

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Empresa

Netafim Perú 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:

Mauricio Renato Cabrera Castillo

Carlos Michael Chamorro Zamora

Doris Paola Gutiérrez Rico

Yoana Jaqueline Vidal Villaorduña

Asesor: José Acha

Surco, diciembre de 2013

DEDICATORIA

A mi esposa por ser mi inspiración y motivación, y a mi familia por ser el motor de mi vida.

Mauricio Renato Cabrera Castillo.

A mi adorada familia, razón y causa de todos mi esfuerzos. A mi papito querido y mi primito Cesítar, quienes partieron antes de tiempo y llevaré por siempre en el corazón, en esta vida y las próximas.

Carlos Michael Chamorro Zamora.

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar este objetivo. Dedico este trabajo a mis hijos, Alberto y Sofía; mi esposo Eduardo; mi madre Doris y mi hermana Lourdes, así como, a los directivos de Netafim. Todos formaron parte especial de este trabajo y aportaron, en diversas maneras, el entusiasmo y empeño para culminarlo.

Doris Paola Gutiérrez Rico.

A Dios por guiarme y fortalecerme en cada paso. A mis padres y hermanos por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional.

Yoana Jaqueline Vidal Villaorduña.

RESUMEN EJECUTIVO

El plan estratégico propuesto para la empresa Netafim Perú S.A.C., se enmarca en la industria del riego presurizado, específicamente en el mercado de riego por goteo. Netafim Perú S.A.C. es una de las 54 subsidiarias que tiene la empresa israelí Netafim LTD a nivel mundial, la cual ocupa el primer lugar en ventas de la industria y tiene como principales competidores a Naan Dan Jain y Jhon Deer Water. Las empresas de riego por goteo, han ido afrontando desafíos y desarrollando soluciones tecnológicas que han tenido que ser soportadas por alianzas estratégicas y hasta modificaciones en su accionariado, situación que se ha presentado de manera similar en todas, con diversos niveles de impacto.

Las principales subsidiarias de Netafim LTD, han desarrollado modelos competitivos con resultados importantes en aspectos como: logística y políticas de precios, trabajando fuertemente con las cadenas de distribuidores en cuanto al manejo de conceptos técnicos. Como uno de sus principales objetivos corporativos, Netafim LTD y por lo tanto, Netafim Perú S.A.C., deben proteger su actual cuota de mercado, además de procurar ampliar el mercado, en ese sentido, el mercado peruano ofrece las características ideales a través de los cultivos de: cacao, café, palto, caña de azúcar, uva entre los principales, proponiendo para ellos estrategias que permitan dar soporte a estas necesidades y generar valor para la compañía.

Las oportunidades en el mercado peruano para el riego por goteo son prometedoras y presentan resultados importantes para los agricultores, con lo cual se exige el desarrollo de productos altamente competitivos en precios, especialmente para cubrir aquellos cultivos que no han tenido penetración de tecnología de riego, teniendo respaldo a través del Plan Estratégico Nacional, el cual toma como parte del mismo el desarrollo de la tecnificación del riego y a este se suma la aplicación de la Ley 28585, entre otros instrumentos que abren paso a la necesidad de tecnología en riego especialmente en las regiones de la selva y sierra.

La información precedente ha servido para la elaboración de estrategias, las mismas que se han elaborado en función al perfil del sector, clientes y necesidades del mercado, aprovechando los recursos que la compañía posee como es la planta de producción, especialistas técnicos calificados y los equipos de experiencia en ingeniería y agronomía. La probabilidad de obtener resultados positivos para la compañía es muy amplia debido a las condiciones y políticas del Gobierno en aspectos claves del desarrollo agrícola e industrial del país, con lo cual podemos asegurar óptimos resultados en los siguientes diez años.

Finalmente, es importante precisar que Netafim Perú S.A.C. tiene las bases para iniciar la implementación y desarrollo de las estrategias propuestas durante los siguientes años, siguiendo y actualizando los objetivos a largo y corto plazo a fin de capitalizar cualquier oportunidad futura o disminuir los riesgos que puedan darse por variables inesperadas procurando un impacto importante en el ámbito de la industria del riego por goteo, siendo preponderante la necesidad de hacer seguimiento a la fuerza de ventas de forma especializada y orientada en políticas comerciales formalizadas, lo cual debe incluir el desarrollo de distribuidores sobre todo en mercados de alta rotación a fin de posicionar los productos y el concepto del sistema de riego por goteo e ir captando el mercado que a la fecha atiende la competencia. El trabajo en base a estrategias definidas en función a la evaluación del sector y la compañía fortalecerá el crecimiento en los siguientes próximos años.

ABSTRACT

The strategic plan proposed for the company Netafim Peru S.A.C. is part of the pressurized irrigation industry, specifically in the drip irrigation market. Netafim Peru S.A.C. is one of 54 subsidiaries that the Israeli company Netafim LTD owns worldwide, which ranks first in industry sales and whose main competitors are Naan Dan Jain and John Deer Water. Drip irrigation companies have been facing challenges and developing technological solutions that have to be supported by strategic alliances and even changes in its shareholding, a situation that has presented similarly in all companies, with varying degrees of impact.

Netafim LTD's principal subsidiaries have developed competitive models with significant results in areas such as: logistics and pricing policies, working hard with distribution chains regarding management of technical concepts. As one of its key corporate objectives, Netafim LTD and hence Netafim Peru S.A.C., must protect its current market share, in addition to seeking to extend the market. In that sense, the Peruvian market offers the ideal characteristics through crop of: cocoa, coffee, avocado, sugarcane, grapes, among others, proposing strategies that allow supporting these needs and creating value for the company.

Opportunities in the Peruvian market for drip irrigation are promising and show significant results for farmers, thereby developing highly competitive products prices is required, especially to cover crops that have not had access to irrigation technology, having support through the National Strategic Plan, which takes special focus on the development of irrigation technology and the application of Law 28585, among other instruments that give way to the need for technology in irrigation, especially in regions of the forest and mountains.

The above information has helped the development of strategies, which have been developed based on the sector's profile, customers and market needs, taking advantage of the

resources that the company owns such as the production plant, specialists qualified technicians and experienced engineering and agronomy teams. Probability of a positive outcome for the company is very large due to the conditions and government policies in key aspects of agricultural and industrial development of the country, which can ensure optimum results in the next ten years.

Finally, it is important to note that Netafim Peru S.A.C. has the bases to start the implementation and development of the strategies proposed in the following years, following and updating its long and short term goals in order to capitalize on any future opportunity or decrease any risks that may occur due to unexpected variables, seeking an important impact on the drip irrigation industry, being overbearing the need to specialized monitoring to the sales force and oriented on formalized trade policies, which should include the development of distributors especially in fast-moving markets to position products and the concept of drip irrigation systems and therefore capturing the market share that is currently supplied by competitors. Work based on defined strategies according to the assessment of the sector and the company, will strength growth in the next few years.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	vii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	viii
Capítulo I: Situación General de la Empresa Netafim Perú S.A.C.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión.....	7
2.3 Misión.....	8
2.4 Valores	8
2.5 Código de Ética	9
2.6 Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa	12
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	12
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	12
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	15
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	16
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	20
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	22
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	23

3.3 Netafim Perú S.A.C. y sus Competidores.....	24
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	24
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	27
3.3.3 Amenaza de los sustitutos	28
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	28
3.3.5 Rivalidad de los competidores	29
3.4 Netafim Perú S.A.C. y sus referentes	31
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	32
3.6 Conclusiones	34
Capítulo IV: Evaluación Interna	35
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	35
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	35
4.1.2 Marketing y ventas (M)	36
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	38
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	39
4.1.5 Recursos humanos (H).....	41
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	43
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	43
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	44
4.3 Conclusiones	45
Capítulo V: Intereses de Netafim Perú S.A.C. y Objetivos de Largo Plazo	46

5.1 Intereses de Netafim Perú S.A.C.....	46
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	48
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	49
5.4 Conclusiones	51
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	53
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	53
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	55
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	55
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	58
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	58
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	59
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	60
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	63
6.9 Matriz de Ética (ME).....	63
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	65
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	65
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	67
6.13 Conclusiones	67
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	69
7.1 Objetivos de Corto Plazo	69
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	72

7.3 Políticas de cada Estrategia.....	74
7.4 Estructura de la Empresa Netafim Perú S.A.C.	74
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	79
7.6 Recursos Humanos y Motivación	80
7.7 Gestión del Cambio	80
7.8 Conclusiones	81
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	82
8.1 Perspectivas de Control	82
8.1.1 Aprendizaje interno	82
8.1.2 Procesos	82
8.1.3 Clientes.....	83
8.1.4 Financiera.....	83
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>BalancedScorecard</i>).....	83
8.3 Conclusiones	83
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	87
9.1 Conclusiones Finales	87
9.2 Recomendaciones Finales.....	88
9.3 Futuro de la Empresa Netafim Perú S.A.C.....	89
Referencias	90

Lista de Tablas

Tabla 1.	Nivel de ingreso mensual del Sector Agrario en la zona rural 2005 ó 2010 (en nuevos soles).....	17
Tabla 2.	Matriz EFE.....	24
Tabla 3.	Venta de Netafim Perú S.A.C., expresado en miles de dólares.....	26
Tabla 4.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	33
Tabla 5.	Matriz del Perfil Referencial (MPR).....	33
Tabla 6.	Canales de Distribución de Netafim Perú S.A.C.....	37
Tabla 7.	Principales indicadores financieros Netafim Perú S.A.C í í	40
Tabla 8.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	45
Tabla 9.	Matriz de Intereses Organizacionales.....	49
Tabla 10.	Matriz FODA de Netafim Perú S.A.C.....	54
Tabla 11.	Matriz PEYEA de la Empresa Netafim Perú S.A.C.....	56
Tabla 12.	Matriz de Decisión Estratégica de Netafim Perú S.A.C.....	59
Tabla 13.	Matriz CPE de la Empresa Netafim Perú S.A.C.....	61
Tabla 14.	Matriz de Rumelt para Netafim Perú S.A.C.....	64
Tabla 15.	Matriz de Ética para Netafim Perú S.A.C.....	64
Tabla 16.	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	65
Tabla 17.	Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo.....	66
Tabla 18.	Matriz de Posibilidades de Competidores.....	67
Tabla 19.	Políticas para Netafim Perú S.A.C.....	75
Tabla 20.	Tablero de Control Balanceado de Netafim Perú S.A.C.....	85

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	viii
<i>Figura 1.</i>	Cultivos Transitorios y Permanentes Expresados en Miles de hectáreas	18
<i>Figura 2.</i>	Superficie Promedio por Parcela y región Natural	19
<i>Figura 3.</i>	Posicionamiento y Participación de los Competidores en Perú	30
<i>Figura 4.</i>	Polígono y Vector Resultante de la Posición Estratégica de la Empresa Netafim Perú S.A.Cí	57
<i>Figura 5.</i>	Matriz Boston Consulting Group de la Empresa Netafim Perú S.A.Cí	57
<i>Figura 6.</i>	Matriz Interna y Externa de la Empresa Netafim Perú S.A.Cí	58
<i>Figura 7.</i>	Matriz GE para la Empresa Netafim Perú S.A.Cí	59
<i>Figura 8.</i>	Estructura Organizacional Actual de Netafim Perú S.A.Cí	78
<i>Figura 9.</i>	Estructura Organizacional Propuesta de Netafim Perú S.A.Cí	79

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

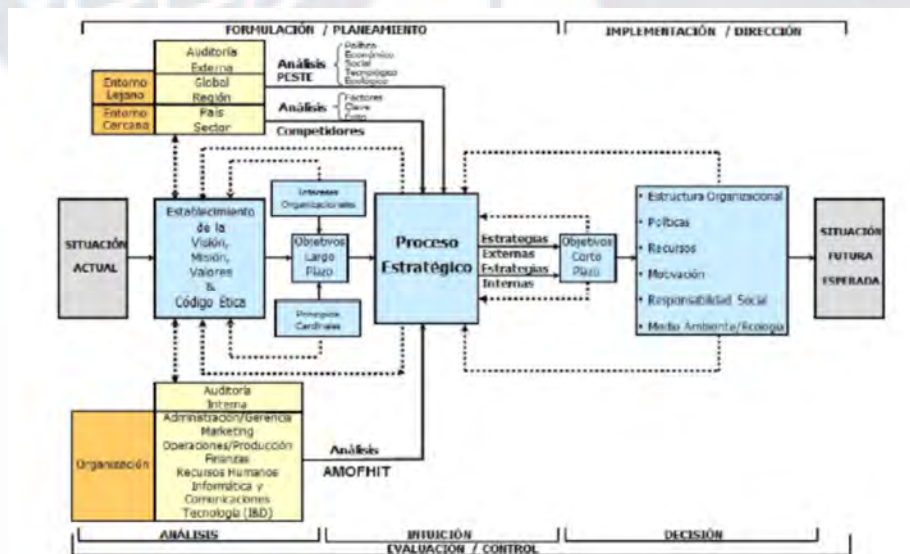


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 55. México, D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la ðsumatoriað de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la ðsumatoriað de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse (D'Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Empresa Netafim Perú S.A.C.

1.1 Situación General

Netafim Perú S.A.C., sucursal de Netafim LTD, es una empresa que pertenece a la industria de sistemas de riego y soluciones en manejo inteligente de agua para la agricultura. La tecnología de riego que brinda Netafim LTD y Netafim Perú S.A.C., se basa en el uso del goteo como sistema de riego artificial y de acuerdo a lo señalado por Aisenberg, Presidente & CEO de Netafim LTD (2012), en los últimos años ha enfocado sus esfuerzos en dos objetivos: (1) incrementar su participación con sistemas de riego en caña de azúcar y, (2) desarrollar mercado en países como Rusia y China. Ambos objetivos enmarcados en un concepto de sostenibilidad, usando sistemas de riego eficientes en el uso del recurso hídrico y energía.

Naama Zeldis (2012) mostró información comercial a nivel internacional relacionada a diciembre 2011, en la cual Netafim LTD posee el 31% de la cuota a nivel mundial, frente a Naan Dan Jain Systems que alcanza el 26%, seguido de Jhon Deer Water Systems con el 9%, Eurodrip y Toro con 5% cada una y finalmente otros fabricantes chinos con un 25% de un mercado que alcanza dos billones de dólares en ventas. Todas las empresas de riego enfocan sus esfuerzos a los cultivos transitorios, semipermanentes y permanentes, en el que cada uno de ellos tiene una forma distinta de valorar el sistema de riego o satisfacer sus necesidades (Pimentel, 2012).

Jhon Deer Water Systems se ha establecido con un especial énfasis en Estados Unidos, Canadá, Europa, Brasil, Rusia, India y China empleando la base de datos de su giro principal, venta de maquinaria agrícola para ampliar las relaciones con sus clientes, asociando beneficios de financiamiento en sistemas de riego por la adquisición de maquinarias. Asimismo, cuenta con tecnología de última generación, que proporciona información en línea a los agricultores facilitando el control y optimizando la calidad y rendimiento del

cultivo (<http://www.deere.com/es>). También ha desarrollado relaciones con proveedores de equipos complementarios al sistema de riego por goteo, tal como es el sistema de filtración, cerrando acuerdos comerciales con la compañía ODIS, asociando la imagen de éste a la marca Jhon Deer Water Systems. A nivel mundial maneja grandes volúmenes de stock de productos alternativos de bajo costo y con respecto al tema profesional, cuentan con mejores salarios lo que repercute en una mayor fidelización de sus colaboradores. No obstante, la empresa ha evaluado la venta de la unidad de negocio referida al mercado de goteo y cintas de riego, por lo que su influencia en el mercado de riego se fortalecerá o disminuirá según la estrategia que adopte la empresa que lo adquiera.

A diferencia de sus competidores, Netafim Perú S.A.C. ha desarrollado un área técnica; bajo la cual ha fortalecido sus habilidades al competir en venta de proyectos llave en mano (Aguilar & Pimentel, 2011), asimismo, ha realizado mayor inversión en investigación y desarrollo de tecnología de goteros, enfocándose en su principal objetivo de negocio, actualmente ha podido llegar a caudales menores a los de la competencia. En cuanto a los tipos de goteros, los principales competidores de Netafim Perú S.A.C. cuentan con goteros autocompensados, no autocompensados y cintas, no obstante, la empresa no comercializa cintas, lo que limita su participación en determinados tipos de cultivo; sin embargo, tiene un producto llamado *Streamline*, cuyo uso es alternativo a la cinta, siendo el precio es una limitante para tener mayor penetración en el mercado.

En lo que respecta a alianzas, Netafim Perú S.A.C. ha desarrollado relaciones con Yamit y Ooval, empresas de filtros y válvulas hidráulicas, respectivamente, lo que ha permitido mejorar sus costos y asociar su imagen a una solución integral. Respecto a otras estrategias, ha desarrollado opciones de financiamiento a través de entidades bancarias israelíes llegando a ofrecer TCEA de 6.60% con adelantos menores al 20% frente a Jhon Deer Water o Naan Dan Jain que llegan a tasas de 7.5%, ya que copiaron el modelo que

Netafim Perú S.A.C. usó hace unos años atrás cobrando un adelanto entre el 25% y 30% del monto a financiar 3.85%. A nivel corporativo cada gerente financiero de las subsidiarias cuenta con autonomía y recursos para trabajar productos financieros de este nivel, para operaciones que no superen los 20 millones de dólares.

Netafim LTD cuenta con 27 subsidiarias y 110 oficinas de representación a lo largo del mundo llegando a tener 14 plantas de producción en diez países (Barak, 2011), inaugurando en el 2013 su planta de producción en nuestro país. Por su parte, Naan Dan Jain se ha establecido en 11 países de Latinoamérica. En los lugares en los que no tiene presencia con una subsidiaria, ha decidido realizar alianzas comerciales con distribuidores locales que tienen presencia en otros tipos de tecnología de riego (<http://es.naandanjain.com>). Por citar un ejemplo, en Colombia, ha decidido trabajar con un distribuidor de riego que ya tiene un mercado desarrollado como es Colpozos, marca que a su vez es respaldada por el Grupo Mexichem. (<http://www.mexichem.com.co>).

A nivel local Jhon Deer Water se ha establecido en Perú a través del concesionario de maquinaria IPESA identificando la unidad de negocio dedicada al riego como IPESA Hydro. Por su parte, Naan Dan Jain cuenta con una subsidiaria oficina directa en el Perú. La gran diferencia entre Netafim Perú S.A.C. y sus competidores es la gestión del área técnica dividida en tres especialidades: ingeniería, proyectos & servicios y planificación & control; que a su vez reporta y está alineada a la Gerencia de Proyectos del Corporativo.

Con respecto al mercado de riego por goteo en el Perú se tiene que éste es un mercado de 55.5 millones de dólares (Hamer et al, 2013), verificándose en relación a la inversión en plantas de producción de manguera de riego que Eurodrip cuenta con una planta de producción de manguera de riego en Piura con capacidad instalada para producir 24 millones de metros de manguera por año destinados al mercado local e internacional

(<http://www.eurodrip.pe>), mientras que Netafim Perú S.A.C. ha sido diseñada para una producción de 25 millones de metros de manguera al mes (Hamer et al, 2013).

En cuanto a penetración de mercado versus Naan Dan Jain e Ipesa Hydro, Netafim Perú S.A.C. muestra liderazgo en los cultivos de caña de azúcar, uva y palto (Hamer et al, 2013). Para el caso de caña de azúcar, la empresa oferta el gotero autocompensado Dripnet PC que puede cumplir las exigencia de las labores agrícolas, sin embargo, en el año 2013 el gotero autocompensado D5000 de Jhon Deer Water, logró una importante penetración en el cultivo de caña de azúcar. En comparación a su competencia, Netafim Perú S.A.C. muestra una escasa penetración en cultivos como cebolla y tomate, donde el consumo de cinta es importante (Celso et al, 2013).

El interés de las empresas de riego en Perú se sustenta en la superficie de cultivo bajo riego, la cual llega a 1.8 millones de hectáreas: (1) 1.59 millones de hectáreas pertenecen a riego por gravedad y (2) 0.22 millones de hectáreas pertenecen a otra tecnología de riego, sobre esta área el 58.41% tiene tecnología de riego por goteo; es decir 127,200 ha, seguido del riego por aspersión que ocupa el 39.89% (IV CENAGRO, 2012).

Todas las empresas de riego enfocan sus esfuerzos a los cultivos transitorios, semipermanetes y permanentes, siendo que cada uno de ellos tiene una forma distinta de valorar el sistema de riego o satisfacer sus necesidades, estos cultivos son: cebolla, páprika, espárrago, uva, palto y caña (Pimentel, 2012). Un detalle común entre Netafim Perú S.A.C. y sus competidores es que ninguna de ellas presenta penetración de mercado en dos de los cultivos que llegaron a crecimientos importantes en Perú entre 1994 y 2012, tal como es el caso del cacao y café (IV CENAGRO, 2012). Cultivos desarrollados principalmente en la sierra y selva del país.

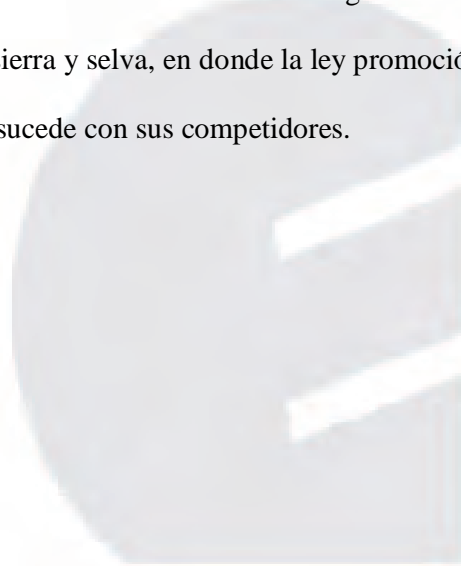
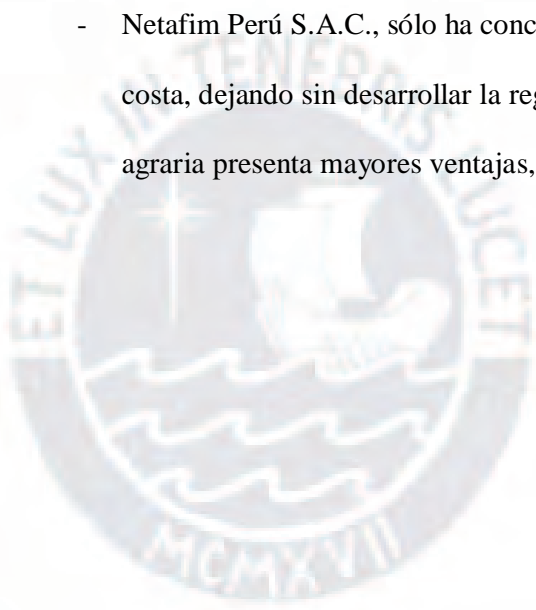
El estado peruano en el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 ó 2016 (2012) indicó que dos de los objetivos del milenio están definidos dentro del sector: (1) Erradicar la

pobreza externa y el hambre y (2) garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. Ambos enmarcados en los Acuerdos Nacionales de las siguientes políticas: (1) Seguridad alimentaria y nutrición, (2) Desarrollo Agrario y rural y, (3) Desarrollo sostenible y gestión ambiental. Estos acuerdos están enfocados en el desarrollo de la infraestructura rural, así como, el uso eficiente de los recursos naturales, acompañado del Decreto Legislativo N° 994, que promueve la inversión privada en proyectos de irrigación para la ampliación de la frontera agrícola, Ley de Promoción Agraria; sumado a esto existe la Ley N° 28585 Ley de creación del programa de riego tecnificado.

