

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Administración de Empresas



**“PLAN COMERCIAL PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA CARTERA
DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA BIONOVA SAC EN PERÚ, 2018”**

Tesis presentada por las Bachilleres:

Macedo Deza, Danae

Medina Salas, Leyla Yajayra

para optar por el Título Profesional de:

Licenciada en Administración de Empresas

Asesores:

Mg. Rivero Fernández, Renzo

Mg. Lewis Zúñiga, Patricio

AREQUIPA – PERÚ

2018



Universidad Católica de Santa María

☎ (51 54) 382038 Fax: (51 54) 251213 ✉ ucsm@ucsm.edu.pe 🌐 http://www.ucsm.edu.pe Apartado: 1350

AREQUIPA - PERÚ

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Referencia: Decreto N° 054-EPAE-2018


Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Renzo Rivero Fernández y Mgter. Patricio Lewis Zúñiga, en relación al Borrador de Tesis Titulado: **“PLAN COMERCIAL PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA CARTERA DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA BIONOVA SAC EN PERÚ, 2018”** Presentado por las señoritas: MACEDO DEZA, DANAE Y MEDINA SALAS, LEYLA YAJAYRA.

SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por las señoritas: MACEDO DEZA, DANAE Y MEDINA SALAS, LEYLA YAJAYRA; de acuerdo al informe del jurado Predictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 27 de agosto de 2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA


.....
Dr. MARIO OSWALDO SILES NEYRA
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y permitirme concluir mi carrera.

A mis padres, Lidia y Álvaro por su apoyo incondicional por su amor, esfuerzo y sacrificio.

A mi hijo Facundo, por ser la razón y la motivación de seguir adelante y ser un ejemplo para él.

A mi esposo Bruno, por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

Leyla.

Esta tesis se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se me presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos el día de hoy soy lo que soy. Para mis padres, Willy y Gladys por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

Danae.

AGRADECIMIENTOS

En el camino de nuestra formación profesional pudimos encontrar a diversas personas que nos ayudaron a forjar nuestro camino. Aprovechamos el presente trabajo para mostrar nuestra gratitud a nuestras familias, en especial a nuestros padres y hermanos, así también a nuestros profesores de la universidad y amigos, todos han sido muy valiosos para nuestra formación, tanto a nivel personal como profesional. ¡Muchas gracias!



INTRODUCCIÓN

El mercado globalizado del siglo XXI ha sido definido por autores como Peter Drucker¹ y Paul Kennedy², como el más competitivo de la historia de la humanidad. La era tecnológica y apertura de mercados ha hecho que las empresas ingresen en una carrera de desarrollo apresurado para poder sobrevivir y ser sostenibles en el tiempo.

Nuestro país, no ha sido ajeno a este fenómeno y ante esta situación, se avizoran nuevos retos para la industria peruana en general, donde se buscan planes efectivos y eficientes que logren el objetivo de la subsistencia y crecimiento de la organización.

Uno de los aspectos más importantes para cualquier organización es cómo se organiza comercialmente para lograr gestionar sus clientes y captar nuevos interesados. La planificación en esta área, según Fogarty³, ayudará a que la empresa logre proyectar los demás planes, debido a que el ingreso o la demanda se da a través de los adecuados planes de comercialización.

El presente trabajo de tesis, describe los pasos que se realizaron para la elaboración de un plan de comercialización en la empresa peruana *Bionova S.A.C*, dedicada a la distribución de productos de uso veterinario diferenciado, destinados al cuidado y mejoramiento de la producción animal. Esta empresa fue el escenario idóneo para la elaboración de un plan de comercialización debido a que inicialmente los dueños de la misma entendían de la necesidad de un plan comercial acorde a su realidad. Como resultado del plan se identificaron las acciones que buscaran que la empresa crezca en clientes y aumente en 41% su crecimiento en ventas.

Por lo anteriormente expuesto, la presente tesis es un trabajo que aporta al programa profesional de Administración de la Universidad Católica de Santa María, ampliando en conceptos que se estudian en la carrera y aplicándolos a la realidad de una empresa de nuestro mercado peruano.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación denominado “*Plan comercial para incrementar las ventas de la cartera de productos de la empresa Bionova S.A.C. en Perú, 2018*” tiene como fin aportar en el estudio de la gestión comercial de las empresas peruanas, herramienta utilizada en la actual administración de empresas y con resultados significativos para el bien de las organizaciones de nuestro país.

Bionova S.A.C es el escenario idóneo por ser una empresa peruana y familiar que nace en el 2002, y que cuenta con la representación de empresas en el mercado veterinario como *Pfizer*, *Bayer* y *Phibro* (empresas transnacionales muy importantes en el rubro), logrando posicionarse en mercados agropecuarios importantes a nivel nacional.

El tener un plan comercial permite tener una ejecución asertiva en el mercado, establecer objetivos de ventas y penetración de mercado, además de proyectar las ganancias que se puede lograr al cumplimiento de los objetivos del plan comercial.

