidad* con alto grado de efectividad.

16. Según su experiencia, ¿Cuáles son las debilidades que posee la empresa?

Aún no tienen una alta eficiencia en el proceso de producción, el cual no se encuentra tecnificado, muchas de las operaciones se realizan de manera manual. Aún no se tiene una comunicación efectiva en tiempo real de las áreas claves del proceso de producción que les permita atender problemas en línea y/ o requerimientos específicos para mejorar la producción, identificando etapas críticas para atenderlas de manera inmediata. (utilizan un sistema interno mas no un ERP). En el aspecto comercial los periodos de cobranza creen que aún deben mejorar con un mejor nivel de negociación, pero también son conscientes que han aprendido a adecuarse a cada cliente que poseen en su cartera con el fin de perder las relaciones que poseen de largo plazo y la oportunidad de negocio con cada uno de ellos.

17. Según su experiencia, ¿Cuáles son las oportunidades de negocio que se pueden identificar en la industria?

Existe un gran potencial de clientes de producción agrícola a menor escala en el mercado que pueden migrar al uso de productos biológicos para el control de plagas, si se tuviera una política de mayor control de parte del estado en el uso de productos químicos para garantizar la salud de los consumidores, así mismo cuidar el medio ambiente. Para lo cual la

empresa viene trabajando en crear alianzas con instituciones públicas con el fin de promover esta buenas practicas

18. Según su experiencia, ¿Cuáles son las amenazas de la industria que pueden afectar a la empresa?

Así como el estado puede ser un aliado para crear oportunidades de desarrollo del negocio, constituye una amenaza también a la no crear mecanismos ni políticas de control o regulación al uso de insumos químicos para el control de plagas promoviendo el uso de estos con la facilidad que resulta su aplicación. La empresa empresas productoras de productos químicos de control de plagas las cuales en tamaño son inmensamente superiores y que controlan el mercado. Así mismo empresas que comercializan productos orgánicos no vivos para el control de plagas ya que ofrecen productos industrializados y empaquetados que pueden ser comercializados en el mercado interno y externos.

Cierre (5 minutos)

Nuevamente, le queremos agradecer por su tiempo. Todas sus opiniones se tomarán como base para iniciar a elaborar Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

A3: Entrevista 3 Aplicada al Gerente General de Solagro S.A.C.

SEÑOR GERENTE:

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. dedicada a la innovación de productos y estrategias que permiten la exportación de Productos Libres de Residuos Químicos, así como también en brindar productos biológicos de calidad a sus clientes. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes planteadas será estrictamente de carácter **confidencial** y su uso será **académico**. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Por último, se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las interrogantes. Gracias por su colaboración.

Stiwar Orlando Cabrera / Miguel Ángel Chamorro

Marco Antonio Chávez / Gerardo Ismael Geronimo / Luis Carlos Sánchez

A3.1 Guía de entrevista al gerente general de Solagro S.A.C.

Empresa: Solagro S.A.C.

Cargo: Gerente General

Nombre: Diana Moreno Baca

Fecha: 04 de Junio de 2021

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Hola, Diana Moreno Baca. Somos Stiwor Orlando Cabrera Cabrera, Miguel Ángel Chamorro Montoya, Marco Antonio Chávez Garrido, Gerardo Ismael Geronimo Tirado y Luis Carlos Sánchez y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. Como consultores, tenemos conocimiento que la organización se dedica al aislamiento, producción y comercialización de microorganismos benéficos para generar soluciones sostenibles para la agricultura y medio ambiente en la ciudad de Trujillo. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (20 minutos):

- 1. ¿Cuál considera Usted que es el problema principal que presenta el mercado actual de las empresas dedicadas al aislamiento, producción y comercialización de microorganismos benéficos para generar soluciones sostenibles para la agricultura y medio ambiente, así como Solagro S.A.C.?**

Principalmente tener que luchar con un mercado donde no existe aún la cultura de cuidado de la salud y del medio ambiente en el consumo de productos agrícolas controlados y producidos con insumos químicos. Existe una total usencia de las instituciones del estado para reglamentar y controlar el mínimo permitido de residuos químicos en los productos agrícolas. No se cuenta con una política para fomentar alianzas y apoyar a las empresas dedicadas a la producción de controladores biológicos.

- 2. ¿Podría identificar los meses donde se aprecia mayor rentabilidad en Solagro S.A.C.?**

Existe estacionalidad en los meses de Setiembre a Diciembre donde la empresa presenta un mayor demanda de sus productos por lo que obtiene con ellos una mayor rentabilidad debido a que se puede manejar un mayor precio y un mejor margen de ganancia. Ya que se produce a mayor escala.

3. ¿Podría especificar los ingresos percibidos por concepto de ventas mensuales?

En caso de ser posible, ¿Podría proporcionar los estados financieros que sustenten estos conceptos?

Cliente declara el 100% de sus ventas a la Sunat.

4. ¿Económicamente hablando, cómo se encuentra la empresa luego de cumplir con las prohibiciones establecidas por el Estado por la pandemia por Covid – 19?

¿Podría indicar cuáles fueron las repercusiones que tuvo en términos monetarios?

La empresa direccionó mayor capital a adecuar sus procesos a los nuevos protocolos de bioseguridad para cuidar a su personal y continuar operando, creó un área de salud que funciona de manera permanente con un personal médico que atiende a tiempo completo en la empresa, esto representó un incremento importante de los gastos que afectó la rentabilidad de la empresa, pero el cual es tolerable y que se ha podido recuperar ya que no se dejó de operar y no se ha dejado de abastecer a los clientes incluso en el periodo más complicado de la pandemia. Pero que se logró recuperar trasladando en el precio estos gastos realizados.

5. ¿Podría comentar si la empresa tiene el capital suficiente para solucionar problemas a corto plazo?

La empresa cuenta con la liquidez para asumir la operatividad y obligaciones a corto plazo, cuenta con suficiente capital propio, no presenta un gran nivel de apalancamiento o deudas con terceros, esto le permite tener autonomía para tomar decisiones importantes en aspectos de políticas comerciales. Es importante resaltar que la empresa cuenta con una gran línea de crédito disponible para ser utilizado en situaciones de ampliación del negocio, cuando este lo requiera.

6. ¿Cómo es la presencia de Solagro S.A.C. en los medios digitales (reconocimiento de marca)?

La empresa no tiene presencia en medio digitales la venta se realiza mediante visita presencial y por la red de contactos que posee y que recomiendan el producto por sus beneficios y efectividad.

7. ¿Considera importante tener el reconocimiento de marca? Comente con detalles por favor.