1.2 Conclusiones

- En la industria se valora la especialización tecnológica y el *know how*.
- La venta de Jhon Deer Water, es una oportunidad de mercado para Netafim Perú S.A.C., el 9% de su participación en riego, indica que se ganó 9% de penetración a favor del riego por goteo.
- El objetivo corporativo de Netafim LTD a nivel internacional, es compatible con los objetivos de sostenibilidad en la agricultura peruana y sobre el cual se basa la legislación para la ampliación de la frontera agrícola bajo riego por goteo.
- Jhon Deer Water, no ha establecido inquietud por desarrollar goteros de menor caudal, sin embargo ha fortalecido su marca basándose en el desempeño de un gotero autocompensado para caña, siendo un producto sustituto frente al gotero ofrecido por Netafim Perú S.A.C. para los cultivos de caña de azúcar.
- Los nuevos mercados de riego en Perú están definidos por la cantidad de cultivos que deben ser incorporados a riego por goteo. El principal sustituto para ampliar el mercado, es el uso del riego tradicional.

- Las diversas soluciones elaboradas para un uso eficiente de riego por goteo desarrolladas por Netafim Perú S.A.C. en el tiempo, han sido también asimiladas por la competencia, tanto en productos tecnológicos como financieros.
- Netafim Perú S.A.C. está concentrando sus esfuerzos principalmente en cultivos perennes tales como: caña de azúcar, palto y uva, dejando aún en cartera productos importantes y de gran producción sin indagar más en el mercado como es el caso del café y cacao que son productos de exportación.
- Netafim Perú S.A.C., sólo ha concentrado el desarrollo del mercado de riego en la costa, dejando sin desarrollar la región de la sierra y selva, en donde la ley promoción agraria presenta mayores ventajas, lo mismo sucede con sus competidores.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Netafim Perú S.A.C., se presenta con alto nivel de vulnerabilidad a largo plazo al no desarrollar nuevos mercados. La competencia ha logrado seguir de una manera estratégica los avances de la empresa en el mercado de riego, logrando posicionar muchos de los productos como sustitutos. El mayor desarrollo de cultivos se ha dado en la región de la costa logrando un importante liderazgo en cultivos como caña de azúcar, uva y palto.

En cultivos de importante nivel de producción y que figuran como importantes en las exportaciones, tal como es el caso de café, aún no se alcanza un interés comercial. Esta situación se debe al gran interés de enfocar el negocio a operaciones en la costa, debido principalmente al desarrollo de productos de irrigación y a la oferta de terrenos eriazos en esta región.

De otra parte, la región de la sierra presenta oportunidades interesantes de desarrollo, especialmente atractivas por el interés del estado en ampliar la frontera agrícola de la región. Si bien los incentivos para el proveedor del sistema de riego como para el agricultor se dan de modo similar que en la costa, no se registra el mismo desarrollo que en la sierra. Aún en la zona existe un crecimiento importante en los cultivo como el café y cacao, sobre los cuales los principales competidores no han mostrado interés en el desarrollo de nuevos, lo cual permite un desarrollo interesante para Netafim Perú S.A.C.

2.2 Visión

Al año 2024, Netafim Perú S.A.C. logrará una mayor penetración de mercado en los cultivos que actualmente tiene liderazgo, asimismo incrementará su cuota de mercado introduciendo riego por goteo en la región de la sierra, y costa del país, sobre aquellas áreas que aún están en desarrollo bajo riego por gravedad, fortaleciendo su cadena de

distribuidores, siendo reconocido por brindar soluciones técnicas para los cultivos de cacao y café, principalmente.

Para este propósito se emplearán las herramientas que el Estado ofrece para incentivar la ampliación de la frontera agrícola y la sostenibilidad del uso de los recursos hídricos y energéticos, participará en los procesos de subastas de terrenos eriazos, utilizará productos financieros, desarrollará goteros adecuados para las condiciones topográficas características de la sierra y selva, de tal forma que el cliente encuentre beneficios económicos y obtenga rentabilidad al ser eficiente en el uso de recursos y uso de áreas marginales, siendo una solución para combatir el hambre y la pobreza, además de asegurar la sostenibilidad en el proceso de la producción agrícola.

2.3 Misión

Ofrecer soluciones en cultivos de demanda externa, mediante el uso del riego por goteo, incrementando la rentabilidad y ampliando la frontera agrícola en zonas con limitaciones en distribución y explotación de recursos hídricos y energéticos. Desarrollar y aplicar productos compatibles con las necesidades de los productores y los cultivos, fortaleciendo las ventajas del uso del riego por goteo al optimizar los recursos existentes; incrementando valor en los productores, cuidando el medio ambiente y los recursos naturales de manera sostenible y eficiente, enfocando el compromiso frente al cliente de crecer más con menos.

2.4 Valores

El sector dedicado a la manufactura de sistemas de riego presurizado, debe sustentar su éxito en un conjunto de valores que requieren ser difundidos a las diferentes áreas de la organización, como son: finanzas, logística, recursos humanos y área técnica. Estos valores han sido definidos de la siguiente manera:

1. Compromiso: las acciones están orientadas a producir goteros alta calidad que contribuyan al ahorro de energía y optimización del recurso hídrico.
2. Integración: motivar una cultura de trabajo en equipo, donde la lealtad, el esfuerzo y la dedicación de las diferentes áreas de la organización se orienten a brindar productos de alta calidad para alcanzar la satisfacción de los clientes y consumidores en todos los niveles.
3. Eficiencia: gestionar y planificar adecuadamente los recursos bajo las premisas de solidez y continuidad en beneficio de todos los empleados, involucrando al colaborador del nivel inferior y gerencias de las diversas áreas, tomando como base la satisfacción y demandas del cliente.
4. Excelencia: motivar hacia una cultura de éxito y mejoramiento continuo, manteniendo la condición de liderazgo en todas las actividades que se desarrollan.
5. Responsabilidad social: identificarse como una organización socialmente responsable dentro del sector de sistemas de riego, contribuyendo mediante el desarrollo del capital humano a incentivar sentimientos de protección al medio ambiente.
6. Innovación: mantener un continuo compromiso por el desarrollo de la tecnología de riego, tomando como base la protección de medio ambiente, la mayor productividad de los cultivos, optimización del recurso agrícola y la ampliación del mercado que hace uso de esta tecnología.

2.5 Código de Ética

Los colaboradores de Netafim Perú S.A.C. actúan bajo los principios enunciados en el presente código:

1. Probidad: el fiel cumplimiento de las obligaciones con una conducta honesta y transparente, desechando todo provecho o ventaja personal.

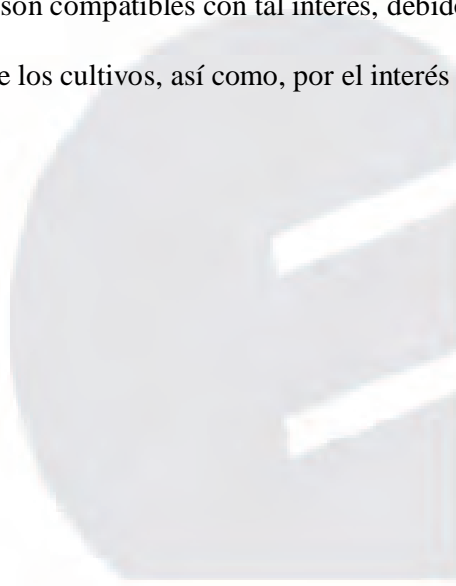
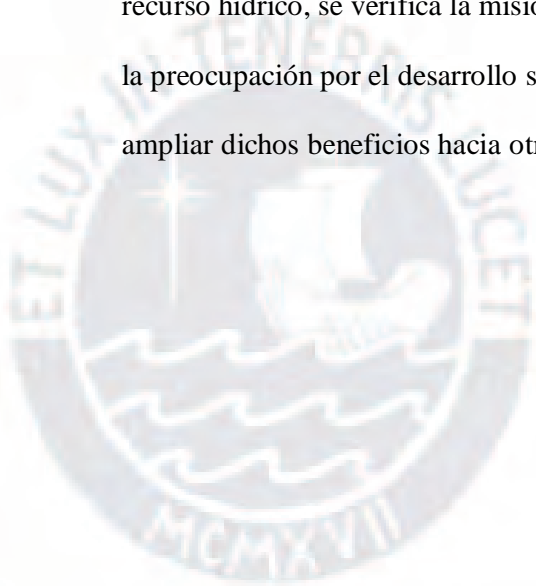
2. Idoneidad: procurar la superación de aptitudes técnicas, legales y morales, a fin de encontrarse a la altura de los requerimientos del cliente, siendo que se trata de un mercado especializado.
3. Respeto al estado: implica el fiel cumplimiento de las leyes y mandatos legales, garantizando la actuación transparente en todos los procesos y trámites llevados a cabo con las entidades públicas.
4. Confidencialidad: salvaguardar la información de la empresa y de los clientes tratándose de asuntos privados que solo les competen a estos, velando por su total seguridad.
5. Lealtad: actuar con fidelidad y transparencia con todos los miembros y unidades de la organización, en el entendido que todos forman parte de un equipo con metas comunes.

2.6 Conclusiones

- Existen limitantes de topografía en las regiones de la costa y la sierra, el desarrollo de goteros que respondan a esta exigencia es relevante para el éxito de la penetración del sistema de riego por goteo.
- Existe la necesidad de desarrollar goteros que respondan a exigencias topográficas propias de cada región a fin de hacer viable la ampliación del mercado de sistemas de riego por goteo.
- En la región de la costa, las empresas de mayor uso del sistema de riego son agroindustriales, con capacidad profesional suficiente. Las soluciones a nivel de ingeniería y producto deben ser de bajo costo y asegurar una operación altamente rentable.
- La ley N° 28585 "Ley de creación del programa de riego tecnificado" y su reglamento Decreto Supremo N° 004-2006-AG, no tiene una normativa que explique los

lineamientos a seguir. Los detalles de esta normativa deben ser generados desde el gobierno.

- Los cultivos tales como el café y cacao, han sido históricamente regados de manera tradicional, una penetración de mercado involucra entrar como producto sustituto al sistema de riego tradicional, con oferta de eficiencia superior a la actualmente usada.
- Teniendo en cuenta que el estado promueve el uso de sistemas de riego con el propósito de mejorar las condiciones agrarias, así como, la eficiencia en el uso del recurso hídrico, se verifica la misión y visión son compatibles con tal interés, debido a la preocupación por el desarrollo sostenible de los cultivos, así como, por el interés de ampliar dichos beneficios hacia otras zonas.



Capítulo III: Evaluación Externa

A continuación se desarrolla la evaluación externa, la cual comprende: (a) análisis del entorno PESTE, (b) Matriz Evaluación de Factores Externos, (c) análisis de los competidores, (d) análisis de los referentes, (e) Matriz Perfil Competitivo y (f) Matriz Perfil Referencial.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno a través del esquema PESTE comprende un análisis de cinco tipos de fuerzas: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P); (b) fuerzas económicas y financieras (E); (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas (S); (d) fuerzas tecnológicas y científicas (T); y (e) fuerzas ecológicas y ambientales (E).

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Mediante el artículo 3° de la Ley N° 29338, Ley de los Recursos Hídricos, se declara de interés nacional y necesidad pública la gestión integrada de los recursos hídricos con el propósito de lograr eficiencia y sostenibilidad en el manejo de las cuencas hidrográficas y los acuíferos para la conservación e incremento del agua, así como asegurar su calidad fomentando una nueva cultura del agua, para garantizar la satisfacción de la demanda de las actuales y futuras generaciones.

Del mismo modo mediante normas específicas, el Estado ha establecido las bases y condiciones para el desarrollo e incentivo del uso de sistemas de riego de alta eficiencia, promulgando la Ley N° 28585 Ley de creación del programa de riego tecnificado y su reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 004-2006-AG (Programa sub sectorial de irrigaciones [PSI], 2011). Además, se prevé la asignación de incentivos para el agricultor propietario de la tierra o inversionista del proyecto, por categoría de acuerdo a la región natural, siendo: (a) en la costa, 50% de la inversión referida a la instalación del riego tecnificado y (b) en la sierra y selva, 80% de la inversión referida a la instalación del riego tecnificado (Ley N° 28585, 2011). Asimismo, se tiene que el Ministerio de Agricultura ha

determinado como objetivo con respecto al riego: "Impulso al desarrollo del mercado de tierras y de proyectos de infraestructura de riego de gran envergadura para modernizar el agro nacional: caso de subastas de terrenos eriazos para proyectos tipo Majes II, Olmos, entre otros" (Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 ó 2016, 2012).

Como marco que garantiza la sostenibilidad en el Perú se tiene una especial atención en los mecanismos para reducir la pobreza extrema y el hambre. Para lograr este objetivo, se ha señalado la importancia de desarrollar principalmente la Política N°23 que cita al Desarrollo Agrario y Rural, la misma que está relacionada con tres ejes de desarrollo: (1) Economía, competitividad y empleo, (2) desarrollo regional e infraestructura y, (3) ciencia, tecnología e innovación (Plan Bicentenario Perú al 2021, 2011). Los tres ejes mencionados son importantes para definir en el futuro el nivel de competitividad del sector agrícola en el país. En ese sentido, el Ministerio de Agricultura cumple un rol importante en la supervisión y se encarga de establecer la política del sector agrario, la misma que es de cumplimiento para todos los niveles y sectores del gobierno (Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 ó 2016, 2012).

Siendo así, se tiene que desde el año 2003 se encuentra vigente la "Política y Estrategia Nacional de Riego en el Perú" aprobada mediante Resolución Ministerial 498-2003-AG, mediante la cual se establecen los lineamientos básicos que orientan la prioridad de las inversiones y se definen principios de organización y procedimientos técnicos administrativos en los que participan las organizaciones de usuarios y comunidades, de acuerdo con la realidad física, social y económica del país.

Oportunidades:

- La Ley N°28585 permite el desarrollo del riego tecnificado cubriendo en mayor porcentaje el subsidio a agricultores de la sierra y selva, lugar donde se encuentra el cultivo de café y cacao, los cuales suman alrededor de 570 mil hectáreas potenciales

para recibir riego por goteo y sobre las cuales los competidores no han tenido interés en desarrollar el uso del riego por goteo.

- La promoción de venta de territorio eriazo, exige a los agricultores lograr mayor eficiencia en la aplicación del riego, además se aplica un costo a la tarifa de agua por hectárea cultivada aún si esta no ha entrado a etapa productiva, tal como es el caso de Olmos. Los tiempos de implementación serán una variable importante al decidir la empresa de riego que debe suministrar la infraestructura del sistema de riego por goteo. Esto implica: ingeniería, suministro e instalación; tres características que Netafim Perú S.A.C. puede abordar sin problema, ya que cuenta con equipo técnico y una planta de producción, que puede ser asistida en caso de capacidad por las subsidiarias cercanas.
- El Estado establece como prioridad la reducción de la pobreza y el hambre, y es el sector agricultura donde se sustentan los lineamientos marcos para lograr este objetivo. Refiriéndose principalmente a la sostenibilidad, a través del uso eficiente del recurso hídrico, evidenciando las desventajas de la limitada gestión del uso de agua para el riego y ampliación de la frontera agrícola. Netafim Perú S.A.C. ha asociado su marca a términos de sostenibilidad y protección de los recursos.

Amenazas:

- Sistemas de riego de menor eficiencia al goteo pero de mayor eficiencia al riego tradicional, aplican dentro de la Ley N° 28585. Por lo tanto, los productos sustitutos al riego por goteo también pueden verse beneficiados con esta ley, así como Jhon Deer Water que tiene un fuerte mercado de cintas que son de menor costo que el sistema de riego por goteo.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Al revisar las colocaciones de créditos en el sector agrícola, se encuentra que estos han sufrido un incremento de 26.5%, lo cual representa un valor de 4795 millones de nuevos soles con respecto al año 2010 (PESEM 2012 al 2016, 2012). Evidentemente este crecimiento debe ser evaluado en la clasificación del sector agrario, el cual representa el 7% del total de créditos directos evaluados en el Sistema Financiero Nacional. Este escenario está fuertemente relacionado con la calificación crediticia que recibe Perú por su fortaleza y estabilidad financiera en este tiempo (<http://www.fitchratings.com>), esto tiene gran influencia debido al interés de bancos fuera del país por brindar líneas de crédito a empresas peruanas con TCEA atractivas para los inversionistas con financiamientos entre cinco y siete años.

Uno de los factores que afecta el desarrollo de la agricultura en las áreas aún no desarrolladas para agricultura (un total de 774,882 ha), es la falta de línea de crédito. Si existiera una solución para este inconveniente se lograría incorporar un 24.1% de esta área (IV CENAGRO, 2013). En ese sentido, el Estado promueve el uso de riego tecnificado, a través del incentivo de riego tecnificado, el mismo que define como: "prestación de carácter económica y gratuita a cargo del Estado sujeta a modo o cargo, para la ejecución de proyectos de riego tecnificado" (Ley N° 28585, 2006).

Otro aspecto relevante es el impacto de la agricultura en la reducción de la pobreza en el país, siendo que el sector registró el mayor crecimiento promedio en América Latina, pues en el período 2000-2012 alcanzó niveles de 5%, así también, resalta la importancia de las agro exportaciones como motor del crecimiento de nuestra economía (Gestión, 2013), es así que en el CADE Ejecutivo 2013, los empresarios se comprometieron a compartir los beneficios de su actividad con los pequeños productores a través del incremento de la inversión en el riego tecnificado (RPP, 2013)

Oportunidades:

- El banco que actualmente trabaja líneas de financiamiento para Naan Dan Jain y Jhon Deer Systems, lo hacen sólo si el 70% u 80% es de procedencia del país de origen del crédito, caso EXIMBANK, lo cual no sucede con los bancos israelíes que dan la línea de crédito sin importar la procedencia de los productos. Considerando que Naan Dan es de origen indú y Jhon Deer Water de origen Americano.
- Inserción de nuevos aliados de Netafim LTD a nivel corporativo para lograr tasas más competitivas, dada la calificación crediticia y la estabilidad del país, o la creación de productos financieros combinados que generen valor para el cliente al momento de la negociación.

Amenazas:

- Posibilidad de los competidores de copiar los modelos de financiamiento de Netafim Perú S.A.C., o negociar modelos similares con bancos extranjeros que mejoren su posición de negociación con el cliente.
- Posibilidad que los competidores ingresen al mercado de pequeños productores con productos alternativos y de menor costo.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En el Perú, casi una tercera parte de la población vive en las zonas rurales, proviniendo el 50% de sus ingresos de la agricultura (Ginocchio, 2012). En el Perú se han presentado conflictos sociales y principalmente han sido relacionados con ocurrencias socio ó ambientales que ocupan 56.5% (126 casos): oposición a minería por posibles problemas de contaminación ambiental, demandas de compensación social, manejo del agua en proyectos de irrigación, financiamiento pendiente para proyectos, invasión de concesiones forestales, entre otros (Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 ó 2016, 2012). Puntualmente, en aquellos casos que han tenido relación con el uso del agua, el Ministerio de Agricultura ha

dispuesto se manejen con la Autoridad Nacional del Agua a fin de dar solución a cualquier conflicto.

Con respecto al nivel salarial, específicamente en el sector agropecuario, se tiene la Tabla 1, que muestra la tendencia del sector entre los años 2005 y 2010. Uno de los factores que afecta la explotación de la tierra en 774,882 ha es la falta de mano de obra, llegando a impactar en un 11.3% de esta área.

El Perú divide su producción en cultivos transitorios y permanentes, tal como se muestra en la Figura 1. En el caso de los cultivos transitorios figura la caña de azúcar y la caña de azúcar para etanol, donde las empresas de riego por goteo tienen una fuerte competencia; y en permanentes presentan una alta notoriedad el café, cacao, vid y palto. Es importante señalar que "el café es un producto de gran importancia en la economía peruana, puesto que representa el 35% del valor total de las agroexportaciones" (Orjeda, 2013). Con respecto a las unidades agropecuarias sólo la región de la sierra concentra el 63.9%, seguido de la selva y costa con 20.3% y 15.8%, respectivamente. En todo el Perú existe 2,260,973 unidades de productores agropecuarios, concentrándose el mayor número en los departamentos de Cajamarca, Puno, Cusco, Ancash, Piura, Junín, La Libertad y Ayacucho (IV CENAGRO, 2013).

Tabla 1.

Nivel de ingreso mensual del Sector Agrario en la zona rural 2005 ó 2010 (en nuevos soles)

Rural-Agricultura	2005	2006	2007	2008	2009	2010 P/	Var.% 2010/2009
Nacional	250.1	271.6	305.9	377.3	434.0	454.6	5%
Costa	379.0	390.1	393.1	526.2	544.1	538.8	-1%
Sierra	210.1	230.7	249.7	310.5	395.6	403.7	2%
Selva	283.6	306.8	402.4	470.3	476.8	542.4	14%

Nota. Tomado de Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Agricultura 2012-2016. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DD7BCB4FF225E35005257B6D006F81ED/\\$FILE/pesem2012-2016-1.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/DD7BCB4FF225E35005257B6D006F81ED/$FILE/pesem2012-2016-1.pdf)

Una de las características del productor tradicional en el Perú es que no maneja conocimientos técnicos que permitan que logre un mayor desarrollo o alcance la mayor eficiencia en el uso de tecnología de riego, habiéndose señalado que sólo el 7,2% de los productores tienen educación superior, el 51,8% tiene nivel primaria. Esto también trasciende en la escasa cultura financiera que puede lograr, en cuanto a la información a la que puede acceder para minimizar riesgos e incrementar los beneficios (IV CENAGRO 2012, 2013).

Otra característica interesante es el tamaño del predio de un productor agrícola, en la Figura 2 se presenta el escenario actual en referencia a la superficie promedio por parcela y región natural, al realizar un análisis por pisos altitudinales, se encuentra que en la región de la costa y selva se manejan unidades de mayor tamaño que oscilan entre 3 ha y 3.3 ha, respectivamente.