El presente trabajo demuestra como es el adecuado uso de herramientas para el diagnóstico de la situación de la empresa con respecto a su sector, así como la determinación de cuotas adecuadas y un plan de ejecución efectivo que pueden lograr beneficios considerables en las empresas peruanas, además que se actualiza el conocimiento en cuanto a estrategias comerciales se refiere. En el primer capítulo: Planteamiento Teórico, se centra la definición del problema, planteamiento de objetivos de investigación y definir conceptos y herramientas que se utilizarán para elaborar el plan comercial. En el segundo capítulo: Planteamiento Operacional se definen las herramientas y los métodos de recolección de datos, así como recursos y cronograma de tiempos de elaboración del trabajo de tesis. En el tercer capítulo: Resultados, se explica de manera descriptiva la situación de la empresa y los resultados de los análisis aplicados como: FODA, MPEYEA, PESTE y AMOFHIT. Además de desarrollar el plan comercial de la empresa. Finalmente, el trabajo concluye con las Conclusiones y Recomendaciones obtenidas.

Por todo lo expuesto en el presente trabajo académico y siguiendo los parámetros del proceso investigativo de la universidad Católica de Santa María, podemos afirmar que será un aporte para la escuela de Administración.

Palabras Clave: Plan Comercial, Administración, Ventas, Bionova S.A.C., Mercado Peruano

ABSTRACT

The present research work called "Commercial plan to increase sales of the portfolio of products of the company Bionova SAC in Peru, 2018" is intended to contribute to the study of the commercial management of Peruvian companies, tool used in the current administration of companies and with significant results for the good of the organizations of our country.

Bionova SAC is the ideal scenario for being a Peruvian and family company that was born in 2002, and that counts on the representation of companies in the veterinary market such as *Pfizer, Bayer and Phibro* (very important transnational companies in the field), achieving positioning in important agricultural markets at the national level.

Having a business plan allows for an assertive execution in the market, establishing sales objectives and market penetration, in addition to projecting the profits that can be achieved to meet the objectives of the business plan.

The present work shows how the adequate use of tools for the diagnosis of the situation of the company with respect to its sector, as well as the determination of adequate quotas and an effective execution plan can achieve considerable benefits in Peruvian companies, in addition to Updates knowledge regarding business strategies. In the first chapter: Theoretical Approach, the definition of the problem is focused, the research objectives are set and the concepts and tools that will be used to elaborate the commercial plan are defined. In the second chapter: Operational Approach, the tools and methods of data collection are defined, as well as resources and timelines for the preparation of thesis work. In the third chapter: Results, the situation of the company and the results of the analyzes applied as SWOT and Amofhit are described in a descriptive way. In addition to developing the business plan of the company. Finally, the work concludes with the Conclusions and Recommendations obtained.

For all the exposed in the present academic work and following the parameters of the investigative process of the Catholic University of Santa Maria, we can affirm that it will be a contribution for the school of Administration.

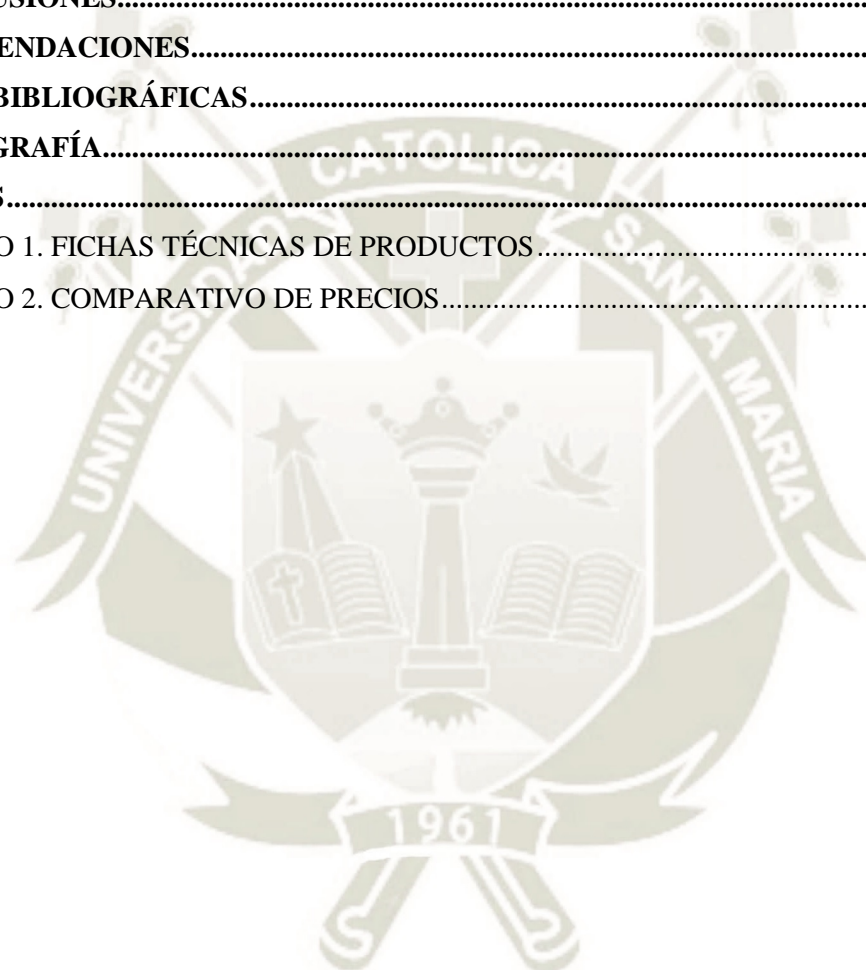
Keywords: Commercial Plan, Administration, Sales, Bionova S.A.C., Peruvian Market

INDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
INTRODUCCIÓN	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
I. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO	1
1.1. Problema	1
1.2. Descripción	2
1.2.1. Campo, Área y Línea	2
1.2.2. Tipo de Investigación.....	2
1.2.3. Variables	2
1.2.4. Interrogantes Básicas	3
1.3. Justificación	3
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
1.5. Marco Teórico.....	5
1.5.1. Plan Comercial.....	5
1.5.2. Estructura de un Plan Comercial.....	6
1.5.3. Análisis Interno y Externo	8
1.5.4. Análisis PESTE.....	9
1.5.5. Matriz FODA	9
1.5.6. Marketing Estratégico	10
1.5.7. Mercado Objetivo	11
1.5.8. Fidelización de los clientes	11
1.5.9. Penetración de Mercado.....	11
1.5.10. Marketing Mix	12
1.5.11. Estrategias Pull & Push.....	15
1.5.12. Pronóstico de Venta	17
1.5.13. Presupuesto de Venta	18
1.6. Hipótesis	18

II. CAPITULO II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	19
2.1. Técnicas e Instrumentos.....	19
2.2. Estructuras de los Instrumentos	19
2.3. Campo de Verificación	19
2.3.1. Ámbito	19
2.3.2. Temporalidad	20
2.3.3. Unidades de Estudio.....	20
2.4. Estrategias de recolección de Datos.....	20
2.5. Recursos necesarios	21
2.5.1. Humanos	21
2.5.2. Materiales.....	21
2.5.3. Financieros.....	21
2.6. Cronograma.....	21
III. CAPITULO III. RESULTADOS.....	23
3.1. Análisis General (PESTE)	23
3.1.1. Aspecto Político	23
3.1.2. Aspecto Económico	24
3.1.3. Aspecto Social.....	31
3.1.4. Aspecto Tecnológico.....	32
3.2. Reseña Empresarial.....	34
3.3. Situación actual de la Empresa	36
3.3.1. Características del cliente y consumidor final	37
3.3.2. Identificación de la demanda actual.....	37
4. Identificación y Análisis de problemas Organizacionales	39
4.1. Identificación de Problemas Organizacionales	39
4.2. Análisis FODA de la Empresa.....	41
4.5. Aplicación de Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	47
4.6. Análisis Interno AMOFHIT.....	50
4.6.1. Administración y Gerencia (A).....	51
4.6.2. Marketing y Ventas (M).....	51
4.6.3. Operaciones y logística (O).....	54
4.6.4. Finanzas y contabilidad (F).....	54
4.6.5. Recursos Humanos (H)	55
4.6.6. Sistemas de información y telecomunicaciones (I).....	55
4.6.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)	56
4.7. Plan Comercial.....	58

4.7.1.	Objetivo del Plan Comercial	58
4.7.2.	Branding Organizacional	59
4.7.3.	Marketing Táctico	61
4.7.4.	Gestión de Operaciones	72
4.7.5.	Estrategia Organizacional	73
4.7.6.	Análisis de la Competencia.....	76
4.7.7.	Análisis Financiero	77
CONCLUSIONES.....		86
RECOMENDACIONES.....		88
NOTAS BIBLIOGRÁFICAS.....		90
BIBLIOGRAFÍA.....		91
ANEXOS.....		93
ANEXO 1. FICHAS TÉCNICAS DE PRODUCTOS		93
ANEXO 2. COMPARATIVO DE PRECIOS.....		99



INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variable Independiente	2
Tabla 2. Operacionalización de Variable Dependiente.....	3
Tabla 3. Técnicas, Instrumentos y Fuentes	19
Tabla 4. Presupuesto de la Investigación	21
Tabla 5. Cronograma de Trabajo de Tesis	22
Tabla 6. Información Económica General	30
Tabla 7. PBI del Perú (2017)	31
Tabla 8. Resumen del Análisis PESTE.....	34
Tabla 9. Potencial Comercial de las Zonas Actuales Bionova SAC.....	37
Tabla 10. Resumen de información obtenida para FODA.....	43
Tabla 11. Elaboración de Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)	44
Tabla 12. Elaboración de Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE)	45
Tabla 13. Matriz FODA de la Empresa Bionova S.A.C.....	46
Tabla 14. Posición Estratégica Externa Bionova SAC	48
Tabla 15. Situación Estratégica Interna Binova S.A.C:.....	49
Tabla 16. Comparativa de Bionova S.A.C. versus Montana	62
Tabla 17. Comparativa de Bionova S.A.C. versus Ilender Corp.	63
Tabla 18. Comparativa de Bionova S.A.C. versus Invetsa y Drogavet.....	63
Tabla 19. Comparativa de Bionova S.A.C. versus Quimtia	64
Tabla 20. Relación de Productos Principales de Bionova S.A.C.....	65
Tabla 21. Escala de Comisiones	75
Tabla 22. Características de la competencia	76
Tabla 23. Resumen de Costos de Planilla Anual, en soles	77
Tabla 24. Planilla Administrativa de la Empresa, en soles.....	77
Tabla 25. Planilla de Fuerza de Ventas, en soles	77
Tabla 26. Costos fijos totales de la empresa, anualizados y en soles.	78
Tabla 27. Costos de Adquisición de Productos y Logística, anualizados y en soles.....	78
Tabla 28. Costos de Comisión por Ventas, anualizados y en soles.	79
Tabla 29. Ventas totales 2017, en soles	79
Tabla 30. Resumen de Costos de Planilla Anual con la mejora, en soles.....	80
Tabla 31. Planilla Administrativa de la Empresa con la mejora, en soles.....	80
Tabla 32. Planilla de Fuerza de Ventas con la mejora, en soles	80

Tabla 33. Costos fijos totales con la mejora, anualizados y en soles.....	81
Tabla 34. Implementación de un Almacén en el Sur del País (Arequipa) - 200 m2	82
Tabla 35. Costos de Adquisición de Productos y Logística con la mejora, anualizados y en soles.....	82
Tabla 36. Comisiones y publicidad por Ventas proyectadas con la mejora.	82
Tabla 37. Ventas totales proyectados, en soles.....	83
Tabla 38. Cuota de venta promedio anual por los productos analizados.....	84
Tabla 39. Resumen de Costos e Ingresos de la empresa, Anualizado y en soles.	85
Tabla 40. Evaluación de Beneficio- Costo con la Mejora.	85



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de Plan Comercial	6
Figura 2. Esquema de Análisis FODA.....	10
Figura 3. Concepto de Marketing Mix.....	12
Figura 4. Sistema Push & Pull	15
Figura 5. Composición de los Sectores Económicos en el Perú	27
Figura 6. Producción Agropecuaria según región natural en el Perú	28
Figura 7. Superficie agropecuaria y agrícola en el Perú	29
Figura 8. Superficie agraria de bajo riego y de secano	29
Figura 9. Logos actual de Bionova S.A.C.	35
Figura 10. Logos de empresas representadas por Bionova S.A.C.	36
Figura 11. Logos de los principales clientes con los que cuenta la empresa	37
Figura 12. Composición de ventas 2017 por proveedor	38
Figura 13. Porcentaje de ventas Bionova S.A.C. por Especie	38
Figura 14. Gráfico de MPEYEA de Bionova S.A.C., Sector Veterinario	50
Figura 15. Alcance de mercado nacional de la empresa Bionova SAC.....	51
Figura 16. Organigrama Comercial Bionova SAC	52
Figura 17. Distribución comercial de zonas a nivel nacional de Bionova.....	53
Figura 18. Diagrama de proceso Comercial	54
Figura 19. Organigrama General de la Empresa Bionova S.A.C.	55
Figura 20. Análisis Interno Bionova S.A.C. - AMOFHIT.....	57
Figura 24. Logo actual de la Empresa Bionova SAC	60
Figura 22. Tabla Resumen de 4P para la empresa Bionova SAC.....	71

I. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

El presente capítulo realizará una descripción general de la empresa con el fin de conocer el rubro en el cual se encuentra, además de su composición organizacional y dimensionamiento de su operación a nivel nacional.

1.1.Problema

La empresa *Bionova S.A.C* es una empresa familiar que nace en el 2002, con el objetivo de atender el mercado veterinario del país. Desde sus inicios ha representado reconocidas marcas en nuestro país como son *Pfizer, Bayer y Phibro*. Durante estos 15 años gracias a la confianza de sus proveedores – socios estratégicos: *Zoetis, Molpack, Bayer, Dex Iberica, MSD*, entre otras de importación directa: *Nutristar, BTS, Produmix, Systel, Lactalis* y *VMD*. Su portafolio de productos contiene distintas categorías: desinfectantes, promotores de crecimiento, secuestrantes de micotoxinas, anti-fúngicos, antibióticos, vacunas aviáres, entre otros; que nos permite atender al mercado avícola y porcino, brindando soluciones innovadoras y eficaces, que satisfagan sus necesidades de salud y bienestar en los animales y contribuyan así al éxito de sus operaciones y, por consiguiente, al desarrollo del país.