La empresa considera que este aspecto ha sido uno de los pilares más importantes del crecimiento de la empresa ya que la marca está asociada a producto de calidad, efectividad, seguimiento y asesoramiento continuo. Además de seriedad y cumplimiento oportuno.

8. ¿Considera que Solagro S.A.C. dispone de la cantidad necesaria de colaboradores en el área de atención?

Considerando el nivel actual de producción de la empresa, la cantidad de trabajadores es la adecuada. En función al crecimiento de los requerimientos, de la demanda y del crecimiento de la empresa, se realiza el requerimiento y ampliación del personal en todas las áreas.

9. ¿Considera que, si contara con más colaboradores, se podrían obtener mejores resultados? Comente con detalles por favor.

No, el nivel de requerimiento de personal se maneja de acuerdo al crecimiento de los requerimientos y crecimiento de la empresa. Cabe indicar que la producción está definida de acuerdo al nivel de demanda de sus productos.

10. ¿Podría explicar paso a paso el desarrollo de los servicios ofrecidos por Solagro S.A.C.?

Los servicios de la empresa se inician brindando una prueba en campo de los beneficios del producto y su efectividad, sin que el cliente realice aun alguna requerimiento previo, adicionalmente también se puede realizar un análisis de los suelos, para dar información al cliente el grado de fertilidad, se aplica el producto en una área determinada y se evalúa los resultados para que le cliente tenga la certeza de lo que adquiere, luego de la compra se le brinda al cliente un servicio de asesoramiento y seguimiento para su correcta aplicación y efectividad del producto, con ello ya se establece con el cliente un calendario de requerimientos para cada una de sus campañas en el cual se cumple a cabalidad. La empresa brinda servicios adicionales de microbiología y laboratorio que complementan sus servicios, los cuales se realizan el mismo proceso de prueba en campo.

Cierre (5 minutos)

Nuevamente, le queremos agradecer por su tiempo. Todas sus opiniones se tomarán como base para iniciar a elaborar Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

A4: Entrevista 1 Aplicada al Gerente Comercial de Solagro S.A.C.

SEÑOR GERENTE:

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C.

dedicada a la innovación de productos y estrategias que permiten la exportación de Productos Libres de Residuos Químicos, así como también en brindar productos biológicos de calidad a sus clientes. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes planteadas será estrictamente de carácter **confidencial** y su uso será **académico**. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Por último, se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las interrogantes.

Gracias por su colaboración.

Stiwar Orlando Cabrera / Miguel Ángel Chamorro

Marco Antonio Chávez / Gerardo Ismael Geronimo / Luis Carlos Sánchez

A4.1 Guía de entrevista al gerente comercial de Solagro S.A.C.

Empresa: Solagro S.A.C.

Cargo: Gerente General

Nombre: Sofía Guerrero Moreno

Fecha: 04 de Junio de 2021

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Hola, Sofía Guerrero Moreno. Somos Stiwar Orlando Cabrera Cabrera, Miguel Ángel Chamorro Montoya, Marco Antonio Chávez Garrido, Gerardo Ismael Geronimo Tirado y Luis Carlos Sánchez y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. Como consultores, tenemos conocimiento que la organización se dedica al aislamiento, producción y comercialización de microorganismos benéficos para generar soluciones sostenibles para la agricultura y medio ambiente en la ciudad de Trujillo. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (20 minutos):

1. ¿Quiénes representan los principales clientes de Solagro S.A.C.?

Los principales clientes son empresa dedicadas a la producción agrícola. La cartera está conformada por empresas agroindustriales ubicados en la zona norte del país los cuales representa el 90% de sus ventas y empresas productoras a menor escala que representa el 10% de su cartera de clientes.

2. ¿Cómo se presentan las relaciones con los clientes (son de largo plazo o solo por demanda)?

La empresa mantiene una relación de largo plazo con sus clientes, los cuales son atendidos de acuerdo a sus demandas programadas mantienen una relación de comunicación continua ya que se les brinda asesoramiento continuo post venta de sus productos, cabe indicar que al tener concentrado sus cartera de clientes en empresas agroindustriales, los cuales programan el calendario de producción, le permite a la empresa atenderlos de manera continua, así mismo al tener clientes de producción a menor escala también se atiende una menor cantidad de clientes a demandas específicas y al tener el objetivo a futuro de incrementar la carteras con pequeños clientes, la empresa se ha preparado para atender este tipo de atenciones a demanda.

3. ¿Cuál es el factor que considera más importante para lograr el éxito de la empresa?

El éxito de la empresa se centra en factor clave llamado CALIDAD, así como en variedad de productos que poseen en su cartera, acompañado del riguroso seguimiento a la aplicación y asesoramiento constante a cada de sus clientes con el fin de garantizar la efectividad y/o eficacia del producto.

**4. ¿Cómo puede la empresa mejorar su capacidad para tratar con los clientes?
Impulsando**

Mejorando la comunicación de todas las áreas productivas claves de la empresa, para responder de manera inmediata a requerimientos inesperados. Así mismo impulsando el programa ya iniciado de capacitación de todo el personal para que se encuentran aptos para atender cualquier tipo de requerimiento que se presenta en cualquier área de la empresa.

5. ¿Cuáles son las dificultades que ha enfrentado Solagro S.A.C. en el desarrollo de sus actividades? ¿Cómo las superó? Sea específico.

La empresa ha tenido que enfrentar situaciones difíciles como ejemplo la Competencia desleal por medio de la creación de una empresa utilizando información confidencial compartida a una institución pública reguladora. La contaminación de un lote importante de producción provocada por la inexperiencia en sus inicios de algunos colaboradores. Eventos externos como desastres naturales que han limitado obtener insumos claves para la producción de los controladores. Todas estas dificultades has sido superadas primero reforzando los controles de la información de la experiencia y know how de la empresa en la elaboración del producto, mayor control a cada uno de los protocolos de producción, ya que al tratarse de seres vivos requieren de un tratamiento especial que solo se ha conseguido con

la experiencia. Así mismo en cuanto a los eventos externos, la empresa ha tomado la postura o la política de prever y tener stock producción adicional específico para atender en situaciones de emergencia, para no afectar a sus clientes.

6. ¿Cuáles son las fortalezas que Solagro S.A.C. posee en comparación con las empresas de la competencia?

A diferencia de la competencia la empresa centra sus fortalezas en tres aspectos claves: cuenta con *personal altamente calificado*, consideran los mejores del mercado local, el **alto conocimiento y experiencia que posee del negocio** y del proceso productivo y el más importante es brindar un *producto de calidad* con alto grado de efectividad.