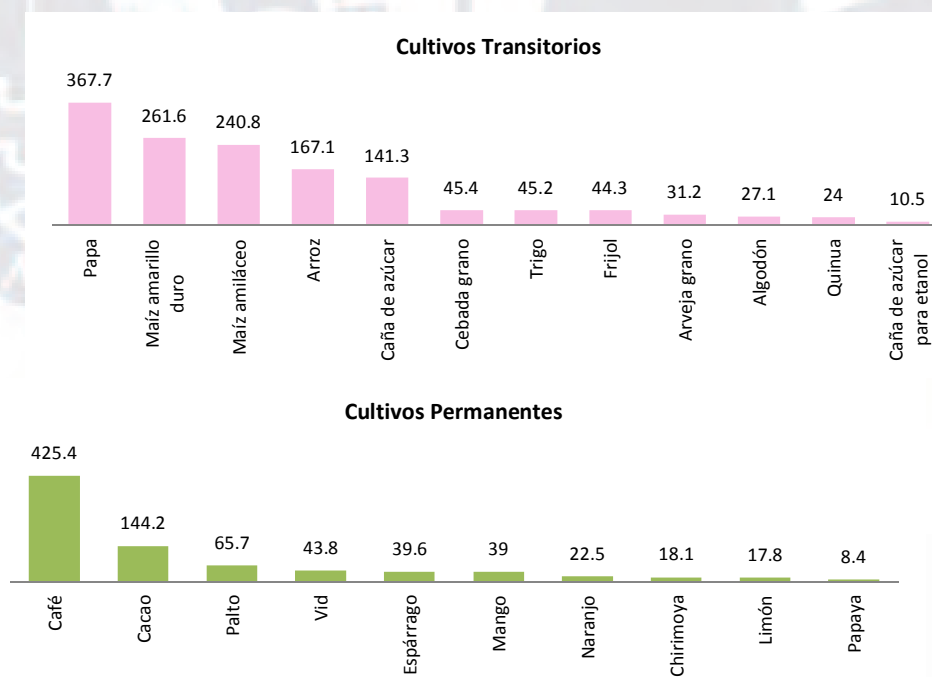


Figura 1. Cultivos transitorios y permanentes, expresados en miles de hectáreas. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática - IV CENAGRO 2012 (2013). Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=1378>



Figura 2. Superficie promedio por parcela y región natural
 Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática - IV CENAGRO 2012 (2013).
 Recuperado de
<http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=1378>

Oportunidades:

- Netafim Perú S.A.C., ha logrado su mayor desarrollo en cultivos de alta representación como la caña de azúcar, tanto para azúcar como para etanol, así como uva, palto y espárrago. Los mismos que representan una importante parte de la producción, generando un potencial mercado de 234.3 mil hectáreas en los cultivos de palto, vid y caña de azúcar que podrían incorporarse al riego por goteo.
- Existe un importante desarrollo de agricultores en el sector del café y cacao que representan un mercado nuevo, sin competidores de 569.6 mil hectáreas de ambos cultivos.

Amenazas:

- Netafim Perú S.A.C., así como sus competidores, pueden ver comprometido el cierre de una negociación por problemas sociales en la zona de influencia del proyecto de riego.
- El nivel de información de los productores en las zonas como la sierra y la selva, es una condición propicia para desarrollar una competencia desleal, siendo usada para introducir productos de muy bajo costo y desempeño. Esto puede perjudicar en la confianza del sistema de riego por goteo o asociar la imagen de una marca a un tipo de sistema o proveedor.
- La fragmentación de las unidades parcelarias, incrementan los esfuerzos comerciales y técnicos para tener una buena cobertura del mercado y realizar una buena promoción en la difusión del producto, ventajas y resultados. Esto puede ser aprovechado por la competencia para lograr penetración en base al desarrollo que puede establecer Netafim Perú S.A.C., tanto en investigación y desarrollo.
- La falta de mano de obra y sobre todo calificada es un gran desafío para la formación de personal, tanto en instalación como en operación de sistemas de riego. El nivel de análisis requiere base en algunos temas numéricos que exigen a un técnicos con formación de institutos y universidades.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

A nivel de competitividad el Estado promueve el uso de soluciones de riego eficientes, alentando la investigación y uso de tecnología que permita un mejor desempeño de los cultivos, y sobre todo ganar frontera agrícola manteniendo la sostenibilidad en el uso de los recursos a través de la Ley Reversión Productiva Agropecuaria [REPA] (Ley 29736, 2011). El Ministerio de Agricultura, señala que uno de los pilares de sostenibilidad para lograr un aumento de 35% en la eficiencia de uso de agua es la mejora o cambio a sistemas

de riego tecnificados (Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 ó 2016, 2012).

Entendiéndose por tecnificación del riego: òtecnologías aplicadas para el riego de cultivos que permiten optimizar la eficiencia en el uso de los recursos hídricosö (Ley 28585, 2006).

Javier Verástegui (2013) indicó que el Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, ha destinado 25 millones de soles, para el trabajo en investigación que beneficien a las actividades productivas. Este año se ha lanzado el concurso de "Mejoramiento de la productividad en el cultivo del café", en todos los aspectos que contribuyan a lograr rendimientos competitivos, destinando sólo en esta investigación cinco millones de soles (Orjeda, 2013). El uso del sistema de riego por goteo en la experiencia de Netafim Brazil pudo lograr que la producción pasara de 375 kg/ha a 3000 kg/ha de café (Uner, 2011), frente a los 510 kg/ha obtenidos actualmente por los productores de café (Orjeda, 2013).

Oportunidades:

- El Estado peruano invierte en investigación de actividades productivas relacionadas a la agricultura, manifestando interés en su principal productor de agro exportación, como es el café, a fin de lograr un mejor nivel de competitividad frente a los países competidores.

Amenazas:

- Variables externas al goteo que asociadas pueden perjudicar el desempeño en el uso de la tecnología del riego por goteo, debido a la falta de investigación en aspectos de rendimiento no sólo en riego.
- Interés de la competencia en iniciar trabajos de investigación en cultivos atractivos como el cacao y café, logrando penetración de mercado.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El año 2013 fue declarado por la UNESCO como el Año Internacional de Cooperación en la Esfera del Agua. El objetivo es centrar la atención en temas asociados al uso del agua y su gestión enmarcadas en lo siguiente: «Destacar ejemplos positivos de cooperación y explorar temas como la diplomacia del agua, la gestión de las aguas transfronterizas o la cooperación financiera» (<http://www.unesco.org>). En el caso del Perú, bajo este marco se tiene en desarrollo el proyecto Puyango ó Tumbes.

La diferenciación en el uso entre un sistema tradicional y un sistema de riego tecnificado se concreta en la eficiencia del mismo, actualmente se tiene registrado que los sistemas de riego tradicionales sólo logran el 35% de eficiencia; es decir, 65% del recurso se pierde por el sistema de aplicación y distribución (INRENA, 2008). Dentro de las políticas específicas y las estrategias citadas por el Ministerio de Agricultura, se tiene especial atención en: «Promover proyectos de sistemas de riego y prácticas de riegos eficientes y sostenibles de acuerdo a la zona y tipo de cultivo, con la participación de los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y el sector privado» (Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 ó 2016, 2012). Este interés se sustenta en la falta de agua, que representa una de las razones por las cuales actualmente se está perdiendo oportunidad de desarrollo agrícola, lo cual representa 48.9% de un total de área sin trabajar de 774,882 ha disponibles para convertirse en unidades productivas.

Actualmente el Estado ha invertido en proyectos de irrigación importantes que consideran traer el recurso hídrico a través de un transvase de la selva a la costa, tal como es el caso del proyecto Olmos, además de considerar producir energía eléctrica para los beneficiarios de la zona. Por esta razón se exige un pago por el agua, el mismo que debe ser aplicado dentro de la forma más eficiente para que se logre un equilibrio entre la inversión de la infraestructura y el beneficio adquirido de la misma.

Asimismo, el Plan Bicentenario del Perú al 2021, señala como uno de los objetivos del milenio para el sector: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente. Este objetivo es respaldado por el Acuerdo Nacional, según la política N° 19: Desarrollo Sostenible y gestión ambiental, desarrollada a través del eje 7: Recursos naturales y ambientes, estableciéndose como una de las estrategias de sostenibilidad citadas por el Ministerio de Agricultura (PESEM 2012 al 2016, 2012). Es decir, los temas que involucran el medio ambiente toman un real valor en relación al desarrollo de las actividades económicas del país.

Oportunidades:

- Presencia gubernamental a nivel de inversión de infraestructura mayor de riego y promoción de la tierra bajo sistemas de riego eficientes.
- Potencial rentabilidad social de los sistemas de riego tecnificado como alternativa a la escasez del recurso hídrico.

Amenazas:

- Atrasos en los alcances del Estado en cuanto a infraestructura hidráulica.
- Falta de gestión en el desarrollo y aplicación de las políticas establecidas en el Acuerdo Nacional.
- Conflictos derivados del uso en el recurso hídrico por los grupos de interés de la zona en desarrollo.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE se ha elaborado de acuerdo a los factores externos del análisis PESTE, asignando a cada uno de ellos un peso que representa la importancia relativa para lograr el éxito. Los resultados se observan en la Tabla 2.

Tabla 2

Matriz EFE

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Existencia de la Ley N°28585, fomenta el desarrollo del riego tecnificado cubriendo en mayor porcentaje el subsidio a agricultores de la sierra y selva.	0.04	2	0.08
2 La promoción de venta de territorio eriazo.	0.05	4	0.2
3 El Estado establece como prioritari la reducción de la pobreza y hambre, en base a la sostenibilidad en la explotación del recurso hídrico.	0.04	3	0.12
4 Calificación crediticia y la estabilidad del país.	0.06	4	0.24
5 Desarrollo importante de cultivos agroindustriales como: caña de azúcar para etanol y azúcar, palto, espárrago y uva.	0.09	4	0.36
6 Potencial de desarrollo de riego por goteo en palto, vid y caña de 234.3 mil ha.	0.06	4	0.24
7 Potencial de riego por goteo en café y cacao con 569.6 mil hectáreas.	0.06	1	0.06
8 Inversión del estado para mejoramiento en la producción de café.	0.06	1	0.06
9 Presencia gubernamental a nivel de inversión de infraestructura mayor de riego y promoción de la tierra bajo sistemas de riego eficientes.	0.08	2	0.16
10 La falta de agua, que limita el desarrollo de la agricultura.	0.08	3	0.24
	0.62		1.76
Amenazas			
1 Penetración de mercado de cintas de riego por bajo costo.	0.07	2	0.14
2 Ingreso de tecnología de riego sustituta al sistema de riego por goteo, al aplicar la Ley 28585.	0.04	2	0.08
3 Posibilidad de los competidores de copiar los modelos de financiamiento de Netafim.	0.03	3	0.09
4 Problemas sociales en la zona de influencia del proyecto de riego.	0.04	2	0.08
5 El nivel de información de los productores en las zonas como la sierra y la selva, condición propicia para desarrollar una competencia desleal usada para introducir productos de muy bajo costo y desempeño.	0.04	1	0.04
6 La fragmentación de las unidades parcelarias.	0.03	3	0.09
7 Variables externas al goteo que asociadas pueden perjudicar el desempeño en el uso de la tecnología del riego por goteo, debido a la falta de investigación no sólo en riego.	0.03	2	0.06
8 Interés de la competencia en iniciar trabajos de investigación en cultivos atractivos como el cacao y café, logrando penetración de mercado.	0.02	1	0.02
9 Atrasos en los alcances del Estado en cuanto a infraestructura hidráulica.	0.03	3	0.09
10 Conflictos derivados del uso en el recurso hídrico por los grupos de interés de la zona en desarrollo.	0.05	2	0.1
	0.38		0.79
Total	1.00		2.55

3.3 Netafim Perú S.A.C. y sus Competidores

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Internamente Netafim Perú S.A.C., tiene como proveedor a Netafim LTD, casa matriz que fabrica los goteros, quienes por políticas de la compañía y para proteger el desarrollo de producto, no permiten la producción de los mismos fuera de Israel. Muchas veces la capacidad instalada de fabricación de este componente se ha visto seriamente comprometida

por la alta demanda principalmente de los goteros autocompensados, que son los más usados a nivel mundial en los cultivos de caña de azúcar y por la fluctuación de los precios de la materia prima que representa un riesgo en el nivel de inventario.

Al establecer fuertes alianzas con proveedores de equipos complementarios al sistema de riego por goteo Netafim Perú S.A.C., ha logrado disminuir el poder de negociación de sus proveedores, reduciendo costos debido a negociaciones de grandes volúmenes, sobre todo si se trata de compras a nivel corporativo. Lo único que Netafim Perú S.A.C. ha implementado en el 2013, es la fabricación de mangueras a través de la planta de producción ubicada en Lima. En la Tabla 3 se muestran los datos de las ventas de Netafim Perú S.A.C., expresados en miles de dólares del 2010 al 2012, así como la segmentación por tipo de producto.

Para lograr un nivel de venta de servicios del 26.86%, los cuales se refieren a los proyectos de llave en mano, se requiere de un buen nivel de negociación a través del Área de Cadena de Suministros. Principalmente los proveedores en servicios son los contratistas de maquinaria y obras civiles, ambas actividades son tercerizadas por los niveles de riesgo que implican en el desarrollo del proyecto; las obras civiles, adicionalmente tienen otra condicionante que es el nivel de especialización requerida para lograr un buen producto. La negociación se hace compleja, cuando en la zona de desarrollo de proyectos no existen proveedores desarrollados en estas especialidades y se debe considerar su movilización desde otras zonas como Trujillo, Chiclayo o Lima.

Tabla 3

Venta de Netafim Perú S.A.C., expresado en miles de dólares

Producto	2010	2011	2012	Porcentaje 2012
Manguera	3,585	9,467	12,942	46.96
Automatización	120	129	184	0.67
Valvulas	903	1,305	1,893	6.87
Filtros	150	547	358	1.30
Conectores	574	986	978	3.55
Servicios	3,266	17,816	7,401	26.86
PE-PVC-FE	206	378	271	0.98
Medidores	134	251	341	1.24
Inyectores	115	79	102	0.37
Bombas	4-	25	153	0.56
Aspersores	11	46	102	0.37
Controladores	69	107	160	0.58
Equipo Computación	253	634	760	2.76
Filtrado	576	514	1,419	5.15
Solenoides	67	131	91	0.33
Goteros	55	76	97	0.35
Accesorios	427	414	307	1.11
	10,510	32,905	27,559	100.00

Nota. Tomado de 3year Business Roap Mapö (2013). Presentación para Comité de Gerencia Netafim Perú, Lima, Perú.

Oportunidades:

- Negociación de la materia prima desde la casa matriz.
- Mejora en los precios de los materiales complementarios por compra en volumen desde la casa matriz.
- El 47% de los productos comercializados son producidos por Netafim Perú S.A.C.

Amenazas:

- Incorrecta proyección comercial de los tipos de gotero y caudales, para ordenar la producción en Israel.
- No se cuenta con todas las especialidades profesionales para el desarrollo de servicios de llave en mano.
- Problemas en la negociación con los proveedores de servicios: maquinaria agrícola y construcción de obras civiles.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, sus decisiones se mueven en función del precio y no exactamente en consideración de la calidad, siendo los montos de inversión según el tipo de cultivo y por lo tanto los rangos máximos de inversión en manguera de riego, los siguientes: (1) cebolla, 500 dólares/ha, (2) páprika, 300 dólares/ha, (3) espárrago 900 dólares/ha, (4) uva, 900 dólares/ha, (5) palto, 750 dólares/ha (6) caña de azúcar, 650 dólares/ha (Pimentel, 2012), estos montos no incluyen el precio de proyectos de llave en mano. Otro punto que el comprador valora y es parte del sustento de compra o selección del sistema de riego es el soporte logístico y técnico, que garantice el cumplimiento de la programación de siembra.

En el producto de cinta de riego, Netafim Perú S.A.C. no presenta una posición competitiva por lo cual pierde poder de negociación al distar de los precios de la competencia que van desde 5.5 centavos de dólar (Pimentel, 2012) versus 15% en promedio entre espesores de cuatro a ocho mil con respecto a la manguera de riego *streamline*. Pimentel (2012) citó Éste mercado es de alta cobertura, por lo tanto, el cliente final para el importador debe ser el Distribuidor Minorista. El precio al distribuidor minorista oscila entre un 5% y un 10% por debajo del precio de venta al usuario finalo.

Oportunidad:

- Desarrollar productos claramente enfocados en la permanencia del cultivo sin sacrificar calidad, permitiendo precios competitivos.
- Percepción del compromiso post-venta, que el cliente tiene sobre Netafim Perú S.A.C.

Amenazas:

- Equipo con baja experiencia en el manejo logístico en el sector del riego por goteo.
- Poca diferenciación de parte del cliente por calidad del producto.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

La principal amenaza a la industria del riego por goteo está dada principalmente por la cultura de riego existente, tal como es el caso del riego por gravedad y los métodos posteriores previos al desarrollo del riego por goteo, como: el pivote, cañones, riego por mangas entre otras soluciones con eficiencias menores al 80% (Pizarro, 2000). La demanda del riego por goteo nace a raíz de la aplicación de nutrientes y agua de manera efectiva, mayor a 80% (Pizarro, 2000), y su bajo costo en energía. Cuando el comprador decide por la tecnología de riego por goteo, valora poder incluir zonas agrícolas consideradas marginales ya sea por condición topográfica, agronómica (minimizar encharcamientos y proliferación de plagas), poca disponibilidad del recurso hídrico y ahorro de energía, estas características constituyen una importante barrera de entrada de productos sustitutos.

Oportunidad:

- Los sistemas de riego por goteo se caracterizan por su bajo consumo de energía, eficiencia en el uso de recurso y fácil adaptación a condiciones topográficas adversas.
- Su eficiencia va sobre el 93% para aquellos goteros autocompensados producidos bajo la norma ISO 9261.

3.3.4 Amenaza de los entrantes.

Los nuevos competidores copian muchos de los procesos de las empresas existentes en el mercado, además de ello, emplean las patentes libres, tal como es el caso de los goteros de las diversas compañías de riego. Este ha sido el caso del origen de la industria del riego por goteo en China., sin embargo, los nuevos competidores no sólo están relacionados con nuevos goteros, sino con nuevas soluciones agronómicas para cultivos vírgenes en cuanto al uso de sistemas de riego por goteo, como es el caso del cacao y café en el Perú (Ministerio de Agricultura, 2011), donde la solución del sistema de riego por goteo debe superar las condiciones topográficas y tener un producto que cubra esta necesidad.

Otra amenaza importante de los entrantes, es el reclutamiento de personal entrenado en Netafim Perú S.A.C., lo cual debilita la estructura organizacional. La decisión de un colaborador de separarse de la compañía puede darse por los siguientes motivos: mejoras económicas o desarrollo de carrera.

Los presupuestos de marketing y difusión por parte de los entrantes, son condiciones que impactan en la captación de clientes de unidades parcelarias de entre tres y cuatro hectáreas, como es el caso de los agricultores de la selva y costa.

Oportunidad:

- La cinta de riego ofrecida por Jhon Dear Water no posee las condiciones necesarias para ser usada en zonas con dificultades topográficas.
- Soluciones de riego por goteo para agricultores de unidades parcelarias de 5ha, tal como es el caso de los productores de café en Junín.

Amenazas:

- Pérdida de personal entrenado y capacitado en la comercialización de los sistemas de riego por goteo, con cartera de clientes formada.
- Mayor inversión en marketing y promoción del producto.
- Unidades parcelarias de entre tres y cuatro hectáreas, permiten el desarrollo de equipos simples con menor costo.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Las principales empresas de riego son extranjeras, por lo cual cualquier alteración del mercado mundial afecta sus operaciones aún en subsidiarias con una economía emergente, como es el caso de Perú. La rivalidad entre empresas se mide en el respaldo y nivel de servicio que puede brindar al cliente del sector agrario, este ha sido el caso de Jhon Deer Water que adquirió en el año 2006 a Plastro System Irrigation, conocida en el mundo por la fabricación de maquinaria agrícola de alto nivel tecnológico, al 2013 Jhon Dear Water ha

publicado su intención de cambiar la estrategia operativa evaluando la posibilidad de vender esta unidad de negocio para enfocarse en su giro de negocio principal que es la venta de maquinaria; lo mismo sucedió con Naan Dan que fue adquirida por la compañía indú Jain, con lo cual han ampliado los recursos usados para competir en el sector, en las diversas subsidiarias. En el caso de Jhon Deer Water, usan la misma base de datos de sus clientes, para contactar y analizar soluciones coherentes no sólo con aspectos hidráulicos, sino de operatividad en combinación con las soluciones en maquinaria agrícola, con lo cual el concepto se torna integral, esto sucede en proyectos de bioenergía (Maple, Agrícola del Chira y Casagrande) donde la demanda de máquinas cosechadoras y sembradoras llegan a inversiones mayores al millón de dólares, relacionando el diseño de riego con la eficiencia de las labores agrícolas principalmente las mecanizadas.

La repartición del mercado peruano en el sector del riego por goteo al 2011 ha sido tal como se muestra en la Figura 3. La gran participación de mercado de Netafim Perú S.A.C. se debe a la comercialización del gotero Dripnet PC en sus diversas presentaciones de espesor de manguera, lo cual permite alcanzar precios competitivos para el producto (Pimentel, 2012), no obstante se debe tener en cuenta que el gotero D5000 de Jhon Deer Water está desafiando su posicionamiento en el corto plazo.

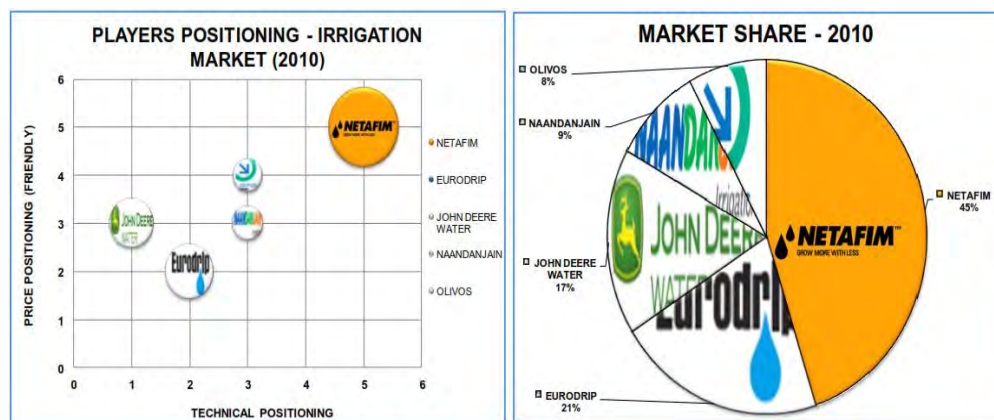


Figura 3. Posicionamiento y Participación de los Competidores en Perú Tomado de Netafim Perú S.A.C.

Oportunidades:

- La venta de Jhon Deer Water, genera expectativa e inseguridad de los clientes, debido al cambio de estrategia.
- Netafim Perú S.A.C., mantiene el liderazgo en la venta de goteros autocompensados en diversos espesores de manguera.

Amenazas:

- Posibilidad que a través de patentes libres cualquier competidor use la imagen de Netafim Perú S.A.C. para lograr una equivalencia de sus productos en el mercado de riego.

3.4 Netafim Perú S.A.C. y sus referentes

Los principales referentes en la comercialización de sistemas de riego por goteo lo constituyen: Naan Dan Jain, Jhon Deer Water (analizado a través de su alianza con IPESA y la creación de la unidad de negocio IPESA - Hydro) y Eurodrip.

Naan Dan Jain Irrigation System: Empresa productora y comercializadora. Pimentel (2012) indicó que durante el 2012 la empresa importó alrededor de 12.9 millones de metros lineales de manguera de riego. Sin embargo, no obtiene liderazgo en ninguno de los mercados de gotero, pese a lo cual ha afianzado su imagen en base al soporte técnico y diferenciación en el desarrollo de la ingeniería de riego por goteo.

IPESA - Hydro: Empresa comercializadora. Pimentel (2012) indicó que para el mismo periodo, la empresa importó un total de 109.1 millones de metros de manguera, logrando un fuerte posicionamiento y liderazgo en el mercado de cintas, también cuenta con el gotero D5000 como uno de sus referentes para competir con el Dripnet PC y adicionalmente mantiene presencia en negocios de minería diferenciando sus productos de los de agricultura, mediante el uso de goteros no autocompensados.