Según datos de la propia empresa. Actualmente *Bionova S.A.C* cuenta con el 7.4% del mercado nacional lo cual representa 13.3 MM de soles, por lo que el potencial del sector es grande. Se encuentra en un proceso de crecimiento, sin embargo, no se cuenta con un plan de crecimiento para afrontar la futura demanda. Los efectos de no tener un plan sería desaprovechar la oportunidad de crecimiento y perder mercado. Es necesario que se tracen actividades que ayuden a la organización a ordenarse y prever las necesidades de sus clientes a un corto y mediano plazo.

El presente trabajo busca establecer un plan comercial para incrementar las ventas de la cartera de productos de la empresa *Bionova S.A.C* en la ciudad de Arequipa, 2018

1.2.Descripción

1.2.1. Campo, Área y Línea

- Campo : Ciencias Sociales
- Área : Administración
- Línea : Planeamiento Estratégico – Gestión Comercial

1.2.2. Tipo de Investigación

El presente trabajo es de tipo *Descriptiva* debido a que se narrará la metodología o el desarrollo del tema en mención.

También podemos indicar que es de tipo No Experimental debido a que se aplicarán métodos conocidos y sustentados en la teoría y que no son inventiva de los autores de este trabajo.

1.2.3. Variables

- **Variable Independiente**
 - Plan Comercial

Tabla 1. Operacionalización de Variable Independiente

Variables	Indicador	Descripción
Plan Comercial	% de Mercado alcanzado	Porcentaje de Mercado abarcado por la empresa
	B/C proyecto	Indicador económico del proyectado del plan comercial propuesto

Fuente: Elaboración Propia

▪ **Variables Dependientes**

- Incremento de Ventas

Tabla 2. Operacionalización de Variable Dependiente

Variables	Indicador	Descripción
Incremento de Ventas	Nivel de ventas de la empresa (unid.)	Nivel de ventas de la empresa, tendencia del nivel de ventas.
	Facturación (S/.)	Facturación de la empresa

Fuente: Elaboración Propia

1.2.4. Interrogantes Básicas

1.2.4.1. Interrogante General

¿Es factible implementar un plan comercial que incremente las ventas de la cartera de productos de la empresa *Bionova S.A.C.* en Perú, 2018?

1.2.4.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cuál es el planteamiento teórico, identificando el problema, justificación del trabajo, objetivo y marco teórico?
- ¿Cuál es el análisis situacional de la empresa, así como de su sector y análisis de sus productos?
- ¿Cuál es la situación interna de *Bionova S.A.C.* para elaborar el plan comercial adecuado a su realidad?
- ¿Cuál es el plan comercial de la empresa *Bionova S.A.C.* que responda a las necesidades identificadas?
- ¿Cuál será el impacto económico con las mejoras propuestas en el plan comercial?

1.3. Justificación

El presente trabajo tiene varios aspectos que deben considerarse y justifican su realización.

Conveniencia

Con el presente trabajo se busca que la empresa *Bionova S.A.C.* pueda tener un plan estructurado en función al análisis del aspecto comercial actual de la empresa y planteando actividades que lo ayuden a cumplir el objetivo planificado.

Al tener un plan comercial dentro de la empresa, los recursos tanto físicos como humanos serán utilizados eficientemente, a su vez que la elaboración del presente trabajo ayudará al entendimiento del aspecto comercial.

Teórica

La elaboración del presente estudio permitirá trazar el camino a seguir para poder lograr los objetivos comerciales, además de permitir realizar seguimiento y que los recursos de la empresa sean utilizados eficientemente. La elaboración del Plan Comercial en una empresa real como lo es *Bionova S.A.C.* ayudará a aplicar todos los conocimientos de análisis de la carrera como es el planteamiento estratégico, análisis organizacional, marketing, estadística y evaluación económica de proyectos.

Además, este documento será creado bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación del personal involucrado, así mismo servirá como una herramienta de adiestramiento, inducción y comunicación.

Práctica

Este estudio será evaluado de forma sistemática y a través de análisis mensuales con la gerencia, reuniones periódicas con colaboradores y directivos para recabar opiniones, y conocer el grado de satisfacción de los mismos y a la vez poder evaluar el desarrollo y el grado de cumplimiento del documento entregado.