7. ¿En qué aspectos es Solagro S.A.C. más competitiva que las otras que se dedican a actividades similares?

Ofrecen un Producto de calidad con trato especializado a cada uno de sus clientes ya que realizan el seguimiento estricto en campo a cada una de las aplicaciones con el fin de garantizar la efectividad con personal altamente calificado

8. ¿Considera usted necesaria la ampliación del portafolio de productos que ofrece Solagro S.A.C. actualmente? (si contesta afirmativamente, por favor indagar sobre cuáles productos o servicios incluirían)

Si, la empresa ya viene desarrollando la ampliación de su cartera de productos, este trabajo lo viene haciendo desde hace aprox. 2 años, antes del inicio de la pandemia, ya que el objetivo es abarcar una mayor cantidad de clientes del segmento agrícola que producen a menor escala. No solo es la producción de una mayor variedad de hongos, sino también la producción de insectos benéficos

9. ¿Cómo visualiza a la empresa en 2, 5 y 10 años?

En 2 años tener una variedad de productos ágiles para atender a los clientes de menor escala en producción agrícola, llegando a coberturar la mayor cantidad de regiones en el Perú. En 5 años lograr un producto más industrializado, empaquetado en serie (envasado) para su aplicación más directa (ya no con el uso de maíz como medio ambiente de hongo), modernizando y sofisticando el proceso de producción para alcanzar los niveles altos calidad y producción. En 10 años lograr exportar su producto para competir con los productos químicos que actualmente se utilizan en mayor cantidad en la región, por ser más rápidos de aplicación y de efecto inmediato, sobre todo en los productores agrícolas de menor escala.

10. ¿Qué acciones se están desarrollando para llegar a dicha visión?

La empresa ha implementado desde inicios de sus operaciones un área denominada INVESTIGACION Y DESARROLLO quienes se encargan día a día de analizar el mercado,

clientes, la tendencia mundial, las nuevas plagas y como combatirlas, así mismo analiza la mejor forma de ir modernizando sus procesos de producción. Todos los involucrados viene siendo capacitados con instituciones de altos estándares y niveles educativos, se les financia maestrías y diplomados especializados en el sector en el país y en el exterior.

Cierre (5 minutos)

Nuevamente, le queremos agradecer por su tiempo. Todas sus opiniones se tomarán como base para iniciar a elaborar Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

A5: Entrevista 2 Aplicada al Gerente Comercial de Solagro S.A.C.

SEÑOR GERENTE:

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. dedicada a la innovación de productos y estrategias que permiten la exportación de Productos Libres de Residuos Químicos, así como también en brindar productos biológicos de calidad a sus clientes. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes planteadas será estrictamente de carácter **confidencial** y su uso será **académico**. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Por último, se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las interrogantes.

Gracias por su colaboración.

Stiwar Orlando Cabrera / Miguel Ángel Chamorro

Marco Antonio Chávez / Gerardo Ismael Geronimo / Luis Carlos Sánchez

A5.1 Guía de entrevista al gerente comercial de Solagro S.A.C.

Empresa: Solagro S.A.C.

Cargo: Gerente General

Nombre: Sofía Guerrero Moreno

Fecha: 04 de Junio de 2021

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Hola, Sofía Guerrero Moreno. Somos Stiwari Orlando Cabrera Cabrera, Miguel Ángel Chamorro Montoya, Marco Antonio Chávez Garrido, Gerardo Ismael Geronimo Tirado y Luis Carlos Sánchez y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. Como consultores, tenemos conocimiento que la organización se dedica al aislamiento, producción y comercialización de microorganismos benéficos para generar soluciones sostenibles para la agricultura y medio ambiente en la ciudad de Trujillo. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (20 minutos):

1. ¿De qué manera se percibe a Solagro S.A.C. en el mercado?

Solagro es percibida como una empresa seria, ya que cumple todos sus compromisos de entrega del producto en el momento específico y realiza el seguimiento a cada cliente con el fin de que la aplicación de sus productos se realice de manera correcta y tenga la efectividad esperada. Una empresa flexible en los casos de requerimientos inesperados. Y lo más importante es que es percibido como una empresa que les proporciona un producto de alta CALIDAD.

2. ¿Cuál es el mercado meta o mercado objetivo de Solagro S.A.C.?

El mercado objetivo de la organización son las empresas productoras agrícolas a gran escala (Agroindustriales) y a menor escala que utilizan en el control de plagas los controladores biológicos. La empresa viene desarrollando un plan desde hace más de dos años de ampliar su cartera de clientes atendiendo un mayor número de clientes de producción agrícola a menor escala, además ampliar la cobertura ingresando a mercados de la región selva, zona centro y sur del país.

3. ¿Podría identificar los mecanismos usados por la organización para atraer a sus clientes y de qué manera le asigna los precios a los productos que ofrece?

La mejor estrategia y mecanismo que posee la empresa para atraer mayores clientes es primero brindar un producto de calidad y sobre todo brindarle el soporte necesario a cada cliente con el seguimiento en la aplicación del producto para garantizar la efectividad esperada. La asignación de precios se asigna de acuerdo al proceso productivo de cada uno de sus productos y al margen mínimo establecido por la empresa. Si bien es cierto cada uno de estos procesos se parecen o quizás sean similares, alguno de ellos requiere mayor tiempo para su desarrollo biológico lo que determina asignar mayor horas hombre en su cuidado

4. ¿Podría indicar quiénes son las personas que poseen la responsabilidad de formular las pautas a seguir en la empresa? (Administración y Gerencia).

Las pautas son regidas por la gerencia, siempre en consenso por los tres socios. Como se comenta la empresa en un 95% es una empresa familiar por lo que cada una de las decisiones o pasos a seguir se pueden tomarse de manera oportuna de acuerdo a las situaciones que se presenten en cada una de las áreas de la empresa.

5. ¿De qué manera se producen las relaciones laborales en la empresa? ¿Por qué?

Existe un trato horizontal desde los puestos claves de la empresa hasta el personal operativo. La empresa tiene presente que el valor más importante de la organización son los colaboradores, por lo que sostiene un valor importante de respeto, de apertura y de consideración a propuestas de mejora. Este tipo de relación que practican desde la creación de la empresa les ha permitido crecer de manera sostenida. La empresa empodera a los profesionales claves y fortalece sus capacidades con capacitación continua.

6. ¿De qué manera se dan las comunicaciones en la empresa? ¿Por qué?