Eurodrip: Empresa productora y comercializadora. De acuerdo a la información reportada por la SUNAT, al 2011 la empresa importó goteros, lo cual convertido a metros de producción de manguera tomando algunos supuestos, indican que se pudo producir un total de 40.5 millones de metros lineales de manguera (Pimentel, 2012). Dentro del rubro de los goteros se tiene el autocompensado, normal y cinta, en este escenario Eurodrip es líder en el mercado de goteros normales (Pimentel, 2012); pudiendo incursionar en el mercado del riego para lixiviación en explotación minera. A la fecha no se registra participación en este sector.

Oportunidad:

- Netafim Perú S.A.C. ha desarrollado un fuerte sector con preferencia en el riego por goteo, liderando el mercado de goteros autocompensados.

Amenazas:

- Los goteros importados por Eurodrip tienen un costo menor respecto a los importados por la competencia.
- Escasa diversificación de productos por línea de negocio en relación al mercado de cintas.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En esta matriz se consideran los competidores relevantes para la organización, presentándose algunas fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2013). El principal insumo es la numeración de los factores clave de éxito que afectan principalmente el resultado de la organización. Los resultados se plasman en la Tabla 4.

Tabla 4.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Netafim Perú SAC		Ipesa - Hydro		Naan Dan Jain Systems		Eurodrip	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Desarrollo de productos, enfocado a la eficiencia en el uso de recursos.	0.13	4.00	0.52	3.00	0.39	3.00	0.39	2.00	0.26
2 Soluciones para agricultores de tres a cuatro hectáreas.	0.03	3.00	0.09	2.00	0.06	3.00	0.09	4.00	0.12
3 Búsqueda de nuevos cultivos, aún sin riego por goteo.	0.03	2.00	0.06	1.00	0.03	3.00	0.09	1.00	0.03
4 Competitividad de precios, según línea de producto.	0.09	1.00	0.09	4.00	0.36	3.00	0.27	4.00	0.36
5 Presencia comercial a nivel nacional.	0.11	4.00	0.44	3.00	0.33	3.00	0.33	2.00	0.22
6 Posicionamiento de la marca.	0.13	4.00	0.52	3.00	0.39	3.00	0.39	2.00	0.26
7 Capacidad de producción para satisfacer la demanda.	0.12	3.00	0.36	2.00	0.24	2.00	0.24	3.00	0.36
8 Soporte técnico.	0.11	4.00	0.44	2.00	0.22	3.00	0.33	2.00	0.22
9 Oferta de servicios en instalación de proyectos llave en mano.	0.11	4.00	0.44	3.00	0.33	2.00	0.22	1.00	0.11
10 Autonomía en soluciones de financiamiento fuera del país.	0.08	4.00	0.32	1.00	0.08	1.00	0.08	1.00	0.08
11 Soporte logístico.	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06	1.00	0.06
Total	1.00		3.34		2.49		2.49		2.08

Para el desarrollo de la matriz del Perfil Referencial contenida en la Tabla 5, se ha trabajado con dos subsidiarias de Netafim LTD en el continente Latinoamericano que ofrecen productos y servicios idénticos a los ofrecidos por Netafim Perú S.A.C. De acuerdo al procedimiento para el desarrollo de la matriz estas empresas no compiten entre ellas (D'Alessio, 2013). Hay un claro desempeño en la competitividad de precio, debido a la gran cobertura de mercado que logran a través de los distribuidores optimizando recursos en la colocación del producto, con lo cual se puede tener una mejor posición en relación al precio.

Tabla 5

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Netafim Perú SAC		Netafim, Brazil		Netafim, México	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Desarrollo de productos, enfocado a la eficiencia en el uso de recursos.	0.13	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52
2 Soluciones para agricultores de tres a cuatro hectáreas.	0.03	3.00	0.09	2.00	0.06	4.00	0.12
3 Búsqueda de nuevos cultivos, aún sin riego por goteo.	0.03	2.00	0.06	4.00	0.12	4.00	0.12
4 Competitividad de precios, según línea de producto.	0.09	1.00	0.09	3.00	0.27	3.00	0.27
5 Presencia comercial a nivel nacional.	0.11	4.00	0.44	4.00	0.44	3.00	0.33
6 Posicionamiento de la marca.	0.13	4.00	0.52	4.00	0.52	4.00	0.52
7 Capacidad de producción para satisfacer la demanda.	0.12	3.00	0.36	4.00	0.48	4.00	0.48
8 Soporte técnico.	0.11	4.00	0.44	4.00	0.44	4.00	0.44
9 Oferta de servicios en instalación de proyectos llave en mano.	0.11	4.00	0.44	4.00	0.44	4.00	0.44
10 Autonomía en soluciones de financiamiento fuera del país.	0.08	4.00	0.32	4.00	0.32	4.00	0.32
11 Soporte logístico.	0.06	1.00	0.06	3.00	0.18	4.00	0.24
Total	1.00		3.34		3.79		3.80

3.6 Conclusiones

- El valor ponderado obtenido en la matriz MEFE, indica el bajo aprovechamiento de las oportunidades externas que el sector ofrece a Netafim Perú S.A.C. para lograr una penetración de mercado más efectiva e incrementar la cuota de mercado.
- Para incursionar en nuevos cultivos, donde existe un potencial para el desarrollo del riego por goteo, Netafim Perú S.A.C debe fortalecer sus habilidades en precios competitivos y trabajar en soluciones de riego por goteo para áreas pequeñas.
- Netafim México y Netafim Brazil, han fortalecido y potencializado sus respuestas en aspectos claves que permiten evolución y desarrollo de su cartera, tales como competitividad de precios y soporte logístico, situaciones que se presentan de forma muy débil en Netafim Perú S.A.C., a través de una buena gestión de gastos y sostenibilidad de inversiones a largo plazo. En base a la realidad de desarrollo del mercado en estos países y la similitud del mercado en Perú, se debe aplicar las buenas prácticas del negocio.
- En muchos aspectos las tres subsidiarias de Netafim LTD son similares, debido a la estandarización de procesos y estructura organizacional, lo cual trasciende en los procedimientos de trabajo y criterios en la toma de decisiones.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo al marco de AMOFHIT, se analiza la organización en base a los siete aspectos claves como son: Administración/ gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I) y tecnología/investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2013).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La gerencia de Netafim Perú S.A.C., se caracteriza por desarrollar liderazgo transformacional, es decir, el líder logra elevar los niveles de motivación, compromiso y moralidad de sus colaboradores. Las decisiones son tomadas a través de un comité gerencial, que permite abordar las consecuencias y el desempeño de la organización. Las gerencias son alineadas a las decisiones del corporativo y mantienen estrecha relación con los gerentes profesionales a fin de poder garantizar el mismo estándar de gestión en las 54 subsidiarias a nivel mundial. El nivel gerencial delega responsabilidades a sus áreas de soporte, por lo cual es importante seleccionar y preparar a las jefaturas para obtener buenos resultados y tomar decisiones adecuadas.

Fortalezas:

- Motivación al colaborador a través del desarrollo de liderazgo.
- Netafim Perú S.A.C asegura mejores soluciones técnicas, al compartir las experiencias de éxito y soluciones innovadoras aplicadas en las diversas subsidiarias.

Debilidades:

- Distancia física entre la casa matriz y la subsidiaria, lo cual no permite involucrarse con la coyuntura del lugar para la acertada toma de decisiones.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La organización se ha desarrollado en el rubro agrícola y no sólo desde el punto de vista del producto (manguera de riego por goteo), sino también en aspectos claves de éxito, como altos rendimientos, procesos de producción eficientes, cuidado del medio ambiente, entre otros, que han sido la imagen de Netafim Perú S.A.C y con lo cual ha logrado un posicionamiento clave. Sin duda, durante el año 2010 la participación de la empresa en mega proyectos ha sido su mayor argumento de ventas para posicionarse como una empresa con un gran respaldo económico y de compromiso con el cliente. Sin embargo, al revisar su cartera de clientes se encuentra que ha tenido una baja capacidad para incorporar nuevos cultivos, como el café y cacao destacando su liderazgo únicamente en caña de azúcar, uva y palto.

Netafim Perú S.A.C. no posee una base de datos de información lo suficientemente consistente para atender el crecimiento del mercado o planificar el desarrollo de la cartera de clientes, lo cual se evidencia por el incremento de ventas de los principales competidores. Las ventas de la empresa han ido en crecimiento, logrando en el año 2010 un total de ventas de 10.5 millones de dólares, alcanzando en el año 2011 un total de 32.9 millones de dólares con un margen operativo no menor del 30%, al año 2012 las ventas cerraron en 27.6 millones de dólares.

Netafim Perú S.A.C. logró un incremento de ventas del 2010 al 2011 en 21.3%; sin embargo, las ventas del año 2012 se redujeron en un 16.2% respecto del año 2011. Aun cuando los datos al 2013 no están confirmados, se estima que las ventas puedan contraerse en 20.17% con respecto al monto alcanzado en el 2012. Esta situación puede verse afectada por las ventas aún en proceso de negociación por un valor de 32 millones aproximadamente.

Netafim Perú S.A.C emplea canales de distribución, el detalle del alcance de los distribuidores se expone en la Tabla 6, donde la venta es de retail y/o proyectos, de acuerdo al

desarrollo del canal (Hamer et al., 2013). En mercados de baja penetración como es el caso de Arequipa en el sector agrícola, en donde la cinta producida por Jhon Deer Water tiene una alta aceptación, Netafim Perú S.A.C. ha decidido trabajar con distribuidores locales, tomando directamente la cartera de ventas en el caso de proyectos que involucran manguera de riego o de gran impacto. Con ninguno de los proveedores indicados Netafim Perú S.A.C., tiene o ha elaborado un contrato de fidelización o condiciones de comercialización del producto, ni políticas de precio definidas y planes de capacitación que aseguren el desarrollo técnico del distribuidor.

Tabla 6

Canales de distribución de Netafim Perú S.A.C.

Canal distribuidor Nombre	Ubicación	Presencia	Tipo de venta	Ventas anuales Millones de dólares	Principales productos y marcas
Orbes Agrícola	Lima	All the country	Retail	6.0	Aquatrax, Sprinklers
Negasur	Ica	Ica, Lima	Retail, Projects	2.0	Rodrip, Dripnet, Vendors
MAC Peru	Ica	Ica, Piura	Projects	1.0	Eolos, Dripnet
Rainfield	Piura	Piura, Tumbes	Retail, Projects	1.5	Streamline, Vendors
Agrocolcas	Arequipa	Arequipa, Moquegua	Retail, Projects	1.0	Streamline, Rodrip
Javerim	Arequipa	Tacna	Retail, Projects	0.5	Streamline, Vendors
Hidrotech	Trujillo	Trujillo, Chiclayo	Projects	1.0	Dripnet, Typhoon, Vendors
Irritecn	Chiclayo	Chiclayo, Lambayeque	Retail	0.2	Streamline, Dripnet
Moliplast	Arequipa	Arequipa, Moquegua	Retail, Projects	1.0	Rodrip, Streamline
Germina	Trujillo	Trujillo, Chiclayo	Projects	0.3	Top Drip, Dripnet

Nota. Tomado de 3-year Business Road Map, 2013.

Fortalezas:

- La marca Netafim Perú S.A.C., es sinónimo de calidad y buen desempeño.
- Liderazgo en cultivos agroindustriales como caña de azúcar, vid y palto.
- La marca se identifica con el cuidado del medio ambiente y buenas prácticas.

Debilidades:

- No ha tenido penetración importante en cultivos como el café y cacao.
- Carencia de política de ventas tanto para clientes directos como para distribuidores.
- No se tiene formalizada la participación de los distribuidores, como tampoco existe una política de ventas dirigida a este grupo de clientes.
- Existe un bajo desarrollo de los distribuidores en aspectos técnicos importantes, para dar mayor soporte a los clientes.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En el año 2011, el centro de operaciones pasó de Trujillo a Lima, con lo cual se logró mejorar los procesos logísticos de importación así como la atención de las necesidades de operaciones de exportación a raíz de la implementación de la planta de producción. Las operaciones son fuertemente controladas por el área de finanzas ya que involucran el nivel de inventario y la continua revisión de los criterios de planificación en la compra de materia prima y stock de productos. Sin embargo, entre los aspectos claves pendientes de trabajar y mejorar se han identificado la dificultad para conocer la proyección de crecimiento en la demanda, deficiencia en los procesos de distribución desde las diferentes plantas de Netafim tanto en Latinoamérica como Israel, sumado a esto se tiene el alto costo del flete nacional.

Los procesos internos de la compañía están fuertemente conectados a través de ERP SAP, siendo esta una herramienta de gestión que a largo plazo generará procesos claros y con una mejor trazabilidad. La implementación de este sistema culminó en junio de 2013 y se espera que a fines del este mismo año se llegue a concretar la capacitación del personal involucrado. Uno de los objetivos importantes es el uso eficiente de esta herramienta a fin de agregar valor a los procesos internos y mostrar indicadores de gestión de las diversas áreas involucradas.

Fortalezas:

- Ubicación geográfica de la oficina principal de Netafim Perú S.A.C.

- Control de inventarios, cuidando los indicadores financieros.

Debilidades:

- Aún en proceso de aprendizaje de la herramienta SAP.
- Desconfianza de los criterios de planificación en la compra de materia prima y stock de materiales complementarios al sistema, lo cual ha influido directamente sobre los indicadores de gestión de inventarios y perjudicado el flujo de caja.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Desde el 2010, el área financiera de Netafim Perú S.A.C., ha venido desarrollando nuevas alternativas de financiamiento para los clientes, convirtiéndose durante este tiempo en una importante herramienta de ventas. Estas alternativas, nacen producto de negociaciones a nivel corporativo de bancos israelíes. El Gerente Financiero de Netafim Perú S.A.C. tiene como parte de sus responsabilidades desarrollar el análisis y negociar directamente con los bancos en el extranjero, las condiciones y soluciones que se adapten a las necesidades del cliente. La intención es generar al cliente una ventaja al no usar líneas de crédito de bancos locales, que pueden significar una ventaja para las operaciones adicionales en el desarrollo de su actividad y obtener tasas de crédito atractivas.

Otro aspecto relevante que ayuda a la gestión de finanzas son los procesos implementados en cada área en cuanto al seguimiento y justificación de las inversiones, así como el control de gastos; lo cual, ha llevado a la compañía a lograr los objetivos en cuanto a margen operativo y EBITDA. Todos sus procesos, al igual que los de operaciones y logística son controlados a través de la herramienta SAP, la cual está en proceso de aprendizaje por parte de los colaboradores.

Los principales indicadores financieros se resumen en la Tabla 7.

Tabla 7

Principales indicadores financieros Netafim Perú S.A.C.

<u>Liquidez</u>		
Ratio corriente	1.11	La razón circulante indica que los activos corrientes cubre 1.11 veces los pasivos de corto plazo.
Prueba acida	0.65	La razón ácida es de 0.65 al ser menor a 1, indica que el efectivo no es suficiente para cubrir pasivos a corto plazo. La diferencia entre la razón circulante y la prueba ácida es el importe total de inventarios los cuales se espera convertir en efectivo ya que esto es parte del negocio corriente.
<u>Actividad</u>		
Rotacion de inventarios	2.98	La rotacion del inventario por año es de 2.98 veces. Esto indica la tendencia de que el inventario tiene un alto grado de convertibilidad en efectivo
Plazo Promedio de Inventario	120.81	El plazo promedio de inventario es de 120.81 días, tiempo que demora el inventario en convertirse en efectivo.
<u>Rentabilidad</u>		
Margen Bruto	14.16%	
Margen Neto	0.45%	El margen neto es de 0.45%. Es un margen bajo debido que la compañía maneja precios de transferencia por tema impositivo. Reteniendo una utilidad neta adicional del 10% en los resultados corporativos.
ROA	0.54%	El ROA indica el rendimiento de los activos totales frente con respecto a la rotacion del activo total y el margen de utilidad neta. Se debe considerar además el margen neto que tiene una ganancia retenida por precios de transferencia de 10%
ROE	2.37%	EL ROE es de 2.37%, aparentemente es un rendimiento bajo con respecto a la patrimonio de la empresa. Sin embargo del análisis se evidencia que existen resultados acumulados por 11 Millones que corresponden a ganancias no distribuidas para el accionista, de aplicarse una distribución el ROE llegaría a ser de 29%. La decisión de no retirar las ganancias corresponde a una política corporativa de Netafim LTD.

Fortalezas:

- Autonomía para crear un producto financiero de acuerdo a la coyuntura.
- Profesionales calificados para el desarrollo de soluciones a nivel de negociaciones con bancos internacionales.

Debilidades:

- Aún en curva de aprendizaje del ERP SAP.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Netafim Perú S.A.C. se ha consolidado en el mercado por tener un equipo técnico de alto nivel y especializado particularmente en ingeniería y agronomía, con gran expectativa de crecimiento y una fuerza de ventas con buen conocimiento del surtido de productos que la organización ofrece. A medida que la compañía ha ido desarrollándose y logrando alcanzar una diferenciación importante en el mercado ha venido sobrecargando las labores del personal técnico y de ventas, descuidado las acciones tendientes a ampliar la cartera de clientes. Asimismo, no se ha realizado inversión en capacitaciones, considerando que un área técnica debe recibir cada dos años actualizaciones en normas, especificaciones de nuevos productos y otros.

El área que aún falta enfocar en cuanto al giro del negocio, es la cadena de suministros, razón por la cual se convierte en un punto importante a trabajar a fin de lograr mayor eficiencia en las negociaciones de compras y distribución. Asimismo, la rotación de personal es un aspecto importante a considerar, puesto que en los últimos seis meses, esta fue originada por la reubicación de las oficinas de Netafim Perú S.A.C. (Parque industrial de Lurín), en la medida que los tiempos de traslado no fueron de aceptación de los colaboradores decidiendo retirarse de la compañía, siendo afectadas las jefaturas de administración, cobranzas y contabilidad.

En el último año ha existido motivación económica de las empresas del sector para captar profesionales de Netafim Perú S.A.C, sobre todo en el área técnica y comercial. Las propuestas salariales han escapado a proyecciones de la organización, incluso se ha tenido que aceptar la renuncia de algunos colaboradores. A esto se suma, la falta de un estudio de mercado de la situación salarial de los profesionales relacionados al sector del riego por goteo e industrias relacionadas.

En la última encuesta interna de Netafim LTD a sus subsidiarias y áreas estructurales, se ha encontrado un alto reconocimiento al trato cordial al colaborador y se ha confirmado el compromiso del personal con las actividades de la empresa. El área con el puntaje más alto es el área técnica, mientras que el mayor puntaje fue obtenido por el área de cadena de suministros.

Cada año la empresa ha implementado el proceso de evaluación de desempeño, en la cual se califica al jefe directo y al colaborador. El procedimiento permite establecer los objetivos específicos y los resultados a los que se desea llegar, esto permite alinear a los colaboradores con los objetivos planteados por la Gerencia de Netafim Perú S.A.C. y el corporativo.

Fortalezas:

- Personal comprometido con su trabajo.
- Procedimiento de evaluación de desempeño, de forma anual.
- El área técnica y comercial tienen una alta identificación con el negocio.

Debilidades:

- Mejores propuestas económicas en el mercado para los profesionales calificados de Netafim Perú S.A.C. y con mayor conocimiento del negocio.
- Falta de un estudio de mercado de la situación salarial en el sector.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La organización cuenta con un sistema ERP, llamado SAP que permite controlar los módulos relacionados a la gestión de cada gerencia, relacionando a cada uno de ellos de acuerdo a los procesos desarrollados según las interfaces entre áreas. A la fecha el proceso ha sido complicado ya que todas las interfaces están en plena curva de aprendizaje.

Fortaleza:

- Trazabilidad de los procesos, en la gestión conjunta de las áreas.

Debilidades:

- En proceso de aprendizaje.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Cada una de las áreas cuenta con la tecnología adecuada para sus funciones, así el área de ingeniería tiene la herramienta de IRRICAD, software usado para el diseño hidráulico de la red de riego, los conceptos y criterios establecidos en este programa han sido preparados exclusivamente para Netafim Perú S.A.C. Los datos obtenidos y la lógica del programa, permite un análisis diferenciado con respecto a las herramientas usadas por la competencia.

En cuanto a investigación para facilitar la penetración de mercado en nuevos cultivos o lograr mayor eficiencia en el uso de los sistemas de riego en los cultivos actuales, la organización cuenta con soporte técnico en temas agronómicos, basando su trabajo no sólo en dar soporte en producción, sino también en acompañar al cliente en la investigación que ellos pretenden realizar en actividades como fertilización, manejo de riego, producción y análisis de operaciones de campo. Asimismo, cuenta con un laboratorio básico que permite llevar a cabo investigación sobre calidad de agua, características de suelo y tratamientos químicos, siguiendo protocolos establecidos para la evaluación de los productos suministrados, sobre todo con respecto al desempeño del gotero.

El desarrollo de productos se efectúa a través del corporativo en base a las necesidades identificadas por la subsidiaria. En ese sentido, Netafim LTD ha venido desarrollando su liderazgo en el gotero Dripnet PC, producto que cumple con las exigencias de los cultivos desarrollados en topografías complicadas y donde el uso eficiente del recurso hídrico es una condición relevante para desarrollar agricultura. Los diversos caudales y presentaciones permiten gran versatilidad en la oferta de precios competitivos, aún con el D5000 que presenta un precio atractivo por introducción al mercado.

Fortalezas:

- Programa especializado para el diseño hidráulico del sistema de riego por goteo.
- Capacidad para desarrollar investigación y lograr penetración de mercado.
- Se tiene el producto adecuado para zonas con problemas topográficos.
- El gotero Dripnet PC es compatible con las necesidades para el riego del café y cacao.

Debilidades:

- Rotación o salida del personal encargado de desarrollar investigación de mercado de la industria del riego, aplicaciones agrícolas, con habilidades comerciales para comunicar el valor del producto.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Muestra las fortalezas y debilidades de la organización, a fin capitalizar los recursos y lograr el máximo desempeño. Los insumos principales para el desarrollo de la matriz se determinan a partir del proceso de evaluación interna (AMOFHIT). En Netafim Perú S.A.C., se han detectado 20 factores determinantes de éxito identificados en la Tabla 8.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Se comparten las experiencias de éxito y soluciones innovadoras aplicadas en otras subsidiarias.	0.04	4	0.16
2 La marca Netafim es sinónimo de calidad y buen desempeño.	0.07	4	0.28
3 Liderazgo en cultivos agroindustriales como caña de azúcar, uva y palto.	0.05	4	0.2
4 La marca se identifica con el cuidado del medio ambiente y buenas prácticas.	0.06	4	0.24
5 Ubicación estratégica de la oficina principal de Netafim Perú.	0.04	3	0.12
6 Control de inventarios cuidando los indicadores financieros.	0.05	3	0.15
7 Autonomía para crear un producto financiero de acuerdo a la coyuntura.	0.06	4	0.24
8 El área técnica y comercial tienen una alta identificación y compromiso con el negocio	0.05	3	0.15
9 Trazabilidad de los procesos en la gestión conjunta de las áreas.	0.04	3	0.12
10 Programa especializado para el diseño hidráulico del sistema de riego por goteo.	0.03	3	0.09
11 Capacidad para desarrollar investigación y lograr penetración de mercado.	0.05	4	0.2
12 El gotero Dripnet PC es compatible con las necesidades para el riego del café y cacao.	0.06	4	0.24
Subtotal	0.60		2.19
Debilidades			
1 Distancia física entre la casa matriz y la subsidiaria, lo cual no permite involucrarse con la coyuntura del lugar para la acertada toma de decisiones.	0.04	2	0.08
2 No ha tenido penetración importante en cultivos como el café y cacao.	0.05	1	0.05
3 Carencia de política de ventas tanto para clientes directos como para distribuidores.	0.06	1	0.06
4 No se tiene formalizada la participación de los distribuidores.	0.06	1	0.06
5 Existe un bajo desarrollo de los distribuidores en aspectos técnicos importantes, para dar mayor soporte a los clientes.	0.05	2	0.1
6 El aprendizaje del uso de la herramienta SAP aún se encuentra en proceso.	0.04	2	0.08
7 Desconfianza de los criterios de planificación en la compra de materia prima y stock de materiales complementarios al sistema.	0.04	2	0.08
8 Falta de un estudio de mercado de la situación salarial en el sector.	0.06	1	0.06
Subtotal	0.40		0.51
Total	1.00		2.70

4.3 Conclusiones

- El promedio obtenido, es por encima del promedio esperado. Ello significa que la empresa realiza un uso satisfactorio de sus fortalezas, reduciendo el impacto negativo de sus debilidades.
- Se debe enfocar en utilizar las fortalezas obtenidas en desarrollo de nuevos mercados y la formalización de una política de ventas. Actualmente representa un riesgo no formalizar los compromisos de los distribuidores, del mismo modo como no se tiene un conocimiento correcto del nivel salarial del sector, la fuga de conocimiento y *Know ó how*, puede darse de las dos partes.