Metodológica

Una vez concluido la fase de levantamiento de información, se procederá a realizar un análisis de toda la información obtenida a través de aplicación de herramientas estadísticas. Acerca de la búsqueda de fuentes, se buscará citas en todos los textos bibliográficos utilizados, además de comprender las ideas del autor. La elaboración del

plan comercial estará en función a lo que los autores indican acerca de este tema, así como considerar el consejo de personas que llevan más tiempo en el sector.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Implementar un Plan Comercial que pueda incrementar las ventas de la cartera de productos de la empresa *Bionova S.A.C.* en Perú, 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Implementar el planteamiento operacional, identificando técnicas, instrumentos, recolección de datos, recursos y cronograma de actividades.
- Implementar un análisis situacional de la empresa, así como de su sector y análisis de productos.
- Implementar el análisis interno de *Bionova S.A.C.* para elaborar el plan comercial adecuado a su realidad.
- Implementar el plan comercial de la empresa *Bionova S.A.C.* que responda a las necesidades identificadas.
- Implementar económicamente las mejoras propuestas e implementar los resultados esperados para determinar el impacto de la propuesta del plan comercial.

1.5. Marco Teórico

1.5.1. Plan Comercial

Plan Comercial: Según Hitt (2008) el plan comercial forma parte del plan de negocio de una empresa o proyecto que se enfoca principalmente en definir los objetivos de ventas, además de especificar la forma en la que se conseguirán, siendo cuantificados a través de un presupuesto. Los planes comerciales a menudo incluyen una forma de gestión estratégico o de evaluación del proceso.

Figura 1. Esquema de Plan Comercial



Fuente: Elaboración Propia

1.5.2. Estructura de un Plan Comercial⁴

A continuación, se definen los pasos indicados por Hitt (2008), para la elaboración de un plan comercial:

- *Definir objetivos y logros a alcanzar corporativamente:* Primer paso y que debe apuntar al cumplimiento de los objetivos establecidos. Deben ser claros, medibles, retadores y cumplibles
- *Soporte al plan de ventas:* Todo plan de ventas requiere recursos que lo apoyen, en especial recursos humanos. Se hace necesario definir las diferentes interacciones con áreas internas que sean claves para obtener los objetivos planteados.
- *Modelamiento del plan de ventas:* Es la forma como se construye y se deja escrito para la consulta y comunicación al equipo comercial. En general se modela así:
 - *Definir metodología de trabajo:* Debe ser elaborado por el líder comercial y existen varias metodologías. La primera de ellas es la individual en la cual todo lo estructura el director y luego él la comunica y la hace cumplir. En segundo lugar, está la metodología colectiva que se adelanta con la participación de los miembros del

equipo y de manera conjunta se llega a acuerdos. Por último, la mixta en la que algunas labores las define exclusivamente el director y luego se integran los demás miembros del equipo para tener el modelo definitivo. No hay un consenso sobre cuál es la mejor metodología, depende mucho de la cultura organizacional.

- *Análisis de la situación actual:* Toda planeación requiere de cifras, datos y hechos que nos permitan establecer la información más relevante sobre el entorno, la compañía, el equipo comercial, el mercado y la competencia. La obtención de esta información puede hacerse por fuentes internas o externas.
- *Metas y objetivos:* Aquí se deben establecer las metas por línea, por vendedor, por zona, por canal y por segmento.
- *Pronóstico de ventas y presupuesto de ventas:* La proyección de las ventas con base en comportamientos históricos corporativos y de mercado configuran el pronóstico de ventas, una herramienta útil, no solo para ventas sino para el resto de la organización. Las metas y logros que quiero alcanzar configuran el presupuesto y es el reto del área comercial.
- *Estrategias, actividades e indicadores claves:* Una vez definidas las cifras que debemos alcanzar es necesario determinar las estrategias globales que apoyarán el logro de los objetivos. Dichas estrategias se llevan a unos planes tácticos de ventas en los que se detalla lo que debemos hacer, complementado con los indicadores que permitirán el seguimiento y control de los logros.
- *Implementación y control:* Cada integrante del equipo debe saber que hacer y cómo se espera que lo haga, cómo se le medirá y cada cuánto entregará los informes claves, entre otros.
- *El rol del líder comercial:* La existencia de líderes es vital para llevar a sus equipos al logro de las metas. Del papel que cumpla el líder como motivador, impulsador, estrategia, acompañante y seguidor depende –en gran medida– que se alcancen los objetivos.

Aceleradores claves para el plan de ventas:

- Planes de gestión comercial para la fuerza de ventas (emocional y racional).
- Herramientas de promoción en ventas.
- Formación y entrenamiento al comercial.
- Compensación.

1.5.3. Análisis Interno y Externo⁵

Hitt (2008) indica que dicho análisis se basa en la identificación de las brechas institucionales que deben ser intervenidas a partir de acciones eficaces. En esa medida, esta técnica evidencia las variables y factores que impactan de manera positiva y negativa la realidad empresarial en un momento determinado y que pueden ser producto de debilidades y fortalezas organizacionales o de eventuales brechas y oportunidades.