La empresa practica comunicación en cascada desde los puestos claves a los responsables de cada área y estos hacia los operarios. En este punto creen que tiene un problema aún por resolver ya que no tiene un medio único para comunicar a toda la organización algún cambio importante o política importante a implementar. Así mismo creen que aún le falta mucho en desarrollar un canal de comunicación entre las áreas claves del proceso productivo para atender en tiempo real algún cambio o problema que se presenta con el fin de minimizar mermas, tiempos muertos, identificar algún error que no permita alcanzar la calidad del producto.

7. ¿Podría identificar las estrategias de marketing aplicadas en Solagro S.A.C.? ¿Por qué son aplicadas esas en particular?

La empresa no maneja una estrategia de marketing agresiva solo maneja la estrategias de direccionar promociones de precio por cantidad ofreciendo ofertas de descuentos a sus clientes.

8. Según su experiencia, ¿El tipo de publicidad que usa la empresa le permite cumplir los objetivos? Sea específico por favor.

La empresa no maneja una estrategia de publicidad. El crecimiento de la empresa y de la marca se ha realizado gracias a la red de contactos que poseen sus clientes que mediante la recomendación han conocido de la bondad de sus productos y del trabajo de asesoramiento que realiza la empresa logrando con ello contactar a nuevos clientes. Así mismo su fuerza

comercial hace su trabajo de contactar nuevos clientes de producción a menor escala. La página web no cuenta con una actualización continua.

9. ¿Podría comentar si la empresa tiene precios adecuados porque sigue una política de precios organizacional? En caso de que no sea así, por favor comentar la manera de asignación de precios a los productos ofrecidos.

La política de los precios se asigna de acuerdo a los costos y gastos de cada proceso productivo y el margen de rentabilidad aceptada por la empresa, cabe indicar que estos precios están acordes a los precios del mercado y los que ofrece la competencia es por ello que la empresa trabaja continuamente en mejorar cada uno de sus procesos. Para mejorar su margen de ganancia.

10. ¿De qué manera se presenta la cadena de comercialización de Solagro S.A.C.? (Logística).

La cadena de comercialización se inicia con la visita y venta en campo por parte de la fuerza comercial, realizando en casi todos los casos una prueba previa del producto mediante la asignación de un área de producción, para medir la efectividad del producto. Una vez que el cliente se convence de las bondades del producto y su efectividad puede realizar la compra para su programación de atención de despacho, la empresa se encarga de abastecer el producto en el mismo campo para lo cual cuenta con la logística necesaria para trasladar el producto, cuenta con unidades propias, la empresa maneja una política de atención programada. En el caso de atenciones no programadas y la atención es urgente, maneja la opción de que cliente pueda recoger el producto en planta en el que le cliente puede utilizar su propia unidad. Sin dejar de asignar un encargado del seguimiento para determinar si necesita de más apoyo o asesoramiento.

Cierre (5 minutos)

Nuevamente, le queremos agradecer por su tiempo. Todas sus opiniones se tomarán como base para iniciar a elaborar Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

Apéndice B: Segunda Entrevista Aplicada

SEÑOR GERENTE:

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. dedicada a la innovación de productos y estrategias que permiten la exportación de Productos Libres de Residuos Químicos, así como también en brindar productos biológicos de calidad a sus clientes. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes planteadas será estrictamente de carácter **confidencial** y su uso será **académico**. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Por último, se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las interrogantes.

Gracias por su colaboración.

Stiwar Orlando Cabrera / Miguel Ángel Chamorro

Marco Antonio Chávez / Gerardo Ismael Geronimo / Luis Carlos Sánchez

Guía de entrevista al gerente general de Solagro S.A.C.

Empresa: Solagro S.A.C.

Cargo: Gerente General

Nombre: Diana Moreno Baca / Sofía Guerrero Moreno

Fecha: 01 de Setiembre de 2021

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Hola, Diana Moreno Baca y Sofía Guerrero Moreno. Somos Stiwar Orlando Cabrera Cabrera, Miguel Ángel Chamorro Montoya, Marco Antonio Chávez Garrido, Gerardo Ismael Geronimo Tirado y Luis Carlos Sánchez y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. Como consultores, tenemos conocimiento que la organización se dedica al aislamiento, producción y comercialización de microorganismos benéficos para generar soluciones sostenibles para la agricultura y medio ambiente en la ciudad de Trujillo. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (50 minutos):

- 1. ¿Por qué considera que la falta de posicionamiento de mercado sea un problema que afronta Solagro S.A.C. en los actuales momentos? ¿Cuáles son los elementos**

que hacen que lo considere como un problema? ¿De qué manera está afectando a la organización? ¿Cómo se puede solucionar este problema? ¿Cuenta con los recursos para solucionar este problema?

Definitivamente que si es un problema para la empresa por la naturaleza misma del negocio y por el producto que comercializa el cual por ser un ser vivo tiene un periodo de vida, por la cual es necesario incrementar nuestra cartera de clientes. Con ello afrontar el principal competidor que son los productos químicos, quienes posee una enorme cobertura y manejo del mercado, este poder de mercado por parte del competidor se sustenta en elementos como la cultura de consumo de estos insumos, la falta de conocimiento de la bondades de los controladores biológicos por parte de los productores y consumidores finales y por la falta de una iniciativa mínima por parte del estado para promover el uso responsable de los elementos tóxicos, los cuales degradan el producto final, el medio ambiente produciendo enfermedades en la población y disminuyendo la productividad de los suelos.

Esta situación afecta a la empresa en cuanto al cumplimiento de sus objetivos de largo plazo de crecimiento a pesar de contar con la capacidad necesaria para atender el mercado, esto no será sustentable en el tiempo si no se incrementa la demanda del producto y amplia la cartera de clientes es por ello que la empresa viene potenciando su área de I&D para desarrollar un producto de mayor durabilidad y de aplicación más sencilla e inmediata. Se considera que la manera de superar este problema es masificando y difundiendo los beneficios y productividades obtenidas luego de la aplicación del producto para lo cual podría se implementar un buen estudio de marketing en el que la empresa está dispuesta invertir para obtener en primer un mejor conocimiento del mercado con el fin de implementar estrategias para difundir las bondades de su producto y captar una mayor cantidad de clientes.

2. ¿Por qué considera que la escasa cartera de proveedores estratégicos sea un problema que afronta Solagro S.A.C. en los actuales momentos? ¿Cuáles son los elementos que hacen que lo considere como un problema? ¿De qué manera está afectando a la organización? ¿Cómo se puede solucionar este problema? ¿Cuenta con los recursos para solucionar este problema?