Capítulo V: Intereses de Netafim Perú S.A.C. y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Netafim Perú S.A.C.

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2013). Hartmann (1957/1983) definió "La teoría tridimensional de la relación entre organizaciones", en base a: Intereses organizacionales, potencial organizacional y principios cardinales.

Principalmente, no perder la cuota y penetración lograda hasta ahora, por el contrario debe ser ampliada y mejorada, manteniendo el liderazgo en los cultivos de mayor penetración como son: caña de azúcar, vid y palto; asegurando un margen de operación por encima del 25% en el desarrollo de su negocio, a fin de mantener la sostenibilidad en el largo plazo, especialmente para los accionistas, procurando agregar valor a la operación, comprometiendo para ello a los proveedores y desarrollando fidelización de los clientes a través del valor del servicio que ofrece Netafim Perú S.A.C.

Tener mayor presencia en aquellos cultivos de alta rotación y cobertura, enfrentando el posicionamiento de la cinta de riego y en su lugar incentivar el consumo de manguera de riego por goteo a través de la manguera *streamline*. Este interés será alcanzado a través del desarrollo de distribuidores y aprovechando la oportunidad que puede generar el gobierno en la expansión de cultivos tales como la cebolla, pimiento y páprika, lo cual lleva a un mejor uso de los recursos asignados a la fuerza de venta.

Otro de los intereses importantes es incentivar el uso del riego por goteo, frente a otras prácticas de riego de menor eficiencia. Con lo cual cumple su visión de sostenibilidad de recursos hídricos y energía y muestra al riego por goteo como una solución competitiva que mejora el rendimiento de los cultivos.

Comunicar el reconocimiento oportuno de los equipos de trabajo, especialmente cuando se tienen iniciativas que agregan valor en los procesos frente al cliente interno y

externo. De esta forma, se incentiva el compromiso de los trabajadores y se consolida una relación con objetivos a largo plazo y desarrollo profesional. Todo esto se traduce en baja rotación de personal, principalmente de áreas importantes en el desarrollo del negocio, tales como: Área Técnica y Comercial.

Los aspectos antes mencionados, se deben traducir en valor para los accionistas, que aseguren crecimiento constante del negocio. Desarrollando políticas que puedan asegurar los objetivos del negocio y generar el margen esperado. Con la consecuente mejora en el desempeño del capital de trabajo y gestión de inventarios, traduciéndose en una mejor gestión de los inventarios, tiempos de entrega y manufactura, sobre los cuales no se llega aún a buenos desempeños.

Los principios cardinales, hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (D'Alessio, 2013). Los principios son cuatro:

Influencia de las terceras partes. El Gobierno ha sido un actor importante en el desarrollo de las actividades productivas. Las políticas y leyes, así como su difusión han representado un importante medio para lograr la penetración de mercado de otro tipo de tecnología en los sistemas de riego.

Lazos pasados - presentes. En la historia del riego, las empresas han ido cambiando de propietarios y de enfoque. Jhon Deer Water, compró empresas competidoras, con el fin de reducir los esfuerzos en penetración de mercado y desarrollo del segmento. Esta situación se repetirá en tanto las empresas generen valor y oportunidad en márgenes amplios y rentabilidad.

Contrabalance de intereses. El uso de recursos históricamente ha sido el origen de conflictos o el punto de inicio para el desarrollo de nuevas oportunidades. Compartir intereses ha sido la estrategia para lograr oportunidades atractivas, tal como es el caso de Puyango ó Tumbes, el Lago Titicaca, entre otros ejemplos positivos. Si uno de los interesados no logra

un beneficio o no explota la oportunidad, la posibilidad de ganar u obtener una mejora, es imposible, tal como sucedió en el proyecto Conga en Cajamarca.

Conservación de los enemigos competidores. La mejor manera de lograr la mejora y revisar los errores del pasado es mantener a los enemigos cerca. La lectura del mercado que se puede tener a través de ellos, desarrolla la habilidad para percibir oportunidades, replantear estrategias y corregir las deficiencias. Este es el caso de Plastro antes de la compra por parte de Jhon Deer Water.

Cuando apareció Jhon Deer Water, a través de su concesionario IPESA ó Hydro, cambió el escenario y exigió la venta de paquetes agrícolas. En su momento esta situación fue considerada como una amenaza, no obstante, obligó a Netafim Perú S.A.C. a la búsqueda de alternativas, como es el caso de los paquetes de financiamiento. En la motivación por superar las condiciones de negociación, el cliente se ha ido beneficiando, lo cual genera una oportunidad para el segmento que usa riego por goteo.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Los intereses organizacionales (IO), que la organización pretende alcanzar para lograr el éxito y lograr mayor participación de mercado se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
Aumentar y proteger la cuota del mercado.	(+) industria (+) gobierno (+) propietarios	(+) proveedores (-) competidores	(+) industrias relacionadas (+) bancos
Penetrar en el mercado de alta rotación, como las cintas de riego.	(+) gobierno (+) distribuidores	(-) competidores	(+) proveedores
Mantener el liderazgo en los cultivos de vid, palto y caña de azúcar	(+) gobierno	(+) industria (-) competidores (+) proveedores	(+) industrias relacionadas
Incentivar el uso del sistema de riego por gotero	(+) gobierno	(+) proveedores (-) competidores (+) comunidad	(+) industrias relacionadas
Posicionar al sistema de riego por goteo frente a otras prácticas de riego.	(+) industria	(+) distribuidores (+) competidores (+) gobierno	(-) competidores de otros sistemas
Seguir desarrollando soluciones técnicas competitivas.	(+) gobierno (-) competidores	(-) sustitutos (+) comunidad	(+) sector agrícola
Encontrar la forma de compensar el desempeño individual y de equipo	(-) competidores	(+) comunidad	(+) gobierno
Ser eficientes en los gastos e inversiones.	(+) propietarios	(-) competidores	
Penetrar mercado con manguera streamline, como sustituto a la cinta de riego	(+) distribuidores	(-) competidores (+) comunidad	
Incrementar la rentabilidad de Netafim Perú, con mejor desempeño del capital de trabajo, gestión de inventarios, tiempos de entrega y manufactura.	(+) propietarios	(+) gobierno (-) competidores	(+) bancos

5.3 Objetivos de Largo Plazo

A continuación se enumeran los objetivos a largo plazo, considerados para el desarrollo de Netafim Perú S.A.C.:

(OLP1): Al 2024, incrementar la cuota del mercado en el orden del 10% anual.

Al asegurar el crecimiento, se protege la cuota del mercado y permite elaborar estrategias dirigidas a mejorar el desempeño de la actividad comercial, administrativa y financiera de la compañía. Para ello se consideran las oportunidades de inversión en riego por goteo y nuevas exigencias en relación a la sostenibilidad en el uso del recurso. Además, incluye la participación en nuevos segmentos del mercado aún no abordados dentro de la dinámica actual del negocio.

(OLP2): Promover el desarrollo rentable de los cultivos de vid, palto y caña, logrando captar al 2024, el 20% del mercado que emplea sistemas de riego de la competencia o hace uso de otros sistemas de riego.

Actualmente el área bajo riego por goteo de los cultivos como vid, palto y caña de azúcar, usan riego tradicional y representan un potencial importante para la penetración del riego por goteo. Los conceptos de eficiencia en el uso del agua y ampliación de la frontera agrícola, deben ser abordados con soluciones que respondan a los problemas actualmente vigentes. La primera barrera de desarrollo agrícola en Perú es la falta de agua, para el desarrollo de las 800 mil hectáreas disponibles para riego.

(OLP3): Incentivar el uso del riego por goteo, captando inversiones de pequeños agricultores en el orden de tres millones de dólares en las regiones de la sierra y selva al 2024.

La incursión a nuevos mercados, permite en los primeros años un crecimiento lento y de alta inversión para lograr una penetración que perdure en los siguientes años. La oportunidad con cultivos como café y cacao dan esta oportunidad para cumplir los objetivos a largo plazo. No obstante se debe trabajar a nivel parcelario en unidades muy fragmentadas, por lo que resulta importante acompañarlo de soluciones a la medida de la necesidad de este tipo de agricultores y asignar una cuota de inversión de Netafim Perú S.A.C. para el desarrollo de este mercado.

(OLP4): Disminuir el mercado de cintas en un orden del 20%, transfiriéndolo al uso de manguera de riego por goteo posicionando al gotero *Streamline* como un producto sustituto de alto desempeño en los siguientes 10 años.

El gotero *Streamline* cuenta con el precio más económico en la línea de goteros, posicionarlo en lugar de la cinta de riego, ayuda a incrementar la cuota nuestra cuota de mercado y por ende, disminuir la participación de la competencia. Este mercado es atractivo por la alta rotación y nivel de ventas, asimismo, debido al bajo precio, ayuda a lograr

penetración del sistema de riego por goteo en zonas donde su uso aún no es una práctica agrícola conocida.

(OLP 5): Desarrollo y reconocimiento del talento humano, obtener tasas de rotación menores al 2% del personal clave en el área comercial y técnica, durante los siguientes 10 años.

La competencia ha encontrado mayor efectividad en sus ventas al contratar personal de empresas ya desarrolladas en el uso del sistema de riego por goteo. La rotación de colaboradores en áreas especializadas, generan una situación de vulnerabilidad al dejar *Know ó how*, fuera de la organización. Desarrollar y compensar, genera compromiso y seguridad en el colaborador a largo plazo.

(OLP6): Mantener un margen operativo de 25% en las actividades comerciales de Netafim Perú S.A.C. hacia el año 2024.

Con el adecuado seguimiento de los gastos e inversión, se podrá lograr mayor eficiencia en los procesos, consiguiéndose la actualización de ellos o reestructuración de decisiones que deben acomodarse a la demanda y contexto del momento. La información que se genere será la base para futuras decisiones.

5.4 Conclusiones

- Los intereses de la organización, reflejan la necesidad de proteger el mercado de riego sobre el cual la empresa tiene liderazgo, sin perjuicio de continuar motivando el incremento de la cartera a través de nuevas oportunidades.
- Los objetivos a largo plazo se soportan principalmente en los esfuerzos de Netafim Perú S.A.C., por asociar a su imagen el concepto de sostenibilidad en el uso del recurso, nivel de conocimiento e incremento de su cuota de mercado.
- Las oportunidades señaladas en los capítulos anteriores, permiten establecer las estrategias en base a los intereses señalados, sobre todo en asegurar el incremento de la cuota, al existir área potencial de desarrollo para el riego, nuevas oportunidades

para introducir cultivos distintos a los actuales y exigencias del estado para un uso eficiente y racional del agua.

- El desarrollo e incentivo del uso del sistema de riego por goteo que Netafim Perú S.A.C. se ha propuesto a largo plazo, es compatible con los lineamientos del plan estratégico para el desarrollo agrícola del país.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En esta matriz se generan y registran las estrategias resultantes del emparejamiento de las fortalezas y debilidades identificadas para la empresa Netafim Perú S.A.C. (MEFI), respecto a las oportunidades y amenazas de los factores externos al sector (MEFE).

De acuerdo a DaAlessio (2013), las estrategias obtenidas son clasificadas en cuatro tipos: Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), de debilidades y oportunidades (DO), de fortalezas y amenazas (FA), y de debilidades y amenazas (DA).

Siendo así, la Tabla 10 contiene las 13 estrategias que se desprenden del emparejamiento efectuado, apreciándose que las estrategias FO sugieren explotar la penetración de mercado en licitaciones del gobierno y grupos de interés de empresas privadas, así como la penetración agresiva en nuevos mercados como cacao y café con goteros Dripnet PC de bajo caudal, incrementar la cartera de clientes para los cultivos de palto, uva y caña de azúcar y explotar paquetes de financiamiento en sistemas de riego. Por su parte, las estrategias DO proponen desarrollar un sistema de riego para los cultivos de cacao y café, con un tamaño de 5 ha, desarrollar el mercado para la cadena de distribuidores según zona geográfica, generar alianzas indirectas con el Programa Subsectorial de Irrigación, además de invertir en el desarrollo de habilidades para el área técnica. De otro lado, las estrategias FA sugieren el desarrollo de unidades de negocio dedicadas a los cultivos de cacao y café y a los cultivos de uva, palto y caña de azúcar, la búsqueda de nuevos mercados y la búsqueda de un producto sustituto a la cinta de riego a través del producto *Streamline*. Finalmente, las estrategias DA recomiendan evitar la rotación del personal en posiciones claves y gestión especializada.

Tabla 10

Matriz FODA Netafim Perú S.A.C.

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Se comparten las experiencias de éxito y soluciones innovadoras aplicadas en otras subsidiarias.	D1 Distancia física entre la casa matriz y la subsidiaria, lo cual no permite involucrarse con la coyuntura del lugar para la acertada toma de decisiones.
		F2 La marca Netafim es sinónimo de calidad y buen desempeño.	D2 No ha tenido penetración importante en cultivos como el café y cacao.
		F3 Liderazgo en cultivos agroindustriales como caña de azúcar, uva y palto.	D3 Carencia de política de ventas tanto para clientes directos como para distribuidores.
		F4 La marca se identifica con el cuidado del medio ambiente y buenas prácticas.	D4 No se tiene formalizada la participación de los distribuidores.
		F5 Ubicación estratégica de la oficina principal de Netafim Perú.	D5 Existe un bajo desarrollo de los distribuidores en aspectos técnicos importantes, para dar mayor soporte a los clientes.
		F6 Control de inventarios cuidando los indicadores financieros.	D6 El aprendizaje del uso de la herramienta SAP aún se encuentra en proceso.
		F7 Autonomía para crear un producto financiero de acuerdo a la coyuntura.	D7 Desconfianza de los criterios de planificación en la compra de materia prima y stock de materiales complementarios al sistema.
		F8 El área técnica y comercial tienen una alta identificación y compromiso con el negocio	D8 Falta de un estudio de mercado de la situación salarial en el sector.
		F9 Trazabilidad de los procesos en la gestión conjunta de las áreas.	
		F10 Programa especializado para el diseño hidráulico del sistema de riego por goteo.	
		F11 Capacidad para desarrollar investigación y lograr penetración de mercado.	
		F12 El gotero Dripnet PC es compatible con las necesidades para el riego del café y cacao.	
Oportunidades	FO: Explota	DO: Busque	
O1 Existencia de la Ley N°28585, fomenta el desarrollo del riego tecnificado cubriendo en mayor porcentaje el subsidio a agricultores de la sierra y selva.	FO1 Penetrar en el mercado a través de licitaciones del gobierno y grupos de interés de empresas privadas: F2, F3, F4, F5, F10, F12	DO1 Desarrollar un sistema de riego para los cultivos de cacao y café, con un tamaño de Sha: D1, D2, O1, O3, O4, O7, O8, O9, O10	
O2 La promoción de venta de territorio erizado.	FO2 Penetrar agresivamente en nuevos mercados, como cacao y café con goteros Dripnet PC de bajo caudal: F1, F2, F7, F10, F11, F12, O3, O7, O8, O10	DO2 Desarrollar el mercado para la cadena de distribuidores según las zonas geográficas y tipos de cultivo: D3, D4, D5, O1	
O3 El Estado establece como prioritaria la reducción de la pobreza y hambre, en base a la sostenibilidad en la explotación del recurso hídrico.	FO3 Incentivar el incremento de cartera de clientes en los cultivos de palto, vid y caña de azúcar: F1, F2, F3, F4, F7, F8, F11, O2, O3, O4, O5, O6, O9, O10	DO3 Invertir en el desarrollo de habilidades para el área técnica - comercial: D8, O5, O6, O7, O9	
O4 Calificación crediticia y la estabilidad del país.	FO4 Desarrollar paquetes de financiamiento en sistemas de riego: F7, O4, O9	DO4 Buscar alianzas indirectas con el Programa Sub Sectorial de Irrigación, principalmente a través de empresas privadas: D2, D3, D4, D5, O1, O7, O9.	
O5 Desarrollo importante de cultivos agroindustriales como: caña de azúcar para etanol y azúcar, palto, espárrago y uva.			
O6 Potencial de desarrollo de riego por goteo en palto, vid y caña de 234.3 mil ha.			
O7 Potencial de riego por goteo en café y cacao con 569.6 mil hectáreas.			
O8 Inversión del estado para mejoramiento en la producción de café.			
O9 Presencia gubernamental a nivel de inversión de infraestructura mayor de riego y promoción de la tierra bajo sistemas de riego eficientes.			
O10 La falta de agua, que limita el desarrollo de la agricultura.			
Amenazas	FA: Confronta	DA: Evite	
A1 Penetración de mercado de cintas de riego por bajo costo.	FA1 Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de cacao y café: F1, F4, F8, F10, F11, F12, A5, A6, A7, A8, A9, A10	DA2 Evitar rotación del personal en posiciones claves y gestión especializada: D8, A3, A8	
A2 Ingreso de tecnología de riego sustituta al sistema de riego por goteo, al aplicar la Ley 28585.	FA2 Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de uva, palto y caña de azúcar: F1, F2, F3, F4, F7, F8, F10, F11, A1, A2, A3, A4, A9, A10		
A3 Posibilidad de los competidores de copiar los modelos de financiamiento de Netafim.	FA3 Buscar nuevos mercados: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F11, A1, A2, A3		
A4 Problemas sociales en la zona de influencia del proyecto de riego.	FA4 Buscar el producto sustituto a la cinta de riego, a través del producto Streamline: F2, F4, F10, A1, A6		
A5 El nivel de información de los productores en las zonas como la sierra y la selva, condición propicia para desarrollar una competencia desleal usada para introducir productos de muy bajo costo y desempeño.			
A6 La fragmentación de las unidades parcelarias.			
A7 Variables externas al goteo que asociadas pueden perjudicar el desempeño en el uso de la tecnología del riego por goteo, tal como es el caso de la roya amarilla.			
A8 Interés de la industria del riego en iniciar trabajos de investigación en cultivos atractivos como el cacao y café.			
A9 Atrasos en los alcances del Estado en cuanto a infraestructura hidráulica.			
A10 Conflictos derivados del uso en el recurso hídrico por los grupos de interés de la zona en desarrollo.			

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La matriz PEYEA se usa para determinar la postura estratégica más apropiada para la organización, según el cuadrante en el que ésta se ubique, siendo factible clasificar la postura como: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Este resultado se obtiene del análisis de la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), que puede ejercer la empresa Netafim Perú S.A.C. a través de la fortaleza de la industria (FI) y de la estabilidad del entorno (EE).

La matriz reflejada en la Tabla 11, evidencia la importancia del retorno de la inversión así como el apalancamiento como determinantes de las fortalezas financieras. Del mismo modo, el potencial de crecimiento, el potencial de utilidades y el conocimiento tecnológico como determinantes de la fortaleza de la empresa. En cuanto a los factores determinantes de la ventaja competitiva, destacan la calidad del producto y el conocimiento tecnológico. Finalmente, resalta la presión de los productos sustitutos en cuanto a la estabilidad del entorno.

En cuanto al vector resultante de la Figura 4, la empresa Netafim Perú S.A.C. debe seguir una postura estratégica agresiva. Según Miles y Snow (2003), esta postura corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes buscan el desarrollo de nuevos mercados y/o productos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo a D'Alessio (2013) la matriz del Boston Consulting Group relaciona la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el uso efectivo. La Figura 5 muestra la ubicación de los principales productos de la empresa en relación con el crecimiento del volumen de venta registrados en la industria, apreciándose que nuestro producto más importante Dripnet PC se encuentra en el cuadrante de las vacas lecheras.

Tabla 11

Matriz PEYEA de la empresa Netafim Perú S.A.C.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1 Retorno de la inversión	5	1 Cambios tecnológicos	2
2 Apalancamiento	5	2 Tasa de inflación	2
3 Liquidez	2	3 Variabilidad de la demanda	2
4 Capital requerido versus capital disponible	1	4 Rango de precios de productos competitivos	1
5 Flujo de caja	4	5 Barreras de entrada al mercado	1
6 Facilidad de salida del mercado	2	6 Rivalidad/presión competitividad	1
7 Riesgo involucrado en el negocio	3	7 Elasticidad de precios de la demanda	1
8 Rotación de inventarios	1	8 Presión de los productos sustitutos	3
9 Economías de escala y de experiencia	4		
Promedio	3.00	Promedio	-1.63
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la empresa (FI)	
1 Participación en el mercado	5	1 Potencial de crecimiento	6
2 Calidad del producto	6	2 Potencial de utilidades	6
3 Ciclo de vida del producto	4	3 Estabilidad financiera	4
4 Ciclo de reemplazo del producto	4	4 Conocimiento tecnológico	6
5 Lealtad del consumidor	3	5 Utilización de recursos	4
6 Utilización de la capacidad de los competidores	3	6 Intensidad de capital	5
7 Conocimiento tecnológico	6	7 Facilidad de entrada al mercado	4
8 Integración vertical	5	8 Productividad/ utilización de la capacidad	3
9 Velocidad de introducción de nuevos productos	4	9 Poder de negociación de los productos	3
Promedio	-4.44	Promedio	4.56
Vector resultante			
Eje X = VC + FI	0.11	Eje Y = FF + EE	1.38

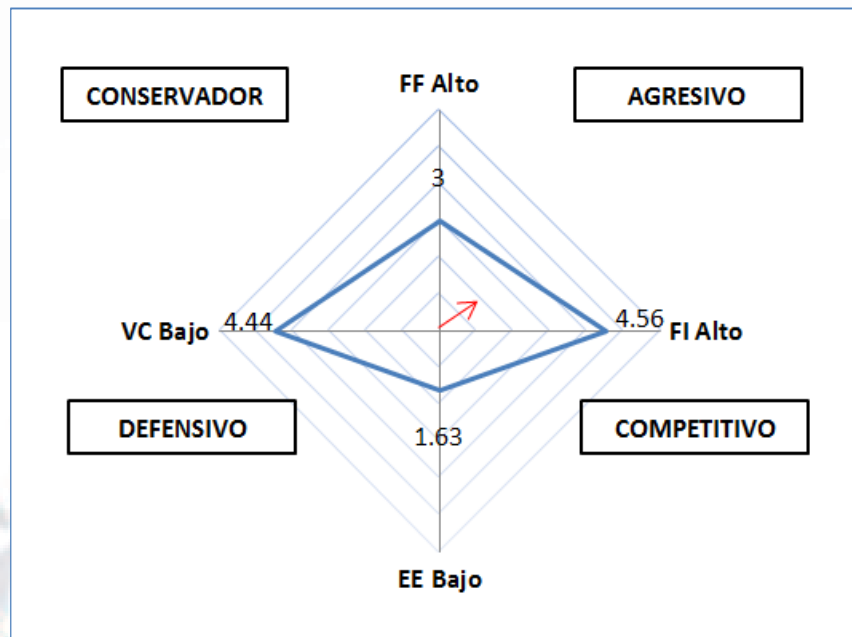


Figura 4. Polígono y vector resultante de la posición estratégica de la empresa Netafim Perú S.A.C.

