



**Plan de Negocio para la producción de semillas híbridas patentadas de  
empresas transnacionales cultivadas en la Región Ica**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado  
de Maestro en Administración**

**por:**

**Víctor Alvarado Díaz**

**Silvia De La Torre Barboza**

**Claudia López Barandiarán**

**Oscar Zavala Vargas**

**Programa Maestría en Administración**

**Weekends Lima 03**

**Lima, 10 de diciembre de 2018**

## RESUMEN EJECUTIVO

Existen empresas transnacionales como Monsanto, Bayer, Yokohama, Takii seeds, Enza zaden, HM clause, entre otras, que se encargan de desarrollar durante años de investigación y tecnología, líneas de semillas híbridas patentadas de hortalizas que cuentan con características deseables como resistencia a sequía, patógenos, alto rendimiento, entre otras para el cliente final (agricultores de todo el mundo). Actualmente, la demanda de estas semillas es alta y las empresas transnacionales no se abastecen con las producciones propias. Por otro lado, son empresas que cuentan con todas las normas y certificaciones exigidas, al igual que infraestructura sofisticada y alta tecnología que incrementa sus costos y encarece los precios de sus semillas. Por estas razones, se presenta como mejor opción estratégica para las empresas transnacionales la tercerización de la multiplicación de semillas híbridas con agricultores en zonas deseables. Bajo este contexto se plantea la siguiente tesis titulada: "Plan de negocio para la producción de semillas híbridas patentadas de empresas transnacionales cultivadas en la región Ica" cuyo objetivo general es determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

Los objetivos específicos son:

Describir las bondades de las semillas híbridas de tomate y melón patentadas por empresas multinacionales y cultivadas en el mercado objetivo de la Región Ica.

Identificar las oportunidades del sector de multiplicación de semillas de hortalizas y las amenazas de la competencia en el mercado objetivo.

Identificar las expectativas actuales y posible demanda de las transnacionales comercializadoras de semillas híbridas.

Analizar las ventajas comparativas de la región Ica como zona de producción de semillas híbridas y las ventajas competitivas de los emprendedores del negocio propuesto.

Desarrollar una propuesta de modelo de negocio alineada con estrategias competitivas genéricas para entregar una propuesta de valor idónea a las necesidades de las transnacionales.

Definir las estrategias sugeridas de inducción para los agricultores interesados en el desarrollo de la producción de hortalizas obtenidas a partir de semillas híbridas, planteando las estrategias tácticas del negocio (marketing, operaciones, organización, recursos humanos y RSE).

Describir los costos que tendrá la propuesta de un centro de multiplicación de semillas híbridas en la región Ica, para determinar el

beneficio económico y financiero de la inversión requerida y su periodo de retorno de la inversión (cash payment) para la implementación.

Evaluar los riesgos económicos y financieros de implementar el plan de negocios propuesto.

Para la investigación exploratoria del mercado se consultó fuentes secundarias de estudios de organismos nacionales como Asociación de exportadores del Perú (ADEX) y entrevista a los gerentes de terceras partes de las empresas transnacionales identificando que la demanda de las semillas híbridas peruanas de tomate y melón viene creciendo en los últimos 5 años.

De acuerdo a las entrevistas con los expertos se logró determinar los factores más importantes para la multiplicación de semillas híbridas, siendo el cumplimiento de los estándares de calidad, rendimiento acordado y tiempo de entrega los más importantes. Asimismo mediante una matriz de macro ubicación se logró obtener que la zona de Ica era la mejor para la producción de semillas híbridas debido a su clima favorable, cercanía al aeropuerto y disponibilidad de mano de obra y de agua.

Con el objetivo de diseñar los lineamientos se realizó el análisis estratégico para la elaboración de los planes correspondientes. Se propone la creación de la empresa Sicagro que realizaría la multiplicación de las semillas híbridas patentadas para mercados como India y China. La propuesta de valor es entregar las semillas en el tiempo y cantidad acordada con las empresas transnacionales, que cumplan con los estándares de calidad y a menores precios que el de la competencia directa. Esta propuesta está basada en la eficiencia de control de costos y excelencia operativa, estableciendo una estructura pequeña de organización, tercerizando procesos que no sean el foco del negocio, uso de estructuras móviles, contratación de un bróker, alquiler de terrenos y un plan de operaciones altamente eficiente.

Las conclusiones a las que se ha llegado son:

De acuerdo al estudio realizado respecto a la viabilidad económico-financiera del proyecto, se concluye que esta es una propuesta atractiva debido a que un escenario conservador genera un Valor Actual Neto de US\$ 631,005 y una Tasa Interna de Retorno de 69.18%, considerando una inversión inicial de US\$ 184,418, en un horizonte de 10 años y con un costo de capital 26.12%.

Se puede evidenciar dentro del análisis financiero de sensibilidad que las principales variables del proyecto, precio, rendimiento y uso de capacidad instalada tendrían que verse severamente afectadas (aproximadamente en un 40% a más) y con valores poco factibles para que el VAN se vuelva 0, es

decir existe una mínima y casi improbable posibilidad de que el proyecto se vuelva inviable.

La contratación de un bróker como parte de la estrategia de marketing es beneficiosa ya que esta persona cuenta con contactos de las empresas transnacionales fuera del Perú y nos permitiría aumentar la cartera de clientes

Las estrategias de arrendar terrenos, eficiencia de producción, alquiler, tercerización de procesos, etc, permiten mantener los costos bajos y por lo tanto mantener los precios de las semillas por debajo del de la competencia

Se concluye que a los precios de US\$ 800/kg de tomate y US\$ 120/kg de melón, que se encuentran por debajo de los precios de la competencia, se obtienen ingresos que permiten que el año de recuperación de la inversión sea el tercero.