El tener un número mínimo de proveedores de insumos que cumplen las características mínimas requeridas para garantizar la calidad de nuestro producto final hace vulnerable nuestro negocio, esto principalmente sucede con el maíz, ya que se ha tenido muchos oferentes, pero pocos los que cumplen tanto en condiciones, así como en disponibilidad del producto en cantidad como en tiempo de atención. El elemento principal de este problema se sustenta en no cumplir con nuestros clientes tanto en tiempo de atención como en calidad del

producto y en cual se trabaja en cuidar día a día en la empresa. Para ello como lo comentamos siempre estamos potenciando nuestra área de I&D para buscar mejores alternativas que hagan sustentable nuestro negocio a largo plazo y en el cual la empresa está siempre dispuesta a seguir invirtiendo contando con los recursos que esto requiera.

- 3. ¿Por qué considera que el bajo nivel de negociación en la política de cobranza sea un problema que afronta Solagro S.A.C. en los actuales momentos? ¿Cuáles son los elementos que hacen que lo considere como un problema? ¿De qué manera está afectando a la organización? ¿Cómo se puede solucionar este problema? ¿Cuenta con los recursos para solucionar este problema?**

Este punto frente a los problemas anteriormente consultados es un problema que creemos en la empresa puede afrontar de manera efectiva y que si se podría fortalecería con un mejor posicionamiento de mercado. Pero no afectando en gran medida a la empresa ya que los plazos de recupero son permisibles dentro de nuestra operativa del negocio. En este sentido, la empresa viene fortaleciendo el área contable y financiera los cuales analizan de manera continua los calces adecuados para cada cliente.

- 4. ¿Por qué considera que la ausencia de información de los procesos en tiempo real sea un problema que afronta Solagro S.A.C. en los actuales momentos? ¿Cuáles son los elementos que hacen que lo considere como un problema? ¿De qué manera está afectando a la organización? ¿Cómo se puede solucionar este problema? ¿Cuenta con los recursos para solucionar este problema?**

Por el tamaño actual de nuestra empresa, creemos que nuestro procesos actuales vienen cumpliendo los requerimientos necesarios, si bien es cierto no son automatizados para tener información en tiempo real, este aspecto no es un problema álgido de la empresa que tengamos que resolver en el corto plazo, es una prioridad si ir en el tiempo modernizándolos para lo cual la empresa está plañendo a largo plazo de acuerdo al crecimiento de la empresa ir implementándolo, ya que se cuenta con los recursos para hacerlo.

Cierre (5 minutos)

Nuevamente, le queremos agradecer por su tiempo. Todas sus opiniones se tomarán como base para iniciar a elaborar Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.

Apéndice C: Tercera Entrevista Aplicada

SEÑOR GERENTE:

Este instrumento presentado en las siguientes páginas se diseñó para recolectar la información necesaria para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. dedicada a la innovación de productos y estrategias que permiten la exportación de Productos Libres de Residuos Químicos, así como también en brindar productos biológicos de calidad a sus clientes. Por esa razón, su opinión sobre las interrogantes planteadas será estrictamente de carácter **confidencial** y su uso será **académico**. La información recolectada tras la aplicación del instrumento será compilada en un Trabajo de Grado para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa. Por último, se le agradece su completa sinceridad en las respuestas de las interrogantes.

Gracias por su colaboración.

Stiwar Orlando Cabrera / Miguel Ángel Chamorro

Marco Antonio Chávez / Gerardo Ismael Geronimo / Luis Carlos Sánchez

Guía de entrevista al gerente general de Solagro S.A.C.

Empresa: Solagro S.A.C.

Cargo: Gerente General

Nombre: Diana Moreno Baca / Sofía Guerrero Moreno

Fecha: 03 de Setiembre de 2021

Tiempo de entrevista: 1 hora

Introducción (5 minutos):

Hola, Diana Moreno Baca y Sofía Guerrero Moreno. Somos Stiwar Orlando Cabrera Cabrera, Miguel Ángel Chamorro Montoya, Marco Antonio Chávez Garrido, Gerardo Ismael Geronimo Tirado y Luis Carlos Sánchez y en estos momentos estamos recolectando información para realizar el Business Consulting en la empresa Solagro S.A.C. Como consultores, tenemos conocimiento que la organización se dedica al aislamiento, producción y comercialización de microorganismos benéficos para generar soluciones sostenibles para la agricultura y medio ambiente en la ciudad de Trujillo. Ahora que ya sabe el motivo de nuestra conversación, le pedimos respetuosamente que responda las siguientes preguntas:

Desarrollo (50 minutos):**1. ¿Qué puede comentar sobre el hecho de que el tiempo de aplicación del producto de Solagro S.A.C es mayor al de la competencia? Sea específico.**

Si existe una diferencia entre los tiempos de aplicación frente a los productos químicos que son la mayor competencia en el mercado, esto debido que nuestro producto; al tratarse de un ser vivo que se encuentra adherido al maíz como ambiente de crecimiento; para ser aplicado, debe pasar por un proceso de lavado que puede durar hasta un día para desprenderlo y obtenerlo en manera líquida para luego ser aplicado mediante el proceso de riego a goteo directamente al surco. Así mismo al ser este tratamiento de aplicación preventiva, debe seguir el plan de cultivo de la planta, por lo que requiere de una planificación y seguimiento coordinado, lo que asegura efectividad en el control de plagas y una mayor productividad del campo. Lo que aún no es valorado por los productores, ya que deciden utilizar los químicos en el momento que se presenta la plaga aplicándolo de manera directa a la planta. Si bien es cierto controlando la plaga; pero esta aplicación vuelva más tóxico el producto final con un menor resultado en productividad (aún se tiene esa cultura de solo sofocar incendios y no controlarlo de manera preventiva). Es definitivamente este proceso lo que diferencia en tiempo a nuestro producto, cabe indicar que este proceso es un servicio incluido que brinda la empresa a sus clientes. Es por ello que la empresa viene trabajando en buscar desarrollar el producto con el fin de obtener mejores posibilidades de aplicación tanto en tiempo como en durabilidad.

2. ¿Qué puede comentar sobre el hecho de que el producto Solagro S.A.C no es viable para un control de plaga inmediato sino preventivo?

Como lo comentamos en la pregunta anterior, para la aplicación de nuestro producto este debe pasar por un proceso de lavado para luego obtener el líquido que es aplicado mediante el sistema de goteo a riego, llegando a través del surco al tallo y las raíces para que pueda atacar a la plaga tomando un tiempo para su acción, ya que se trata de un ser vivo, a diferencia del químico que solo aplica directamente a la planta (sobre tallo hojas, flores, frutos) matando la plaga y la vez propiedad benéficas de la planta, volviéndola toxica. Cabe indicar que podríamos aplicarlo de manera inmediata pero la efectividad no es la óptima reduciéndose la productividad.