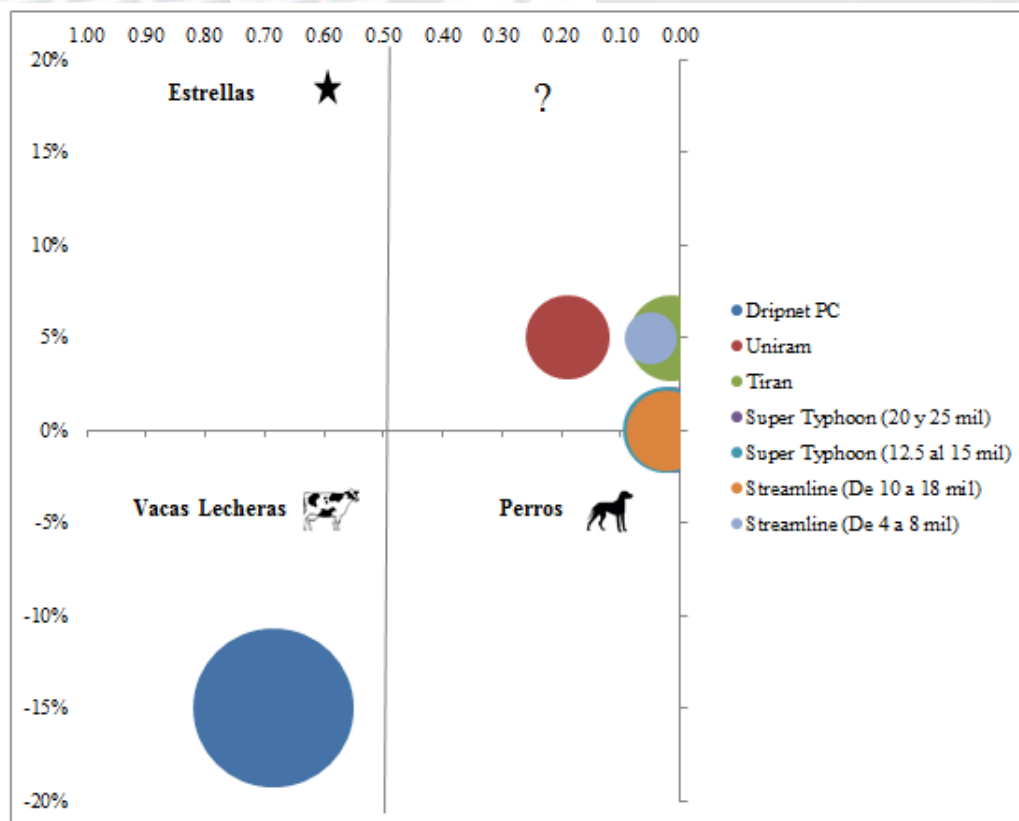


Figura 5. Matriz Boston Consulting Group de la empresa Netafim Perú S.A.C.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE se alimenta de la información obtenida en las matrices EFE y EFI. La Figura 6 indica que la empresa se ubica en el cuadrante V (Desarrollarse selectivamente para mejorar), el cual sugiere establecer estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, según lo señalado por D'Alessio (2013).

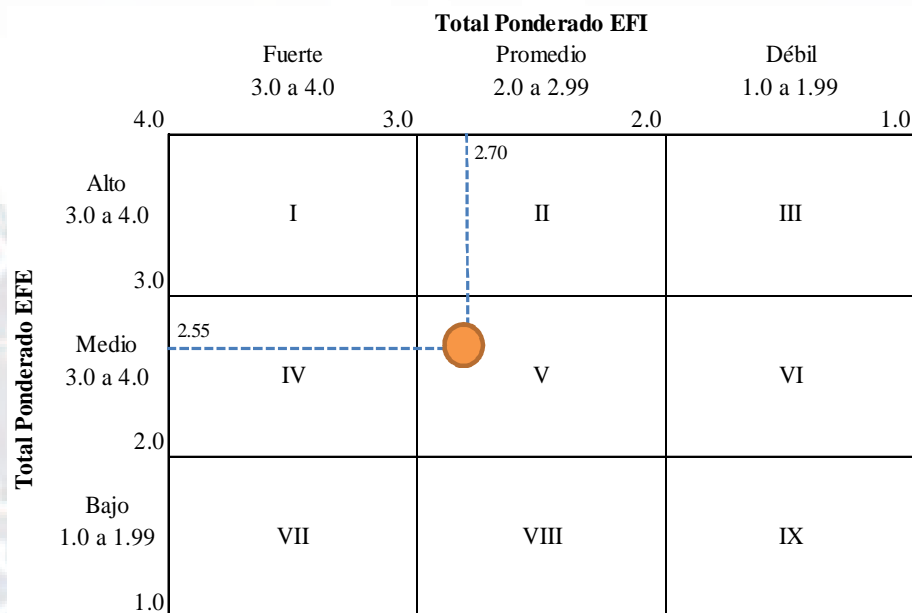


Figura 6. Matriz Interna y Externa de la Empresa Netafim Perú S.A.C.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia (GE) es una herramienta que ayuda a evaluar y afirmar la elección apropiada de estrategias para la organización. Describe la situación del sector a partir de la identificación de su posición competitiva y el crecimiento del mercado. Dependiendo de la ubicación en uno de cuatro cuadrantes se definirán las estrategias a seguir. La Figura 7 indica que la empresa se encuentra en el cuadrante I, de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, debiendo seguir las siguientes estrategias sugeridas: Desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

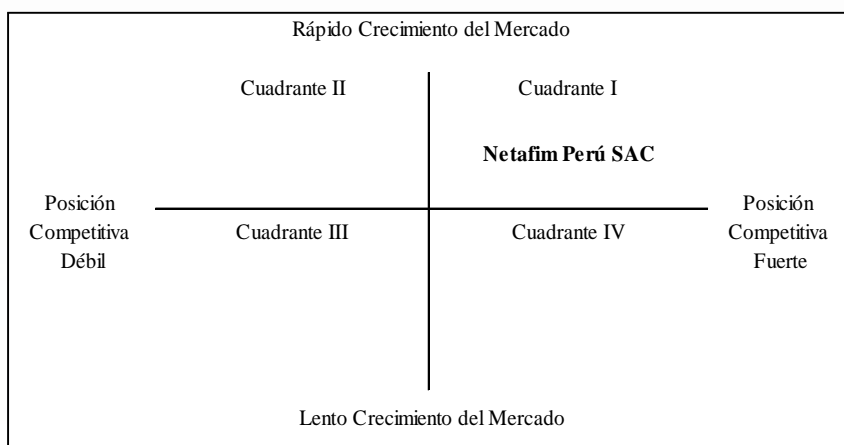


Figura 7. Matriz de la GE para la Empresa Netafim Perú S.A.C.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Culminada la elaboración de las cinco matrices precedentes, se inicia la tercera etapa del proceso estratégico, etapa de salida o de decisión. Para ello, se procedió a ubicar las 13 estrategias identificadas en la matriz FODA y luego a realizar un proceso de agrupación de acuerdo con la afinidad de las estrategias planteadas, para finalmente obtener la matriz resultante en la Tabla 12.

Tabla 12

Matriz de Decisión Estratégica de Netafim Perú S.A.C.

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1 Penetrar en el mercado a través de licitaciones del gobierno y grupos de interés de empresas privadas.	X	X		X	X	4
2 Penetrar agresivamente en nuevos mercados, como cacao y café con goteros Dripnet PC de bajo caudal.	X	X	X	X	X	5
3 Incentivar el incremento de cartera de clientes en los cultivos de palto, vid y caña de azúcar.	X	X	X		X	4
4 Desarrollar paquetes de financiamiento en sistemas de riego.	X	X		X	X	4
5 Desarrollar un sistema de riego para los cultivos de cacao y café, con un tamaño de 5ha	X	X		X	X	4
6 Desarrollar el mercado para la cadena de distribuidores según las zonas geográficas y tipos de cultivo.	X	X		X	X	4
7 Invertir en el desarrollo de habilidades para el área técnica - comercial.	X	X		X	X	4

8	Buscar alianzas indirectas con el Programa Sub Sectorial de Irrigación, principalmente a través de empresas privadas.	X	X		X	X	4
9	Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de cacao y café.	X	X	X	X	X	5
10	Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de vid, palto y caña de azúcar.	X	X		X	X	4
11	Buscar nuevos mercados.	X	X	X	X	X	5
12	Buscar el producto sustituto a la cinta de riego, a través del producto Streamline.	X	X	X	X	X	5
13	Evitar rotación del personal en posiciones claves y gestión especializada.	X		X	X	X	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con la finalidad de determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas factibles a ser implementadas, se utiliza la técnica analítica diseñada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE), presentada en la Tabla 13. Se consideran los factores críticos de éxito internos y externos de las matrices EFI y EFE, respectivamente y se evalúa cuan representativo es el factor crítico de éxito para cada estrategia retenida.

Tabla 13

Matriz CPE de la empresa Netafim Perú S.A.C.

		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 12		Estrategia 13		
		Penetrar en el mercado a través de licitaciones del gobierno y grupos de interés de empresas privadas		Penetrar agresivamente en nuevos mercados, como cacao y café con goteros Dripnet PC de bajo caudal.		Incentivar el incremento de cartera de clientes en los cultivos de palto, vid y caña de azúcar		Desarrollar paquetes de financiamiento en sistemas de riego.		Desarrollar un sistema de riego para los cultivos de cacao y café, con un tamaño de 5ha		Desarrollar el mercado para lo cadena de distribuidores según las zonas geográficas y tipos de cultivo		Invertir en el desarrollo de habilidades para el área técnica - comercial.		Buscar alianzas indirectas con el Programa Sub Sectorial de Irrigación, a través de empresas privadas		Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de cacao y café		Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de vid, palto y caña de azúcar		Buscar nuevos mercados		Buscar el producto sustituto a la cinta de riego, a través del producto <i>Streamline</i>		Evitar rotación del personal en posiciones claves y gestión especializada		
Factores Claves		Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades																												
1	Existencia de la Ley N°28585, fomenta el desarrollo del riego tecnificado cubriendo en mayor porcentaje el subsidio a agricultores de la sierra y selva.	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	1	0.04
2	La promoción de venta de territorio eriazo.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.10	3	0.15	2	0.1	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05
3	El Estado establece como prioritaria la reducción de la pobreza y hambre, en base a la sostenibilidad en la explotación del recurso hídrico.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04
4	Calificación crediticia y la estabilidad del país.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06
5	Desarrollo importante de cultivos agroindustriales como: caña de azúcar para etanol y azúcar, palto, espárrago y uva.	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27
6	Potencial de desarrollo de riego por goteo en palto, vid y caña de 234.3 mil ha.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18
7	Potencial de riego por goteo en café y cacao con 569.6 mil hectáreas.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
8	Inversión del estado para mejoramiento en la producción de café.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
9	Presencia gubernamental a nivel de inversión de infraestructura mayor de riego y promoción de la tierra bajo sistemas de riego eficientes.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
10	La falta de agua, que limita el desarrollo de la agricultura.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08
Amenazas																												
1	Penetración de mercado de cintas de riego por bajo costo.	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	1.12	4	0.28	4	0.28	2	0.14
2	Ingreso de tecnología de riego sustituta al sistema de riego por goteo, al aplicar la Ley 28585.	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.64	4	0.16	4	0.16	2	0.08
3	Posibilidad de los competidores de copiar los modelos de financiamiento de Netafim Perú S.A.C.	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.36	3	0.09	2	0.06	4	0.12
4	Problemas sociales en la zona de influencia del proyecto de riego.	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	4	0.16	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.48	3	0.12	3	0.12	2	0.08
5	El nivel de información de los productores en las zonas como la sierra y la selva, condición propicia para desarrollar una competencia desleal usada para introducir productos de muy bajo costo y desempeño.	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.48	3	0.12	4	0.16	1	0.04
6	La fragmentación de las unidades parcelarias.	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.36	3	0.09	4	0.12	3	0.09
7	Variables externas al goteo que asociadas pueden perjudicar el desempeño en el uso de la tecnología del riego por goteo, debido a la falta de investigación no sólo en riego.	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	1	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09	3	0.09	4	0.12	3	0.36	3	0.09	4	0.12	1	0.03

8	Interés de la competencia en iniciar trabajos de investigación en cultivos atractivos como el cacao y café, logrando penetración de mercado.	0.02	4	0.08	4	0.08	1	0.02	1	0.02	3	0.06	2	0.04	4	0.08	3	0.06	4	0.08	1	0.08	3	0.06	2	0.04	4	0.08
9	Atrasos en los alcances del Estado en cuanto a infraestructura hidráulica.	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	1	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.36	3	0.09	3	0.09	1	0.03
10	Conflictos derivados del uso en el recurso hídrico por los grupos de interés de la zona en desarrollo.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.60	3	0.15	3	0.15	1	0.05

Fortalezas																														
1	Se comparten las experiencias de éxito y soluciones innovadoras aplicadas en otras subsidiarias.	0.04	2	0.08	4	0.16	4	0.16	1	0.04	4	0.16	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16		
2	La marca Netafim es sinónimo de calidad y buen desempeño.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
3	Liderazgo en cultivos agroindustriales como caña de azúcar, uva y palto.	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15		
4	La marca se identifica con el cuidado del medio ambiente y buenas prácticas.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18		
5	Ubicación estratégica de la oficina principal de Netafim Perú.	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04		
6	Control de inventarios cuidando los indicadores financieros.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15		
7	Autonomía para crear un producto financiero de acuerdo a la coyuntura.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24		
8	El área técnica y comercial tienen una alta identificación y compromiso con el negocio	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.2		
9	Trazabilidad de los procesos en la gestión conjunta de las áreas.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16		
10	Programa especializado para el diseño hidráulico del sistema de riego por goteo.	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	1	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	4	0.12		
11	Capacidad para desarrollar investigación y lograr penetración de mercado.	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.20	4	0.2	4	0.2	4	0.20	4	0.2		
12	El gotero Dripnet PC es compatible con las necesidades para el riego del café y cacao.	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12		

Debilidades																												
1	Distancia física entre la casa matriz y la subsidiaria, lo cual no permite involucrarse con la coyuntura del lugar para la acertada toma de decisiones.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
2	No ha tenido penetración importante en cultivos como el café y cacao.	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15
3	Carencia de política de ventas tanto para clientes directos como para distribuidores.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
4	No se tiene formalizada la participación de los distribuidores.	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
5	Existe un bajo desarrollo de los distribuidores en aspectos técnicos importantes, para dar mayor soporte a los clientes.	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2
6	El aprendizaje del uso de la herramienta SAP aún se encuentra en proceso.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
7	Desconfianza de los criterios de planificación en la compra de materia prima y stock de materiales complementarios al sistema.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
8	Falta de un estudio de mercado de la situación salarial en el sector.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24

Puntaje de atractividad

2.00

6.29

5.34

5.23

4.20

5.69

5.04

5.02

5.58

5.54

9.45

5.82

5.50

5.33

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

El proceso estratégico continúa con las estrategias retenidas para la empresa Netafim Perú S.A.C. Luego de aplicar la MCPE, se someten a evaluación con la elaboración de la Matriz Rumelt para verificar el cumplimiento de los criterios de consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad necesarios. El resultado de dicha evaluación se aprecia en la Tabla 14. A partir de éste se puede concluir que todas las estrategias retenidas cumplen con todos los criterios mencionados.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la matriz de ética se evalúa el comportamiento de las estrategias retenidas, a fin de garantizar que estas no violen los derechos humanos, sean injustas o perjudiciales. Los resultados se aprecian en la Tabla 15.

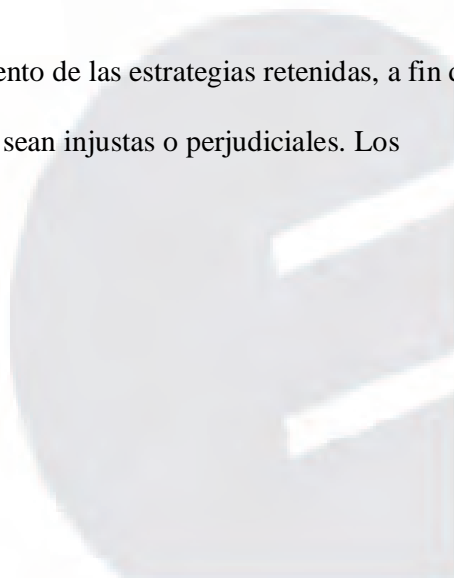
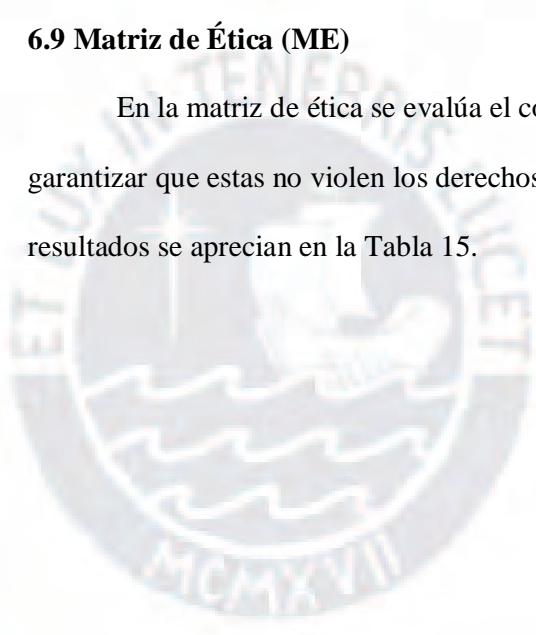


Tabla 14

Matriz de Rumelt para Netafim Perú S.A.C.

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Penetrar en el mercado a través de licitaciones del gobierno y grupos de interés de empresas privadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Penetrar agresivamente en nuevos mercados, como cacao y café con goteros Dripnet PC de bajo caudal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Incentivar el incremento de cartera de clientes en los cultivos de palto, vid y caña de azúcar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollar un sistema de riego para los cultivos de cacao y café, con un tamaño de 5ha	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar el mercado para la cadena de distribuidores según las zonas geográficas y tipos de cultivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Invertir en el desarrollo de habilidades para el área técnica - comercial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Buscar alianzas indirectas con el Programa Sub Sectorial de Irrigación, principalmente a través de empresas privadas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de cacao y café.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de vid, palto y caña de azúcar.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Buscar nuevos mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Evitar rotación del personal en posiciones claves y gestión especializada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 15

Matriz de ética para Netafim Perú S.A.C.

	E1	E2	E3	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Derechos												
Impacto en el derecho a la vida	N	P	P	P	N	N	P	P	P	P	P	N
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	N	P	P	P	P	P	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia												
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo												
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota:

Derechos	P= Promueve	N= Neutral	V=Viola
Justicia	J = Justo	N= Neutro	I = Injusto
Utilitarismo	E= Excelentes	N= Neutro	P = Perjudicial

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas y de contingencia han sido seleccionadas en relación al puntaje obtenido en la matriz MCPE, considerándose como retenidas 12 estrategias con valor mayor o igual a 5.0 y dos estrategias de contingencia con puntajes menores. La Tabla 16, muestra el resultado de este análisis.

Tabla 16

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
E1	Penetrar en el mercado a través de licitaciones del gobierno y grupos de interés de empresas privadas.
E2	Penetrar agresivamente en nuevos mercados, como cacao y café con goteros Dripnet PC de bajo caudal.
E3	Incentivar el incremento de cartera de clientes en los cultivos de palto, vid y caña de azúcar.
E5	Desarrollar un sistema de riego para los cultivos de cacao y café, con un tamaño de 5ha.
E6	Desarrollar el mercado para la cadena de distribuidores según las zonas geográficas y tipos de cultivo.
E7	Invertir en el desarrollo de habilidades para el área técnica - comercial.
E8	Buscar alianzas indirectas con el Programa Sub Sectorial de Irrigación, principalmente a través de empresas privadas.
E9	Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de cacao y café.
E10	Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de vid, palto y caña de azúcar.
E11	Buscar nuevos mercados.
E12	Buscar el producto sustituto a la cinta de riego, a través del producto Streamline.
E13	Evitar rotación del personal en posiciones claves y gestión especializada.

La siguiente estrategia es considerada como una estrategia de contingencia, lo que significa que en un futuro ante cambios internos o en el entorno es probable que se recomiende su implementación:

- E4: Desarrollar paquetes de financiamiento en sistemas de riego

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz permite confrontar los objetivos a largo plazo que han sido fijados en función de la visión, con las estrategias retenidas. Los detalles se muestran en la Tabla 17.

Tabla 17

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Visión					
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6
	Al 2024, incrementar la cuota del mercado en el orden del 10% anual	Promover el desarrollo rentable de los cultivos de vid, palto y caña, logrando captar al 2024, el 20% del mercado que emplea sistemas de riego la competencia o hace uso de otros sistemas de riego.	Incentivar el uso del riego por goteo, captando inversiones de pequeños agricultores en el orden de tres millones de dólares en las regiones de la sierra y selva al 2024.	Disminuir el mercado de cintas en un orden del 20%, transfiriéndolo al uso de manguera de riego por goteo posicionando al gotero Streamline como un producto sustituto de alto desempeño, en los siguientes 10 años.	Desarrollo y reconocimiento del talento humano, obtener tasas de rotación menores al 2% del clave en el área comercial y técnica durante los siguientes 10 años.	Mantener un margen operativo de 25% en las actividades comerciales de Netafim Perú S.A.C. hacia el año 2024.
E1	Penetrar en el mercado a través de licitaciones del gobierno y grupos de interés de empresas privadas.	X	X	X	X	
E2	Penetrar agresivamente en nuevos mercados, como cacao y café con goteros Dripnet PC de bajo caudal.	X		X		
E3	Incentivar el incremento de cartera de clientes en los cultivos de palto, vid y caña de azúcar.	X	X			X
E5	Desarrollar un sistema de riego para los cultivos de cacao y café, con un tamaño de 5ha.	X		X		X
E6	Desarrollar el mercado para lo cadena de distribuidores según las zonas geográficas y tipos de cultivo.	X	X	X	X	X
E7	Invertir en el desarrollo de habilidades para el área técnica - comercial.	X	X	X	X	X
E8	Buscar alianzas indirectas con el Programa Sub Sectorial de Irrigación, principalmente a través de empresas privadas.	X	X	X	X	X
E9	Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de cacao y café.	X		X		X
E10	Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de vid, palto y caña de azúcar.	X	X	X		X
E11	Buscar nuevos mercados.	X	X	X	X	X
E12	Buscar el producto sustituto a la cinta de riego, a través del producto Streamline.	X		X	X	
E13	Evitar rotación del personal en posiciones claves y gestión especializada.	X	X			X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Con las estrategias retenidas se ha realizado el análisis para verificar si los competidores se encuentran en la posibilidad de implementarlas, apreciándose que las estrategias para incentivar el incremento de la cartera de clientes en los cultivos de palto, vid y caña de azúcar, así como el desarrollo de una unidad de negocios para dichos cultivos son estrategias que los competidores también consideran. Los resultados del análisis se presentan en la Tabla 18.