El análisis permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución. Es importante tener en cuenta que antes de comprometerse con obtener un resultado, es fundamental analizar si la organización está en condiciones de asumir dicho desafío. Los objetivos estratégicos representan aquello que la organización quiere alcanzar, estos pretenden garantizar el cumplimiento de la Misión y la Visión.

- *Análisis interno:* Para que el análisis interno sea eficaz y dé lugar a la toma de decisiones oportunas en la empresa, se requiere de la capacidad de autocrítica y autoevaluación. Así mismo, se hace necesario revisar cada una de las capacidades de la empresa que son imprescindibles para alcanzar las metas y los objetivos. El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa al identificar aquellas destrezas, ventajas y factores claves de éxito, así como los principales factores desfavorables y críticos.
- *Análisis externo:* Las organizaciones necesitan del entorno para su existencia, subsistencia y crecimiento. Dicho entorno, normalmente, está constituido por instituciones, personas, estados, competencia, entre otros organismos que afectan directa o indirectamente la actividad y los resultados

de la empresa. El panorama externo se puede dividir en Entorno General y Entorno Específico.

1.5.4. Análisis PESTE⁶

El entorno general es analizado a través de cuatro factores, también conocido como el análisis PESTE:

- *Político legal:* Los factores político y legislativo regulan el entorno en el que se desarrolla la actividad empresarial. Con medidas como la política fiscal, regulaciones laborales y del mercado, aspectos financieros, ambiente inversionista y relaciones internacionales se afectan directamente a las organizaciones.
- *Económica:* Esta dimensión hace referencia en la forma en que el Estado y la sociedad organizan la producción de bienes y servicios y su distribución. Se refiere a aspectos como la inflación, la distribución de la renta, la producción interna, el desempleo, el periodo económico (expansivo o recesivo).
- *Socio-cultural:* En esta dimensión se incluyen los patrones culturales de comportamiento y consumo, el sistema de valores, los hábitos, el nivel educativo, la organización, los grupos, la capacidad adquisitiva, la demografía, entre otros.
- *Tecnológica:* Se refiere al uso de la tecnología en los aspectos productivos de la sociedad.

1.5.5. Matriz FODA ⁷

El modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se introdujo originalmente en 1969 por investigadores de la escuela de Harvard; a principios de los 70's.

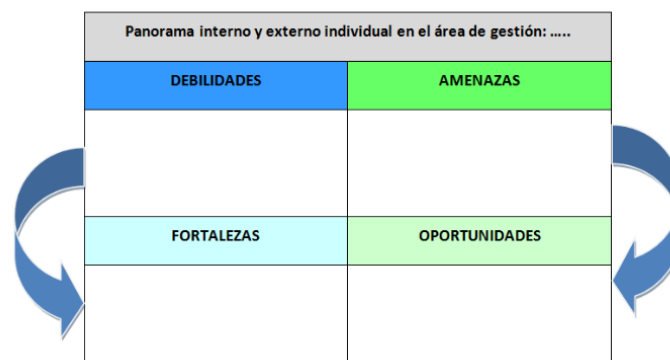
Ayuda a ligar el proceso de selección de estrategias y conjunta la investigación con la práctica. Es una herramienta que permite tener una perspectiva de la situación actual de la empresa y funciona como base para obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones conforme a los objetivos formulados

De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio,

la oportunidades y amenazas son externas, por lo general resulta difícil poder modificarlas.

- *Fortalezas:* son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, las cuales representa una posición privilegiada frente a la competencia.
- *Debilidades:* son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, es decir, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrolla, etc.
- *Oportunidades:* son aquellos factores que resulta positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- *Amenazas:* son aquellas situaciones que provienen del entorno económico, competitivo, natural y social que pueda afectar a la organización.

Figura 2. Esquema de Análisis FODA



Fuente: Hitt, 2008, Elaboración Propia

1.5.6. Marketing Estratégico⁸

La estrategia de marketing es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing mediante: 1) La selección del mercado meta al que desea llegar, 2) la definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta, 3) la elección de la combinación o mezcla de marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y 4) la determinación de los niveles de gastos en marketing.

1.5.7. Mercado Objetivo

Según Kotler y Keller (2006) El concepto de mercado objetivo debe contextualizarse en el ámbito del marketing y también en la esfera del emprendimiento. Se entiende por mercado objetivo el perfil de los posibles compradores. En otras palabras, a quien va dirigido un producto o un servicio. La etiqueta de mercado objetivo no es la única, ya que existen otras como mercado meta, público objetivo, así como algunos términos en inglés (target group o directamente target).

1.5.8. Fidelización de los clientes⁹

La fidelización es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica. La fidelización se basa en convertir cada venta en conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Algunos de los planes de fidelización más conocidos son los programas de puntos de las aerolíneas, los hoteles, las tarjetas de crédito, tarjetas de débito, supermercados, etc.