3. ¿Qué puede comentar sobre la ausencia de publicidad de las certificaciones de la empresa? ¿De qué manera se da esa publicidad en la empresa? ¿Por qué no se ha aplicado?

La empresa al comercializar seres vivos, cuenta con todas las certificaciones requeridas por los entes reguladores y empresas valoradas en el sector, pero lamentablemente este no es un aspecto valorado por los diversos clientes y aspecto decisor para adquirir nuestro producto, es por ello que no se ha empleado como apoyo publicitario para captar más clientes. Si se tiene mencionado en nuestra página web en redes sociales y nuestros clientes saben de ellos, pero lamentablemente no se ha impulsado como palanca ya que los productores saben que este es un requisito intrínseco y necesario para que se pueda operar.

4. ¿Qué puede comentar sobre la ausencia de capacitaciones a las asociaciones de pequeños agricultores de la zona? ¿Por qué no se dan esas capacitaciones? ¿Cuáles son los beneficios que le traería dichas capacitaciones a la empresa? ¿Cuántas asociaciones de pequeños agricultores existen en la zona?

Como parte de nuestra política de captar mayores clientes y llegar a clientes de menor escala se implementó desde el inicio de nuestras operaciones esta acción de capacitación con el apoyo de profesionales destacados para dar a conocer los beneficios y los buenos resultados. Podemos comentar que además como iniciativa de la empresa se creó una asociación con diversos productores y asociaciones del sector, se llegó hasta lima para concretar mayores relaciones, pero lamentablemente nos chocamos con una cruel realidad, una de ellas fue la falta de interés por mejorar los procesos asociados a brindar una mejor calidad de la salud tanto de las autoridades y referentes del sector. Por otro lado, se enfrentó a intereses económicos de grandes empresas en el sector que comercializan productos químicos que definitivamente nos vio como un peligro para su negocios, es decir, era pelear con monstruos, eso debilito nuestras iniciativas en este aspecto. Definitivamente si se hubieran dado estas iniciativas, esta hubiera beneficiado enormemente a la empresa volviéndonos referentes, quizás nos hubiese permitido invertir mayores cantidades de dinero en crear escenarios y organizaciones que desarrollen áreas en I&D. En cuanto a la información de asociaciones de pequeños agricultores, estas son muy reducidas en el país tenemos a las comisiones de regantes las cuales actualmente están debilitadas por la falta de apoyo al sector y no se tiene mucha información sobre ellas debido a la su falta de organización y planificación, la poca información la puede ser brindada por el Ministerio de Agricultura.

- 5. ¿Qué puede comentar sobre el hecho de que los tiempos de efecto del producto son altos en comparación de los productos químicos? ¿Cómo se ha determinado esto? ¿Quién lo ha determinado? ¿Qué representa esta situación para la empresa?**

Por datos confiables de resultados tanto de clientes que aplican nuestro producto así como de campos de prueba se ha evidenciado que nuestro producto aplicado de manera correcta y programada, produce primero un mejor control de plagas, una mayor tiempo de cosecha como mayor productividad y un producto final sano de calidad con eficiencia superior al 30% que no afecta de manera negativa al medio ambiente, esta situación represente una gran fortaleza para la empresa y nos ha permitido mantenernos en el mercado como una empresa confiable con crecimiento año a año.

- 6. ¿Qué puede comentar sobre la ausencia de una asesoría en marketing para mostrar los beneficios de los productos? ¿Por qué no se tiene dicha asesoría? ¿Cuál es la postura de la empresa sobre el marketing y su rol en la productividad o posicionamiento en el mercado de la organización? ¿Ha pensado la empresa en invertir en marketing? ¿Cuánto dinero destina la empresa para el área de marketing?**

Esta hace poco no había sido una prioridad para la empresa, debido al crecimiento constante que presentaba la empresa, el mismo producto con su efectividad lograba captar mayor cantidad de clientes, así mismo gracias al buen trabajo del área comercial que realiza visitas y asesora de manera constante a los clientes. Pero actualmente creemos que necesario desarrollar este tipo de asesoría y tenemos la postura de que este sería un beneficio para la empresa ya que el objetivo es posesionarnos en el mercado. Actualmente, se tiene una iniciativa aun débil de implementar un área con un profesional que se encargue del tema. Si definitivamente se tiene pensado en invertir en esta área destinando los recursos necesarios con el fin de cumplir nuestros objetivos de largo plazo para lograr los resultados esperados.

- 7. ¿Qué puede comentar sobre la ausencia de información de pruebas a escala de una hectárea para ver determinar el rendimiento y beneficio económico? ¿De qué manera se está realizando esta determinación?**

Si se cuenta con información de campos de prueba, así como de los resultados y sus rendimientos. Se han mostrado los beneficios a nuestros clientes permitiéndonos captar clientes adicionales a nuestra cartera, pero lamentablemente esto no se ha podido masificar debido al difícil acceso que se tiene a las áreas de cultivo a pesar de ofrecerlo de manera gratuita para seguir realizando este tipo de pruebas, siendo más difícil aun en clientes de gran escala, ya que existe un recelo por la información que estos clientes manejan, y en cuanto a

los productores de menor escala por la cultura y aun desconfianza que existe en ellos, ya que es costumbre utilizar los paliativos cuando se presenta el problema. A pesar de que se asigna un personal de nuestra empresa al seguimiento para que este los acompañe en el proceso aún no se ha logrado captar mayores espacios para prueba.

8. ¿Qué puede comentar sobre el hecho de que la empresa no tenga un estudio de satisfacción del cliente? ¿Por qué no se ha efectuado? ¿Qué beneficios considera que le puede traer a la empresa dicho estudio?

No se ha implementado en la empresa hasta la fecha, no se tenía en cuenta y no ha sido una prioridad para la empresa, pero creemos que ahora es una necesidad por el objetivo que tenemos de captar una mayor cartera de clientes ampliando nuestro mercado, definitivamente esto nos beneficiaría al conocer el nivel de satisfacción y las expectativas de los clientes para con ello orientar de manera correcta nuestro esfuerzo para ser una empresa referente.

9. ¿Qué puede comentar sobre el hecho de que la empresa no tenga un estudio del mercado de los pequeños agricultores? ¿Por qué no se ha realizado? ¿Qué beneficios considera que le puede traer a la empresa dicho estudio?