Tabla 18

Matriz de posibilidades de competidores

Posibilidades Competitivas	Estrategias Retenidas	Posibilidades Competidor 1 Ipesa Hydro	Posibilidades Competidor 2 Naan Dan Jain	Posibilidades Competidor 3 Eurodrip
	E1 Penetrar en el mercado a través de licitaciones del gobierno y grupos de interés de empresas			
E2 Penetrar agresivamente en nuevos mercados, como cacao y café con goteros Dripnet PC de bajo caudal.			X	
E3 Incentivar el incremento de cartera de clientes en los cultivos de palto, vid y caña de azúcar.	X	X	X	
E5 Desarrollar un sistema de riego para los cultivos de cacao y café, con un tamaño de 5ha.				
E6 Desarrollar el mercado para lo cadena de distribuidores según las zonas geográficas y tipos de			X	X
E7 Invertir en el desarrollo de habilidades para el área técnica - comercial.	X			
E8 Buscar alianzas indirectas con el Programa Sub Sectorial de Irrigación, principalmente a través de empresas privadas.	X	X	X	X
E9 Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de cacao y café.	X	X	X	X
E10 Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de vid, palto y caña de azúcar.	X	X		
E11 Buscar nuevos mercados.	X	X		
E12 Buscar el producto sustituto a la cinta de riego, a través del producto Streamline.	X			X
E13 Evitar rotación del personal en posiciones claves y gestión especializada.	X	X		

6.13 Conclusiones

Mediante el desarrollo de las matrices precedentes se relevó la necesidad de la aplicación de estrategias genéricas, siendo las más importantes el desarrollo de mercados, penetración en el mercado y desarrollo de productos. En ese sentido se retuvieron 11 estrategias que han sido confrontadas con (a) los objetivos de largo plazo, a fin de evaluar su

efectividad; y (b) las posibilidades de los competidores; a fin de pronosticar las posibles acciones que estos pudieran aplicar para neutralizar las estrategias de la empresa.

De las estrategias retenidas se evidencia la necesidad de desarrollar nuevos mercados dirigiendo las acciones a cultivos como cacao y café, debido a su atractivo para la agroexportación, asimismo, destaca la necesidad de superar la presencia de la empresa en el mercado de vid, palto y caña de azúcar.

Si bien se han retenido 12 estrategias, se puede afirmar que Netafim Perú S.A.C., se encuentra en capacidad de implementarlas en los próximos años, no sólo por la capacidad interna sino por las posibilidades que el mercado ofrece.

El interés del estado y diversos organismos por preservar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida y la calidad de los cultivos es creciente, por ello, consideramos que las estrategias planteadas nos permitirán un correcto aprovechamiento de estas oportunidades ya señaladas en los análisis precedentes.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se pasará a la segunda etapa del proceso estratégico. D'Alessio (2013), indica que esta etapa debe analizarse en relación a los siguientes parámetros: (1) objetivos a corto plazo, (2) recursos, (3) políticas, (4) estructura de la empresa, (5) medio ambiente, ecología y responsabilidad social, (6) recursos humanos y motivación, y (7) gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2013) citó: "los objetivos a corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo". En ese sentido, se volverá a mencionar los objetivos a largo plazo citados antes, a fin de desarrollar los objetivos a corto plazo.

- OLP 1. Al 2024, incrementar la cuota del mercado en el orden del 10% anual.

OCP 11: En el primer año desarrollar la política de ventas y precios.

OCP 12: En el primer y segundo año formar a profesionales en el área comercial y técnica, para buscar las mejores propuestas de ingeniería de bajo costo en su implementación y generar valor en el proceso de venta.

OCP 13: Certificar a los distribuidores de riego y formalizar su participación con un contrato de compras mínimas.

OCP 14: Buscar nuevos mercados en la sierra y selva del país, en cultivos nuevos como café y cacao.

OCP 15: Establecer una política de bonos especial para el área comercial por penetración con sistema de riego en las regiones de la costa sierra y selva.

OCP 16: Usar el gotero Dripnet PC de bajo caudal (de 0.6 lph hasta 1.0 lph) para la penetración de nuevos mercados.

OCP 17: Participar en eventos de promoción del sector privado y público, asignando un presupuesto 70 mil dólares al año.

- OLP 2. Promover el desarrollo rentable de los cultivos de vid, palto y caña, logrando captar al 2024, el 20% del mercado que emplea sistemas de riego la competencia o hace uso de otros sistemas de riego.

OCP 21: Realizar alianzas con gremios de empresas privadas en el rubro de vid, palto y caña de azúcar, para capacitar a los terceros e incentivar el riego por goteo.

OCP 22: Desarrollar investigación y seguimiento de soluciones de riego con goteo que aseguren una mayor producción y se logre superar cualquier variable externa que pueda restar desempeño al riego por goteo.

OCP 23: Posicionarse sobre el 50% del área actualmente con riego de las empresas competidoras.

OCP 24: Desarrollar un producto financiero para agricultores de palto, vid y caña de azúcar mayor a cinco años y un año de gracia.

- OLP 3. Incentivar el uso del riego por goteo, captando inversiones de pequeños agricultores en el orden de tres millones de dólares en las regiones de la sierra y selva al 2024.

OCP 31: Posicionar al sistema de riego por goteo como el de mayor eficiencia en el uso de agua y uso en áreas marginales.

OCP 32: Contratar dos ingenieros agrónomos especializados en cultivos como cacao y café.

OCP 33: Trabajar con las asociaciones formales y grupos de interés en la implementación de instalaciones tipos de riego por goteo.

OCP 34: Establecer cuatro oficinas de Netafim Perú S.A.C. en Cajamarca, Junín y Cuzco, para la venta a nivel comercial de sistemas de riego por goteo.

OCP 35: Ofertar paquetes de sistemas de riego por goteo de 5 ha a un costo menor a 3,000 dólares.

OCP 36: Desarrollar una cartera de clientes con perfil para calificar a créditos agrícolas.

- OLP 4. Disminuir el mercado de cintas en un orden del 20%, transfiriéndolo al uso de manguera de riego por goteo posicionando al gotero *Streamline* como un producto sustituto de alto desempeño, en los siguientes 10 años.

OCP 41: Desarrollar de un estudio de mercado que muestre las valoraciones del cliente que consume cintas de riego.

OCP 42: Desarrollar hacia el 2017 una cartera de clientes fidelizados con un bajo índice de morosidad.

OCP 43: Del segundo al décimo año, desarrollar la línea de negocio dedicada a la venta del gotero *Streamline*, obteniendo un margen operativo de 25%.

OCP 44: Iniciar una campaña agresiva de posicionamiento en precio, reduciendo los gastos de almacenamiento, soporte técnico y gestión de ventas en el orden de 10%.

- OLP 5. Desarrollo y reconocimiento del talento humano, obtener tasas de rotación menores al 2% del clave en el área comercial y técnica durante los siguientes 10 años.

OCP 51: Realizar un estudio de mercado de la situación salarial del sector en el área comercial y técnica, nivelando los salarios con respecto a las empresas de riego, en 2 años.

OCP 52: En el segundo, cuarto, sexto, octavo y décimo año incrementar el presupuesto capacitación en 50%.

OCP 53: Establecer un modelo de evaluación del colaborador en función al perfil profesional para establecer el ascenso profesional y el nivel de responsabilidad.

OCP 54: Desarrollar un sistema de bonificación en relación al desempeño por penetración del producto.

- OLP 6. Mantener un margen operativo de 25% en las actividades comerciales de Netafim Perú S.A.C. hacia el año 2024.

OCP 61: Las ventas a través de distribuidores no deben consumir más del 50% del área de soporte técnico.

OCP 62: Reducir el volumen de inventarios en 40%.

OCP 63: Obtener mayores descuentos, en el orden del 10% con respecto a las compras a proveedores de sistemas complementarios al sistema de riego por goteo.

OCP 64: Terminar la implementación del programa SAP hasta Julio del 2014, para mejorar el desempeño de procesos que afectan los costos internos.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2013).

Recursos financieros: La empresa al desarrollar paquetes de financiamiento a sus clientes asegura riesgos por morosidad en la deuda, con lo cual asegura su capital de trabajo. Al ser una empresa transnacional, está fuertemente respaldada por la casa matriz, la cual es el principal aportante en el caso de inversiones importantes. Netafim Perú S.A.C. presenta buena imagen a nivel de la banca lo cual permite respaldar operaciones mayores a 10 millones de dólares a través de cartas fianzas, condición exigida por los clientes en operaciones de este nivel de ventas.

Recursos físicos: De acuerdo al OLP 3, se exige la necesidad de apertura tres oficinas en la región de la sierra del país, esto implica inversión en alquileres y los recursos complementarios para la habilitación. Mercado que puede convertirse de cero a tres millones de dólares en diez años. Así mismo, se requiere de medios de transporte para la difusión del producto y asistencia técnica en la zona.

Recursos humanos: Para lograr el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, se requiere de capacitación y reconocimiento tanto profesional como económico. De acuerdo al OLP 5, es necesaria la retención de los colaboradores especialmente del área técnica y comercial. Por la naturaleza del negocio, la comercialización del sistema de riego por goteo incluye el del uso de recursos y conocimientos a través de la ingeniería, lo cual involucra desarrollo de habilidades y conocimiento adquirido en el tiempo.

A continuación se indican los aspectos a ser considerados con respecto al recurso humano:

1. Conocimiento del negocio y los procesos con las áreas de soporte.
2. Continuo fortalecimiento al reconocimiento público por trabajos sobresalientes e iniciativas que generan valor en el negocio.
3. Los resultados de las evaluaciones de desempeño deben ser traducidos en bonificaciones extraordinarias o incrementos salariales con el fin de lograr motivación.
4. No generar expectativas incorrectas en los colaboradores, si el perfil profesional no refiere ubicar en responsabilidades que exigen otro nivel de desempeño y liderazgo.
5. Incidir en capacitaciones para el desarrollo de las habilidades técnicas y comerciales.

Recursos tecnológicos: Para cualquiera de los OLP mencionados se requieren recursos tecnológicos que permitan un mejor desempeño de las actividades. La implementación de herramientas tecnológicas, deben ser aprendidas convenientemente para un buen desarrollo del proceso. Así mismo, esto está relacionado con la capacidad y habilidades de lo colaboradores.

Los principales puntos a trabajar en recursos tecnológicos están relacionados a:

1. Terminar la implementación del ERP SAP, en breve plazo a fin de aprovechar las ventajas que el programa puede desarrollar en las actividades operativas, principalmente logísticas y de planificación.
2. Herramientas asistidas por computadora para diseño hidráulico, a fin de lograr el mayor desempeño en la implementación de un proyecto de riego por goteo.
3. Comunicación, importante para la integración de las oficinas implementadas a nivel nacional y las propuestas como nuevas en el OLP 3.

7.3 Políticas de cada Estrategia

La políticas se definen como: los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia (D'Alessio, 2013). Estas políticas deben estar claramente alineadas a los valores de la organización. Las políticas, indicadas en la Tabla 19, sirven para establecer la ruta y orientar a las estrategias y alcanzar la posición esperada para la organización.

7.4 Estructura de la Empresa Netafim Perú S.A.C.

En esta sección, se evaluará si cada una de las estrategias retenidas puede ser implementada en la estructura organizacional actual. Tal como D'Alessio (2013) indicó el peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua. Las estructuras organizacionales adecuadas son factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica. La estructura de la organización se muestra en la Figura 8.

De acuerdo a las estrategias planteadas se encuentra que es importante plantear ajustes importantes en la organización, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos a largo plazo y corto plazo. Los principales cambios se enfocan en el área comercial, considerando que existe la necesidad de abrir nuevos mercados y aprovechar las oportunidades existentes, minimizando el impacto de las amenazas y asimilar la gestión del cambio, como una

oportunidad de mejora. La nueva estructura se muestra en base a lo expuesto anteriormente se muestra en la Figura 9.

Tabla 19

Políticas para Netafim Perú S.A.C.

E1	Penetrar en el mercado a través de licitaciones del gobierno y grupos de interés de empresas privadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Organizar un equipo de trabajo que sólo se encarga de reportar mensualmente de las licitaciones del Estado publicadas en Prom Perú. 2 Establecer holding con ADEX e involucrarse en las acciones que se han dispuesto para organizar a los pequeños productores. 3 Participar en eventos de impacto, en los que el gobierno promueva el uso del riego eficiente. 4 Establecer relación del gobierno con Netafim Perú S.A.C., en la difusión del uso racional del agua. 5 Establecer presupuesto para la participación en proyectos pilotos que las empresas deseen emprender en conjunto con el estado y los pequeños productores.
E2	Penetrar agresivamente en nuevos mercados, como cacao y café con goteros Dripnet PC de bajo caudal.	<ol style="list-style-type: none"> 1 El producto que debe identificar al riego por goteo para los cultivos de cacao y café es la manguera con gotero Dripnet PC en caudales de 0.6 lph a 0.4 lph 2 Las condiciones de precio no deben ser una limitante para su introducción 3 Cualquier aplicación de riego por goteo, en café y cacao debe tener la aprobación del Área Técnica 4 El soporte agronómico debe ser dirigido a la mejora en las operaciones de fertirriego. 5 El seguimiento de la implementación de proyectos de riego en cacao y café deben ser reportadas y los resultados difundidos para el aprendizaje y mejora de las soluciones 6 Los parámetros para la implementación del sistema de riego, deben ser desarrollados por el Área Técnica y Agronómica, según la región y condiciones de clima y suelo.
E3	Incentivar el incremento de cartera de clientes en los cultivos de palto, vid y caña de azúcar.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Sola la unidad de negocio dedicada a estos tres cultivos debe cubrir las necesidades de este mercado. 2 Extensiones mayores a 100 ha deben ser atendidas de forma directa a través de Netafim Perú S.A.C., extensiones menores deben ser desarrolladas por los distribuidores. 3 Los incentivos económicos a los colaboradores sólo serán efectivos si incorpora nuevos mercados o logra sustituir sistemas de riego de la competencia.
E5	Desarrollar un sistema de riego para los cultivos de cacao y café, con un tamaño de 5ha.	<ol style="list-style-type: none"> 1 Los paquetes de riego para cacao y café no deben ser mayores de 5 ha, el precio no deberá ser mayor a tres mil dólares. 2 Los paquetes específicos para cultivos determinados deben ser diferenciados con nombres por un efecto de marketing. 3 Necesidades de riego en campos mayores de 5ha, debe tener un diseño específico y no aplica el uso del Kit de riego.

- 4 Los precios para los clientes con cultivo de café y cacao, serán diferenciados con los precios de otro tipo de clientes.
- 5 Las capacitaciones para este nuevo mercado estará dirigida a valoración de la calidad del sistema de riego e impacto en el rendimiento del cultivo.
- E6** Desarrollar el mercado para la cadena de distribuidores según las zonas geográficas y tipos de cultivo.
- 1 Establecer los mercados y tamaños de clientes sobre los cuales los distribuidores tendrán alcance.
 - 2 Fijar las áreas geográficas, con penalidad para evitar la competencia entre ellos.
 - 3 Sólo considerar como distribuidor a los que formalizan el compromiso con Netafim Perú S.A.C. a través de un contrato.
 - 4 Respaldar operaciones estratégicas.
 - 5 Establecer una lista de precios especiales, sobre la línea de productos clasificada para venta a través de distribuidores.
 - 6 Extensiones mayores a 100 ha deben ser atendidas de forma directa a través de Netafim Perú S.A.C., extensiones menores deben ser desarrolladas por los distribuidores.
 - 7 Certificar para aplicar como distribuidor de Netafim Perú S.A.C. en aspectos como: ingeniería, instalación y comercialización.
 - 8 La representación estará en función de las cuotas mínimas exigidas por región y tipo de cultivo.
- E7** Invertir en el desarrollo de habilidades para el área técnica - comercial.
- 1 La inversión en capacitaciones y desarrollo profesional, solo será posible en colaboradores que demuestren buen desempeño.
 - 2 Deberá tener al menos dos años de antigüedad.
 - 3 Proyección de línea de carrera para ser promovido y formación profesional.
- E8** Buscar alianzas indirectas con el Programa Sub Sectorial de Irrigación, principalmente a través de empresas privadas.
- 1 Sólo a través de empresas privadas para asegurar una buena puesta en marcha del sistema.
 - 2 Los contratos deberán ser con la empresa privada y no con el Programa Subsectorial de Irrigación
 - 3 No involucrarse en trámites administrativos con el estado.
- E9** Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de cacao y café.
- 1 Las atenciones en ventas de sistemas de riego para cacao y café, serán atendidas a través de la unidad de negocio respectiva, sin importar la ubicación del cliente.
 - 2 Debe desarrollar habilidades en los distribuidores para soportar el número de clientes de este mercado.
 - 3 Utilizar las ventajas del Estado en cuanto a infraestructura y beneficios para los productores en las zonas de sierra y selva.
 - 4 Participar en eventos de impacto, en los que el gobierno promueva el uso del riego eficiente.
 - 5 Establecer relación del gobierno con Netafim Perú S.A.C., en la difusión del uso racional del agua.
 - 6 Establecer presupuesto para la participación en proyectos pilotos que las empresas deseen emprender en conjunto con el estado y los pequeños productores.
 - 7 Establecer la cartera de clientes y segmentar según calificación crediticia.
 - 8 Los incentivos económicos a la unidad de negocio sólo serán posibles si

- incorpora nuevos clientes o logra sustituir sistemas de riego de la competencia.
- 9 Ventas con márgenes menores a 25%, no serán consideradas para comisiones.
- E10** Desarrollar una unidad de negocio dedicada a los cultivos de vid, palto y caña de azúcar.
- 1 Las atenciones en ventas de sistemas de riego para vid, palto y caña de azúcar, se realizarán a través de esta unidad de negocio, sin importar la ubicación geográfica del cliente.
 - 2 Desarrollar habilidades de los distribuidores, para cubrir el potencial de estos cultivos.
 - 3 Las ventas de forma directa serán realizadas en ventas mayores a 100 ha, salvo excepciones de atenciones a clientes estratégicos, menores a esta área deben ser atendidos a través de la cadena de distribuidores.
 - 4 Tener una lista de precios diferenciada para esta cartera de clientes.
 - 5 Contratación de profesionales para el desarrollo de la unidad de negocio, con conocimiento del mercado de vid, palto y caña de azúcar.
 - 6 Ventas con margen menor a 25%, no serán consideradas para comisiones.
- E11** Buscar nuevos mercados.
- 1 Los incentivos económicos a los colaboradores sólo serán efectivos si incorpora nuevos mercados o logra sustituir sistemas de riego de la competencia.
 - 2 Sustentar la penetración de nuevos mercados en función a: perfil del cliente, acceso al crédito, inversión en infraestructura de riego, disponibilidad mínima de agua y tipo de cultivo.
 - 3 Ventas con margen menor a 25%, no serán consideradas para comisiones.
- E12** Buscar el producto sustituto a la cinta de riego, a través del producto *Streamline*.
- 1 Los incentivos económicos a los colaboradores sólo serán efectivos si incorpora nuevos mercados o logra sustituir sistemas de riego de la competencia.
 - 2 Trabajar el gotero *Streamline* a través de los distribuidores.
 - 3 Usarlo para cultivos estacionarios, como: páprika, cebolla y pimiento.
 - 4 No introducirlo en cultivos como: caña de azúcar, vid, palto, café y cacao.
 - 5 No usar en zonas con problemas de topografía
- E13** Desarrollar paquetes de financiamiento en sistemas de riego.
- 1 Propiciar relaciones a largo plazo y desarrollo profesional.
 - 2 Compartir el conocimiento y los procedimientos claves de la empresa.
 - 3 Identificar a los colaboradores que motivan el trabajo en equipo.
 - 4 Establecer rangos de mejoras salariales de acuerdo al mercado.
 - 5 Evitar generar expectativas difíciles de cumplir.
-

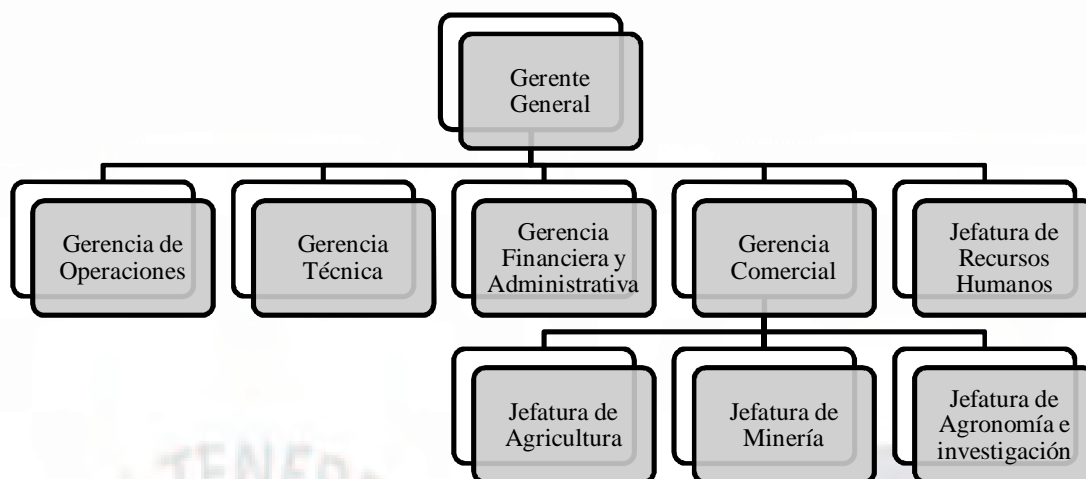


Figura 8. Estructura Organizacional actual de Netafim Perú S.A.C.

Bajo la estructura actual en el Área Comercial, la Jefatura de Agricultura a su vez se subdivide en supervisores por zonas geográficas. Este concepto causaría desventaja para aplicar la estrategia con respecto al incremento de cartera en cultivos potenciales, ya que en su mayoría los clientes desarrollan sus actividades agrícolas en más de una zona geográfica a la vez. Por lo cual el concepto de cartera de clientes especializada no sería efectivo, por el contrario distraería recursos, en lugar de focalizarlos.

Actualmente, los trabajos de investigación y aplicaciones de soluciones agronómicas se encuentran en el Área Comercial, lo cual no es eficiente para la implementación de mejoras desde el soporte técnico que requiere para la apertura de nuevos mercados. El enfoque por unidad de negocio según el tipo de cultivo, permite evaluar las habilidades comerciales y técnicas, ya que los mercados tienen clientes con distintos perfiles y capacidad de desarrollo o conocimiento de la tecnología. Para lograr mejor administración de las políticas propuestas a nivel de la estrategia aplicada a los distribuidores, se requiere definir comprender el modo de operación de sus actividades y las necesidades desde este segmento del negocio.

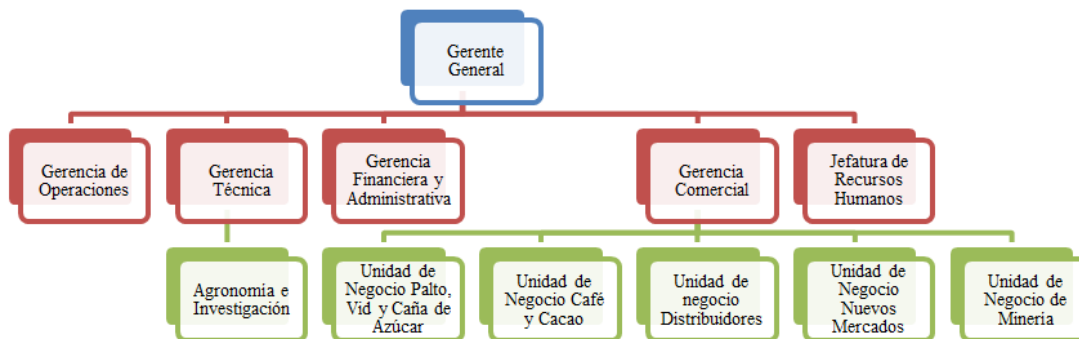


Figura 9. Estructura propuesta para Netafim Perú S.A.C.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias propuestas, no atentan contra el medio ambiente. Por el contrario contribuyen al uso eficiente del recurso hídrico y energético, al maximizar el uso y con ello lograr mayor producción de los cultivos. Así mismo, minimiza el impacto de actividades complementarias al riego como la fertilización al ser aplicada vía el sistema minimizando efectos producto de la volatilización de fertilizantes sólidos que son incorporados directamente al suelo.

El material de las mangueras de riego es reciclable, por lo cual su re-utilización es posible en el largo plazo. Los componentes complementarios no generan contaminación tanto para el cliente como para el medio ambiente. Cada uno de los elementos utilizados en la implementación del sistema de riego, está pensado en el cuidado del medio ambiente y uso eficiente del agua y energía.

Con respecto a los compromisos de responsabilidad social, los sistemas de riego de 5ha, a un costo no mayor de tres mil dólares, aseguran el acceso al sistema de riego por goteo. De esta forma se benefician las zonas en conflictos generados por falta de agua y se minimiza el impacto social, generando valor en la actividad agrícola. Por ser un sistema en que la aplicación del agua es fraccionada y a través del goteo, los terrenos sufren de una

menor erosión, lo cual influye en la incorporación de zonas marginales o desforestadas, permitiendo el desarrollo de actividad económica.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

A través de las estrategias y con las políticas establecidas, se logrará disciplina en la implementación así como la motivación por buscar nuevos mercados. Al motivar con desarrollo profesional e incentivo económico, no por volumen de ventas sobre un mercado ya desarrollado, por el contrario en penetración de nuevos cultivos o sistemas de riego alternativos, se mejorará el desempeño de la compañía. Asimismo, se incentiva el liderazgo a través de objetivos claros y medibles en el tiempo.

Una implementación de estrategias puede generar resistencia al cambio o temor del personal (D'Alessio, 2013). Estas sensaciones son eliminadas o evitadas, mientras se logre el compromiso de los colaboradores. Para lograrlo, es importante comunicar e involucrar a los colaboradores en sus diferentes niveles de responsabilidad.

7.7 Gestión del Cambio

Es importante que los colaboradores entiendan porque deben existir cambios en la organización, Netafim Perú S.A.C. tiene participación importante en el mercado del riego por goteo y principalmente en el uso del gotero Dripnet PC. Tal como se ha indicado en la matriz BCG, sin embargo, debe encontrar rápidamente otros mercados donde pueda iniciar una fuerte penetración que pueda brindar seguridad al desarrollo del negocio en los próximos 10 años. Es importante mencionar, tal como se ha indicado en el Capítulo I, las empresas de riego han sido adquiridas y replanteado sus estrategias en la definición de sus objetivos y visión, tal como es el caso de Jhon Deer Water en estos cinco años, que pasó de comprar tres empresas de riego a negociar la venta de esta unidad de negocio en el corto plazo.

De acuerdo a la matriz que analiza las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores se puede mostrar que existe una clara motivación común en ganar cobertura del

mercado a largo plazo. En el futuro no sólo es necesario tener el mejor equipo de trabajo, sino también las mejores estrategias y decisiones que brinden sostenibilidad, consistencia y coherencia a los objetivos. Los cambios son inevitables, bajo esta premisa es importante generar las bases para soportarlos de forma ordenada y coherente con la visión de la organización.

7.8 Conclusiones

- Las políticas principales, están dirigidas al Área Comercial, a fin de asegurar el fin principal del negocio: venta de sistemas de riego por goteo.
- La estructura organizacional muestra un cambio importante en la estrategia comercial, con la implementación de ventas especializadas por tipo de cultivo.
- El recurso humano debe involucrado y capacitado en el desarrollo de las estrategias, conocerlas y entender los beneficios que se desprende al ser implementadas.
- Netafim Perú S.A.C., tiene alta identificación con el cuidado del medio ambiente, por lo cual la convierte en una organización atractiva para la implementación de proyectos con necesidad de generar valor a partir del uso eficiente de los recursos hídricos y energéticos.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Esta es la tercera etapa del proceso estratégico y consiste en explicar cuán importante es evaluar las estrategias desarrolladas a fin de lograr una correcta y exitosa implementación. En la actualidad las organizaciones enfrentan entornos internos y externos dinámicos, por esta razón la evaluación de las estrategias es importante. Para lograr lo antes señalado se deben analizar los siguientes puntos: (a) la raíz, examinando la base subyacente de la estrategia de la organización; (b) la comparación de los resultados actuales con los esperados; y (c) la acción tomando medidas correctivas para llenar los vacíos en el desempeño (D'Alessio, 2013).

8.1 Perspectivas de Control

A través de las perspectivas de control se miden y ajustan los OCP, así como las estrategias propuestas. Por esta razón es importante poder contar con OCP, medibles, dado que los aspectos a evaluar en esta etapa de evaluación y control del proceso estratégico son cuantitativos. Las perspectivas que son parte del proceso del control y que responden tanto al entorno interno como externo son:

8.1.1 Aprendizaje interno

Este aprendizaje parte de la necesidad de conocer el sistema para compartir conocimiento en la organización y buscar las oportunidades de mejora para llegar a la visión de la organización.

8.1.2 Procesos

Se dirige a la búsqueda de la satisfacción del cliente y la forma de plantear las estrategias para alcanzar lograr responder a las necesidades del mercado. Se mide y controla el nivel de habilidades para generar soluciones competitivas y eficientes.

8.1.3 Clientes

Base sobre la cual se mide los siguientes aspectos: (1) Participación de mercado, (2) retención de los clientes y consumidores, (3) captación de nuevos clientes y consumidores, y (4) rentabilidad por cliente y consumidor (DaAlessio, 2013). Así mismo, en esta perspectiva el cliente califica si el producto ha sido desarrollado bajos lineamientos mínimos de aceptación, principalmente requiere conocer calificación en cuando a indicadores de calidad.

8.1.4 Financiera

Dirigida principalmente a evaluar el desempeño en función a los indicadores de capital en relación al retorno por uso del patrimonio. Rentabilidad de las ventas conseguidas y el nivel de efectividad en conseguir los ingresos en el tiempo proyectado y protegiendo el flujo de caja, a través de los indicadores de morosidad y recaudación de las cuentas por cobrar. Además de analizar la rentabilidad de las ventas como producto final al cierre del proceso comercial.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*BalancedScorecard*)

El Tablero de Control Balanceado relaciona los objetivos a corto plazo, en relación a las cuatro perspectivas: (1) financiera, (2) clientes, (3) procesos internos, y (4) aprendizaje y crecimiento interno. A continuación se presenta la Tabla 20, con los OCP, sus respectivos indicadores y las unidades que servirán para el control.

8.3 Conclusiones

- Los indicadores de la perspectiva financiera, son de trascendencia en el control de las estrategias implementadas.
- Los objetivos en la perspectiva financiera debe controlarse a partir de las inversiones tanto en infraestructura como en capacitación, para lograr soluciones competitivas que permitan lograr penetración de mercado para el riego por goteo y conquistar mercados de la

competencia, por insatisfacción y falta de decisión en inversiones para el desarrollo de oportunidades comerciales en regiones nuevas o mercados de alto potencial.

- Las perspectivas de los clientes, están enfocadas en dar soluciones y mejorar el desempeño del producto ofertado, en busca de la satisfacción de las necesidades.



Tabla 20

Tablero de Control Netafim Perú S.A.C.

N° OCP	Objetivo	Indicadores	Unidad
Perspectiva Financiera			
OCP 15	Establecer una política de bonos especial para el área comercial por penetración con sistema de riego en las regiones de la costa sierra y selva.	Ingresos reportados en dólares por venta	US\$/año
OCP 17	Participar en eventos de promoción del sector privado y público, asignando un presupuesto 70 mil dólares al año.	Número de nuevas empresas contactadas por evento	Unidades
OCP 24	Desarrollar un producto financiero para agricultores de palto, vid y caña de azúcar mayor a cinco años y un año de gracia.	Ingresos reportados en dólares por producto financiero al año	US\$/año
OCP 32	Contratar dos ingenieros agrónomos especializados en cultivos como cacao y café.	Número ventas en proyectos por año en cacao y café	Unidades
OCP 34	Establecer cuatro oficinas de Netafim Perú en Cajamarca, Junín y Cuzco, para la venta a nivel comercial de sistemas de riego por goteo.	Número de ventas por año por sucursal	US\$/año
OCP 51	Realizar un estudio de mercado de la situación salarial del sector en el área comercial y técnica, nivelando los salarios con respecto a las empresas de riego, en 2 años.	Nivel de rotación del personal	Porcentaje
OCP 52	En el segundo, cuarto, sexto, octavo y décimo año incrementar el presupuesto capacitación en 50%.	Número de capacitaciones por año	Unidades
OCP 53	Desarrollar un sistema de bonificación en relación al desempeño por penetración del producto.	Ingresos reportados en dólares por venta en nuevos mercados	US\$/año
OCP 61	Las ventas a través de distribuidores no deben consumir más del 50% del área de soporte técnico.	Número de servicios asistidos a los distribuidores	Unidades
OCP 62	Reducir el volumen de inventarios en 40%.	Valor del inventario	US\$/año
Perspectiva de los clientes			
OCP 14	Buscar nuevos mercados en la sierra y selva del país, en cultivos nuevos como café y cacao.	Extensión del área con riego con goteo para café y cacao	Ha/año
OCP 16	Usar el gotero Dripnet PC de bajo caudal (de 0.6 lph hasta 1.0 lph) para la penetración de nuevos mercados.	Metros lineales instalados	m/año
OCP 21	Realizar alianzas con gremios de empresas privadas en el rubro de vid, palto y caña de azúcar, para capacitar a los terceros e incentivar el riego por goteo.	Número de empresas contactadas por año	Unidades
OCP 22	Desarrollar investigación y seguimiento de soluciones de riego con goteo que aseguren una mayor	Número de propuesta evaluadas por año	Unidades

	producción y se logre superar cualquier variable externa que pueda restar desempeño al riego por goteo.		
OCP 31	Posicionar al sistema de riego por goteo como el de mayor eficiencia en el uso de agua y áreas marginales.	Cantidad de áreas instaladas con sistema de riego por goteo al año	Ha/año
OCP 33	Trabajar con las asociaciones formales y grupos de interés en la implementación de instalaciones tipos de riego por goteo.	Número de empresas contactadas por año	Unidades
OCP 35	Ofertar paquetes de sistemas de riego por goteo de 5 ha a un costo menor a 3,000 dólares.	Ingresos en dólares por venta de paquetes de riego	US\$/año
OCP 43	Del segundo al décimo año, desarrollar la línea de negocio dedicada a la venta del gotero Streamline, obteniendo un margen operativo de 25%.	Relación entre los gastos y los ingresos obtenidos en porcentaje	%
Perspectiva de los procesos internos			
OCP 11	En el primer año desarrollar la política de ventas y precios.	Publicación de la política de ventas	Sí/ No
OCP 13	Certificar a los distribuidores de riego y formalizar su participación con un contrato de compras mínimas.	Obtención de la certificación	Sí/ No
OCP 36	Desarrollar una cartera de clientes con perfil para calificar a créditos agrícolas.	Publicación de la cartera de ventas	Sí/ No
OCP 41	Desarrollar de un estudio de mercado que muestre las valoraciones del cliente que consume cintas de riego.	Porcentaje de satisfacción del consumidor de cintas de riego	%
OCP 42	Desarrollar hacia el 2017 una cartera de clientes fidelizados con un bajo índice de morosidad.	Cantidad y porcentaje de clientes morosos y fieles	Unidades y %
OCP 44	Iniciar una campaña agresiva de posicionamiento en precio, reduciendo los gastos de almacenamiento, soporte técnico y gestión de ventas en el orden de 10%.	Cantidad de recursos usados al año	Horas/año
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno			
OCP 12	En el primer y segundo año formar a profesionales en el área comercial y técnica, para buscar las mejores propuestas de ingeniería de bajo costo en su implementación y generar valor en el proceso de venta.	Número de propuestas por año	Unidades
OCP 23	Posicionarse sobre el 50% del área actualmente con riego de las empresas competidoras.	Porcentaje del área convertida a riego por goteo de Netafim	Ha/año
OCP 43	Establecer un modelo de evaluación del colaborador en función al perfil profesional para establecer el ascenso profesional y el nivel de responsabilidad.	Número de promociones al año	Unidades
OCP 64	Terminar la implementación del programa SAP hasta Julio del 2014, para mejorar el desempeño de procesos que afectan los costos internos.	Finalizar proceso de implementación a Julio 2014	Sí/No

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales

En principio se concluye que la implementación del presente plan estratégico es factible, verificándose que las estrategias establecidas contribuyen con el logro de nuestra visión al año 2024.

Netafim Perú S.A.C. tiene el liderazgo del mercado de riego tecnificado y las perspectivas de crecimiento y desarrollo en el tiempo son prometedoras, debido no sólo a las fortalezas que diferencian a la empresa, sino a las condiciones externas, factores que permitirán que la empresa incremente su cuota de mercado, protegiendo y dando sostenibilidad al desarrollo del negocio.

Una de las limitantes para el crecimiento de la empresa se asocia al capital humano, el mismo que debe ser reconocido, motivado y capacitado para mantener el *know how* dentro de la compañía, sin perjuicio de fortalecer la cadena de distribuidores formalizada a través de políticas de ventas y capacitación constante a fin de generar la oportunidad de penetración de mercado, lo cual debe ir acompañado de la reformulación de la estructura de empresa en base a unidades de negocio que permitan un mejor enfoque en los sectores de interés.

La dinámica de la industria del riego por goteo exige una constante revisión de los objetivos a corto plazo propuestos, con el fin de preparar y establecer los recursos adecuados para su consecución, más aún si se tiene en cuenta que la industria se encuentra en expansión motivada, entre otros, por la creciente necesidad de optimizar el uso del recurso hídrico y mejorar la productividad de los cultivos.

La oportunidad de mercado en cultivos como cacao y café, logran un mercado atractivo y potencial en la zona de la sierra y selva del país no desarrollado por los competidores. Ante ello, la reducción del mercado de cintas y la penetración de la manguera *streamline*, a través de los distribuidores, generan oportunidades competitivas para la

penetración en dichos mercados, así como, para la expansión en los segmentos de productos en los cuales Netafim Perú S.A.C. ya tiene el liderazgo.

Existen muchos retos asociados a la industria, entre ellos, la fragmentación de las unidades parcelarias, con tamaños promedios de 5ha, lo cual genera una mayor demanda de recursos técnicos y comerciales para la difusión del uso de sistema de riego por goteo, no obstante, es conveniente que la empresa maximice las bondades de las políticas del estado Peruano y logre las asociaciones necesarias para que la tarea de promoción sea asumida por los entes correspondientes.

Finalmente, se debe señalar que este planeamiento estratégico se ha definido para un período de diez años, tiempo en el que se estima que la industria tendrá un gran desarrollo y a cuyo término supondrá el planteamiento de un nuevo plan estratégico.

9.2 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente planeamiento con prioridad. Dicha implementación se encontrará bajo responsabilidad de la Gerencia General de Netafim Perú S.A.C., quien en principio debe comprometerse con su ejecución y comprometer a los colaboradores a su cargo, proporcionando información clara y destinando los recursos necesarios.
2. Formular un plan estratégico para cada unidad de negocio, una vez se logre los recursos necesarios para su implementación.
3. Establecer con carácter inmediato una política de capacitación para el personal, tanto en el aspecto técnico como en servicio al cliente.
4. Identificar oportunidades y potencial de penetración de riego por goteo en otros cultivos de alta producción y crecimiento en el país, como es el caso del maíz amarillo duro.

5. Explotar otros segmentos potenciales que no han sido desarrollados en este PEA, ya que la orientación ha sido sólo para el segmento agrícola.
6. A nivel corporativo Netafim Perú S.A.C., debe explotar otros productos complementarios al riego por goteo que son manufacturados por Netafim LTD y no son de difusión aún en la subsidiaria en Perú.

9.3 Futuro de la Empresa Netafim Perú S.A.C.

Al 2024, Netafim Perú S.A.C. espera implementar las estrategias propuestas y alcanzar los objetivos establecidos, con la intención de incrementar su participación en el mercado. Estas estrategias serán controladas y evaluadas continuamente, asegurando los cambios posibles en el entorno, el objetivo será estar preparado para las oportunidades y enfrentar las amenazas que puedan generarse. Las decisiones se darán en un entorno dinámico en el que se exige respuestas estratégicas oportunas que aseguren la continuidad de la implementación del plan estratégico y el acompañamiento de un equipo de profesionales calificados y comprometidos con el crecimiento de la compañía.

El mejor recurso con el que la empresa cuenta para lograr el aprovechamiento de las oportunidades que el estado y los grupos de interés ofrecen, es la identificación con el uso sostenible de los recursos hídricos y energéticos, así como, la optimización de los mismos. Considerando el gran porcentaje de terreno agrícola no desarrollado por falta de agua, el uso del sistema de riego por goteo asegura eficiencia en la aplicación de riego, al tener un nivel de eficiencia mayor al 90%, situación que contribuye a las ventajas competitivas en la evaluación de inversión al asegurar rendimientos mayores. Bajo este contexto y teniendo en cuenta el creciente interés del Estado para fomentar el uso eficiente del recurso, así como, el potencial de terreno disponible para lograr la ampliación del terreno agrícola, se define un escenario optimista en el que Netafim Perú S.A.C. puede extender sus negocio, asegurar rentabilidad y el crecimiento de capital para sus accionista.

Referencias

Acerca de Jhon Deer Water. (2013). Recuperado de

http://www.deere.com/es_LA/water/infocenter/aboutjohndeerewater.html

Aguilar, L. & Pimentel, M. (2011). *Netafim Peru Road Map 2012 ó 2014 - Emerging Markets Division*. Presentación para Comité de Gerencias Lima, Perú.

Agronegocios Perú.org. (2013, 13 de Marzo). Netafim invierte US\$ 20 millones en planta de producción en Perú. *Agronegocios Perú.org*. Recuperado de

http://www.agronegociosperu.org/noticias/130313_n1.htm

Aisenberg, I. (2012). *GLC 2012 People, Inspiration, Leadership: Goals Company Alignment*. Reunión de Líderes para Netafim y sus subsidiarias, Jerusalén, Israel.

Año Internacional de la cooperación en la esfera del agua. (2013). *UNESCO*.

Recuperado de <http://www.un.org/es/events/worldwateryear/>

Arevalo, K., Cabrera, M., Gutierrez, P., Hamer, C., Loechle, B., Merino, S. (2013, Agosto). *3-year Business Road Map*. Presentación para Comité de Gerencia Netafim Perú, Lima, Perú.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Decreto Legislativo N° 994. Promoción de la inversión privada en proyectos de

Irrigación para la ampliación de la frontera agrícola. Presidencia de la República (2008).

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia* (1ª ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia* (2ª ed.). Naucalpán de Juárez, México: Pearson.

Eurodrip Perú. (2013). Recuperado de

http://www.eurodrip.pe/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=2&Itemid=2

Fitchratings. (2013). *Regional Market Research*. Recuperado de

<https://www.fitchratings.com/web/en/dynamic/about-us/regional-market-research.jsp>

Gestión (2013). La agricultura peruana registró mayor crecimiento en la región.

Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/agricultura-peruana-registro-mayor-crecimiento-region-2069493>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Resultados Definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de

<http://sinia.minam.gob.pe/index.php?accion=verElemento&idElementoInformacion=1378>

Latin Business Unit. (2013). Recuperado de <http://es.naandanjain.com/global-naandanjain/north/>

Ley 28585. Ley de Creación del Programa de Riego Tecnificado. Congreso de la República (2006).

Ley 29338. Ley de los Recursos Hídricos. Congreso de la República (2009).

Ley 29736. Ley de Reversión productiva Agropecuaria. Congreso de la República (2011).

Mexichem America Latina. (2013). Recuperado de

http://www.mexichem.com.co/Sol_Integrales/Colpozos/america.html

Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure and process.*

Stanford, CA: Stanford University Press.

Ministerio de Agricultura. (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012 ó 2016.*

Recuperado de

<http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>

Netafim LTD. (2013). *Visión General de la Compañía: Ayudamos al Mundo a Crecer*

Más con Menos. Recuperado de <http://www.netafim-latinamerica.com/our-essence>

Orjeda, G. (2013, 03 de Octubre). Concytec convoca concurso para solucionar los

problemas que afectan la productividad del café. *Concytec.* Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/areas-de-la-institucion/informacion-comunicacion/otros-enlaces/noticias/812-concytec-convoca-concurso-para-solucionar-los-problemas-que-afectan-la-productividad-del-cafe.html>

Pimentel, M. A. (2012). *Estudio de Mercado de Riego por Goteo en el Perú 2012.*

Recuperado de <http://ventasconmiguelangel.blogspot.com/>

Pizarro, F. (1996). *Riegos Localizados de Alta Frecuencia (RLAF): Goteo,*

Microaspersión, Exudación (3a ed.). Madrid, España: Mundi-Prensa.

RPP (2013). *Agroexportadores invertirán en riego para pequeños productores.*

Recuperado de: http://www.rpp.com.pe/2013-11-28-agroexportadores-invertiran-en-riego-para-pequenos-productores-noticia_651223.html

Resolución Ministerial N° 498-2003-AG. *Política y Estrategia Nacional del Riego en el Perú* (2003).

Sustainability report (2011). *Precision Irrigation for Agriculture Sustainable*

Productivity: Sustainable Productivity is Our Business. Recuperado de

http://www.netafim.com/Data/Uploads/Netafim_Report_1_4_1.pdf

[Studer, C., Hart, G. & Thurner D. \(2013, 03 de Septiembre\)](#). John Deere Water Announcement. *John Deere Agriculture & Turf*.

Verástegui, J. (2013, 24 de Octubre). Concytec destina s/. 25 millones para generar impactos positivos en el sector económico productivo del país.

Concytec. Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/areas-de-la-institucion/informacion-comunicacion/otros-enlaces/noticias/845-concytec-destina-25-millones-para-generar-impactos-positivo-sector-economico-productivo-del-pais.html>

Zeldis, N. (2012). GLC 2012 People, Inspiration, Leadership:Competitors Financial

Analysis. Reunión de Líderes para Netafim y sus subsidiarias, Jerusalén, Israel.