No se tuvo en cuenta y no ha sido una prioridad, pero en la medida que la empresa ha crecido creemos que es necesario saber si nuestros objetivos se encuentran alineados también a la necesidad y crecimiento del mercado. No se ha realizado hasta la fecha por la falta de conocimientos. La aplicación de este estudio nos traería muchos beneficios para conocer el tipo de clientes que existen en el mercado de pequeños productores y si nuestro esfuerzo está bien dirigido, ya que son ellos nuestro objetivo inmediato y de largo plazo y con ello ampliar nuestros abanicos de servicios y productos.

10. ¿Qué puede comentar sobre el hecho de que la empresa no tenga un plan de difusión de los beneficios del producto? ¿Por qué no se ha realizado? ¿Qué beneficios considera que le puede traer a la empresa dicho estudio? ¿Quién estaría a cargo de este plan? ¿Quiénes estarían involucrados en este plan?

No se tiene estructurado un plan de difusión como tal por el desconocimiento del mismo, pero si se realiza difusión de beneficios de manera directa mediante nuestro personal del área comercial que visita al cliente y explica y muestra los beneficios de nuestro producto. Si conociéramos la aplicación de este plan y se nos enseñara la forma de realizarlo de manera efectiva creemos que nos traería grandes beneficios con una mayor captación de clientes. Si se implementara este plan, sería el área comercial la responsable de dirigirla y estuvieran involucradas todas las áreas en este plan para atender de una mejor manera a nuestro cliente externo e interno.

- 11. ¿Qué puede comentar sobre el hecho de que la empresa no tenga un plan para informar al público objetivo del uso de pesticidas biológicos? ¿Por qué no se ha realizado? ¿Qué beneficios considera que le puede traer a la empresa dicho estudio? ¿Quién estaría a cargo de este plan? ¿Quiénes estarían involucrados en este plan?**

No se ha desarrollado un plan estructurado como tal para informar a nuestro cliente de los beneficios del uso de controladores biológicos, pero si se muestra mediante nuestra área comercial; en las ventas que estos realizan; los beneficios y resultados de la aplicación nuestro producto. Lo que también no se tiene desarrollado es un plan para informar al cliente consumidor de los productos agrícolas de la procedencia del fruto, esto lamentablemente por la falta de información disponible, ya esto permitiría saber cómo este se ha desarrollado, que plaguicida se ha aplicado esto permitiría tener una mejor decisión de consumo. Si se tuviera esta información y se implementara el plan, esto beneficiaría directamente a la empresa ya que el consumidor exigiría un mejor control de aplicación de químicos, si se presentara esta situación la empresa se involucraría en desarrollarlo en el área comercial involucrando a todas las áreas del negocio.

- 12. ¿Qué puede comentar sobre la ausencia de un estudio de mercado en el sector? ¿Por qué no se ha realizado? ¿Qué beneficios considera que le puede traer a la empresa dicho estudio? ¿Quién estaría a cargo de este plan? ¿Quiénes estarían involucrados en este estudio? ¿Dispone la empresa el dinero necesario para desarrollar este estudio?**

No había sido una prioridad para la empresa debido al tamaño de la empresa, en la medida que hemos ido creciendo este se ha vuelto una necesidad para conocer al mercado al cual pretendemos captar, no lo hemos realizado hasta ahora por la falta de conocimiento de su aplicación. Creemos que definitivamente este estudio beneficiaría directamente a la empresa la conocer mejor el mercado con el fin de realizar acciones más efectivas para posicionarnos. En este plan se involucraría el área comercial y las áreas administrativas, creando si fuera necesario una área especializada para fortalecer y cumplir nuestros objetivos de largo plazo. La empresa cuenta con los recursos para realizar dicha investigación.

- 13. ¿Qué puede comentar sobre la ausencia de alianzas estratégicas con el sector? ¿Por qué no se han dado estas alianzas? ¿Qué beneficios considera que le puede traer a la empresa la firma de dichas alianzas? ¿Quién estaría a cargo de estas alianzas? ¿Quiénes estarían involucrados en estas alianzas?**

Solo se cuenta con alianzas estratégicas con organismos supervisores, mas no con asociaciones, esto principalmente por la debilidad organizacional de los mismos, la falta de

información e interés de muchos de los productores. Si se tuviera alianzas con asociaciones fuertemente constituidas y organizadas, se lograría capacitar e incentivar el uso de controladores biológicos para combatir plagas de manera efectiva logrando productos de calidad, mayor productividad y cuidado de la salud y el medio ambiente. Estas alianzas estarían a cargo de las áreas administrativas y comerciales, estando involucradas todas las áreas de la empresa como parte de la cultura de la empresa.

14. ¿Qué puede comentar sobre la ausencia de política gubernamental para el uso de insumos biológicos? ¿Cómo afecta esta ausencia a la empresa? ¿De qué manera se puede restar los efectos de esta ausencia?

Sentimos que es gran amenaza para los objetivos de la empresa, esto demuestra la falta una política reguladora de usos de tóxicos para la producción vegetal, pero principalmente una política de educación de uso de productos sanos, cuidado de la tierra y del medio ambiente. Cabe indicar que no indicamos que desaparezcan este tipo de productos químicos y su uso, pero si el uso indiscriminado de estos, el cual creemos que cambiaría si se desarrolla una educación de calidad sobre lo que se consume. Si esto fuera posible y se potenciara los organismos e instituciones con políticas claras en post de una educación de calidad y de cuidado de salud y medio ambiente beneficiara a la empresa en poder obtener una mayor proporción de mercado con una mayor comercialización de sus productos y por ende un mayor desarrollo en investigación para brindar mejores soluciones. Para restar esta ausencia es indispensable y esencial primero tener la iniciativa y el interés de mejorar la calidad de vida de la población con políticas claras, potenciadas con una política educativa correcta que promuevan un consumo responsable.

15. ¿Qué puede comentar sobre la baja facturación en el mercado agrícola (clientes de menor escala)? ¿Por qué se da esa situación? ¿Qué puede hacer la empresa para aumentar dicha facturación? ¿De cuánto es la facturación actual? ¿Tiene la empresa proyectada algún tipo de porcentaje para el aumento esperado para este concepto a corto, mediano y largo plazo?

Principalmente porque este sector no se encuentra regulado como si lo está el productor de gran escala el cual tiene la exigencia de un mínimo de calidad y control de toxicidad por parte de su consumidor extranjero por las regulaciones de los países extranjeros, es decir no es una política interna la que le exige el uso de productos saludables. Es falta de apoyo y control del gobierno que pueda potenciar el sector, buscando mecanismo que erradiquen la informalidad, buscando incentivos que fortifiquen las asociaciones para que ellos puedan crear cadenas de valor y no buscar evadir las regulaciones por los altos

costos que le generan y desmedran sus pequeñas ganancias, que optan por no buscar otras alternativas de control. La facturación de la empresa por la atención de clientes de producción a menor escala representa solo el 10% de sus ingresos. De manera estructurada no se ha establecido un número específico, pero si tenemos claro que estamos buscando incrementar en un 30% la facturación de este tipo de clientes en un mediano plazo.

16. ¿Qué puede comentar sobre el hecho de que los clientes prefieran los productos químicos? ¿En qué se basa para indicar que esta es una causa del problema central? ¿Cuenta con data que le compruebe que los clientes prefieren comprar productos químicos? (base de datos comparativa entre las ventas de productos de Solagro S.A.C y otros productos químicos?)

Como lo hemos comentado siempre, esto pasa por la falta de educación y conocimiento del productor de que existen productos alternativos más sustentables y sanos para aplicación y la cultura de solo combatir las plagas en el momento mismo que este se presenta el problema y no planificando de manera preventiva este control. Ya que no tiene conocimiento de que el costo podría ser menor, la efectividad podría ser mayor, su producción sería más alta y sobre todo la obtención de un producto sano y de calidad. La experiencia y los datos recogidos nos muestran que la causa del problema, es la falta de conocimiento de productos como el que ofrecemos. No existe una data que se pueda comparar la preferencia, pero si se evidencia diariamente (en el día a día) cuando se visita nuevos clientes, quienes aún se encuentran reacios al uso de los productos biológicos, por desconocimiento y porque el producto químico es el producto que encuentran a la mano de fácil aplicación y uso. Lo que si es cierto es que es de fácil comprobación en el mercado al consultar que muchos de los productores no saben de los productos biológicos y que los pequeños productores no lo utilizan. Un dato que nos da esa seguridad es el porcentaje de nuestra cartera conformada por productores de menor escala a pesar de los esfuerzos de captar este sector.

17. ¿Qué puede comentar sobre el desconocimiento del cliente sobre los beneficios del producto? ¿Por qué se da esa situación? ¿Qué debería hacer la empresa? ¿Por qué no lo ha hecho antes? ¿Qué beneficios considera que le puede traer a la empresa si los clientes conocieran las bondades de los productos de Solagro S.A.C. ¿Quién estaría a cargo de exponer los beneficios de los productos?

Reiteramos lo indicado en preguntas anteriores, es la cultura de muchos de los productores, la falta de regulación a nivel de productores de menor escala; que si se presenta **en productores de gran escala; los cuales son obligados por sus consumidores externos el**

cumplir con ciertos requerimientos y niveles de toxicidad para que sus productos sean aceptados, es lo que lo hace que demanden nuestros productos. Pero principalmente por el desconocimiento de los beneficios de menor costo, mayor productividad de los suelos y de la planta y de cuidado del medio ambiente. Frente a esto la empresa continuara con su política de propagación de beneficios del uso de sus productos; nadar contra la corriente; continuar con las iniciativas que si se han hecho desde el inicio de sus operaciones, ya que esto beneficiaria a la empresa para conseguir una mayor participación de mercado, pero por sobre todo cumplir nuestro objetivo máximo de brindar soluciones a la salud en el consumo de la población. En este sentido las áreas administrativas y comerciales son las involucradas, ya que las áreas operativas cumplen su función de brindar un producto de calidad que siempre ofrecemos al cliente.

18. ¿Qué puede comentar sobre la corrupción de funcionarios al tener acuerdos con otros proveedores? ¿Por qué se da esa situación? ¿Cómo afecta a la empresa?

Este es un tema complejo y que no se encuentra a nuestro alcance solucionarlo, sabemos que es un problema estructural en el país, que si afecta directamente a empresa como la nuestra es cierto y lo sufren muchas empresas en el país, solo esperamos que las autoridades trabajen en combatirla y se piense más en el país que en intereses personales.

19. ¿Qué puede comentar sobre el desconocimiento de los canales a aplicar para publicitar el producto? ¿Quién estaría a cargo de mejorar esta situación? ¿Cómo afecta a la empresa?

En la empresa, se ha venido promocionado nuestros productos mediante nuestra página web y nuestras paginas sociales, pero solo de manera tenue, no se tiene una estrategia para aprovechar estos medios y no se ha usado otros medios disponibles, el área administrativa y comercial son quienes deben estar encargados de explotar los canales disponibles, conociendo cual seria los medios más favorables para impactar en una mayor participación esto beneficiara en captar una mayor cantidad de clientes por ende una mayor venta.

20. ¿Qué puede comentar sobre el hecho de que la empresa no cuente con un sistema ERP? ¿Por qué se da esa situación? ¿Qué consecuencias han identificado que le ha traído esa falta de sistema ERP? ¿Considera que la empresa mejoraría si tuviese un sistema de ese tipo? ¿Cuenta con el personal capacitado para manejar un sistema ERP? ¿Considera que debe capacitar a su personal antes de adquirir un sistema de este tipo? ¿Cuenta con el dinero para adquirir un sistema ERP?

Como lo hemos comentado antes, por el tamaño actual de nuestra empresa y el buen manejo actual de la producción, no ha sido prioridad tener un sistema más tecnificado, pero si

está dentro de nuestros planes implementar tecnologías como una ERP, esto beneficiaría en la comunicación de áreas para mejorar la productividad e identificando áreas de mejora, contamos con el personal idóneo, pero se invertiría en capacitarlos para el mejor uso de estos sistemas. Una vez identificado la necesidad de implementación, la empresa cuenta con los recursos para su implementación.

Cierre (5 minutos)

Nuevamente, le queremos agradecer por su tiempo. Todas sus opiniones se tomarán como base para iniciar a elaborar Trabajo de Grado (Business Consulting) para la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresa.



Apéndice D: Estado de Resultados de Solagro S.A.C

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 de Diciembre del 2020 (Expresado en Nuevos Soles)

Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	<u>5'633,823.27</u>
Total de Ingresos Brutos	5'633,823.27
Costo de Ventas (Operacionales)	<u>-3'544,546.57</u>
Utilidad Bruta	2'089,276.70
GASTOS OPERACIONALES:	
Gastos de Ventas	-980,981.30
Gastos de Administración	-588,669.76
Otros Ingresos	<u>365,671.42</u>
Utilidad Operativa	885,297.06
OTROS INGRESOS Y GASTOS	
Ingresos Financieros	27,903.01
Gastos Financieros	<u>-98,075.02</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	<u>815,125.05</u>
Distribución legal de la renta	-81,512.00
Impuesto a la renta	<u>-216,416.00</u>
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO	<u>517,197.05</u>