1.5.9. Penetración de Mercado¹⁰

La acción de aumentar la cuota de mercado de un producto existente o introducción de nuevos productos para ganar cuota de mercado a través de descuentos por volumen, publicidad, precios más bajos, o agrupación como una estrategia. Porcentaje del volumen de ventas de un producto en función del volumen total de ventas de todos los productos de la competencia como medida relativa. Calculado como: volumen de ventas del producto, multiplicado por 100, dividido por el volumen total de ventas de todos los productos de la competencia.

1.5.10. Marketing Mix

Según McCarthy (1960) El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación.

Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps, estas 4ps pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

Figura 3. Concepto de Marketing Mix



Fuente: Elaboración Propia

- *Producto:* El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el “packaging” o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos. Algunas de las interrogantes que

responde este aspecto son: *¿Qué quiere el cliente de nuestro producto o servicio? ¿Qué necesita que el producto satisfaga? ¿Qué características tiene que tener para satisfacer sus necesidades?*

- *Precio:* El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él. Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil y tal y como se ha comentado anteriormente, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que, si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen. En este aspecto las preguntas que responde son las siguientes: *¿Qué valor tiene el producto para el cliente? ¿Hay unos precios estándar ya establecidos para los productos de esta área? ¿Si bajamos el precio del producto, lograremos aumentar una ventaja en el mercado?*
- *Plaza o Distribución:* En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc. Las preguntas que responde este aspecto son las siguientes: *¿Dónde buscarán tus clientes ese producto? ¿Qué tipo de comercio o tienda? ¿Cómo acceder a los correctos canales de distribución?*

- *Comunicación o Promoción:* Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido. Algunas de las interrogantes que responde son: *¿Dónde y cuándo comunicar los mensajes dirigidos a tu público objetivo? ¿Cuál es el mejor momento para promocionarlo? ¿Cómo promocionan sus productos las empresas de la competencia?*

- *Personas:* Si hay algo que define lo servicios es que no pueden sustraerse de las personas que los suministran y por lo tanto el personal puede llegar a ser un factor clave en la diferenciación de los servicios y en su posicionamiento

El departamento comercial o personal de ventas tiene contacto directo con el cliente en las organizaciones de servicios y su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio. Por ello es básico que este personal realice su trabajo de una manera efectiva y eficiente para ser así una variable más del marketing mix de una empresa de servicios.

- *Procesos:* Los procesos se podrían definir como mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida del mismo.

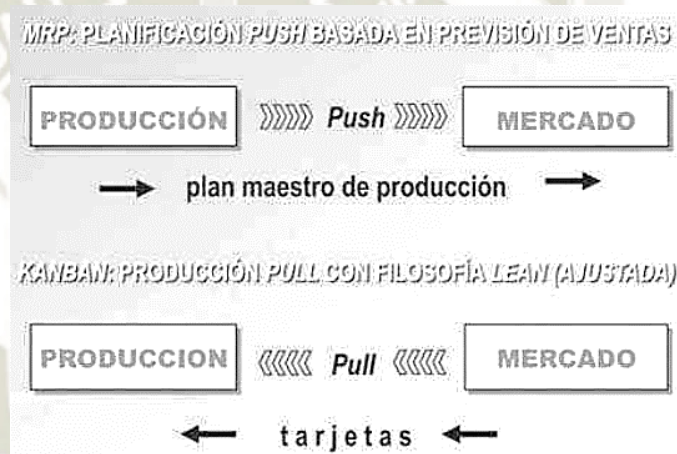
Normalmente en cualquier sector de servicios en el que podamos pensar existe bastante homogeneidad en los servicios prestados por una empresa con respecto a sus competidores, por lo que resulta imprescindible lograr la diferenciación por otros medios y esta diferenciación nos la pueden dar los procesos implementados para la prestación de los servicios.

1.5.11. Estrategias Pull & Push

(Muñoz Negrón, 2009) indica que los sistemas de jalar o *pull* y de empujar o *push*, son dos enfoques de gestión de operaciones, en el primero los artículos se fabricarán o se comprarán en respuesta a la demanda, en el segundo se fabricarán o se comprarán con base en lo que se planea o anticipa.

El enfoque *push* se asocia con los sistemas MRP (*Material Requirement Planning*) y es considerado como un sistema rígido. El enfoque *pull* se asocia con los sistemas JIT (*Just in Time*) y es considerado como un sistema flexible.

Figura 4. Sistema Push & Pull



Fuente: Muñoz Negrón, 2009

Sistemas de jalar o pull: (Muñoz Negrón, 2009) Cuando la demanda del producto determina cuánto producir (enfoque *pull*), los tamaños de las órdenes de producción son pequeños, se generan bajos costos por inventarios, y un bajo riesgo por obsolescencia del producto. Este enfoque es conveniente cuando se compite por innovación y flexibilidad, y su implantación requiere de información rápida desde los puntos de venta, así como de un sistema de producción rápido y flexible. Las desventajas de este enfoque son la necesidad de tener capacidad para los períodos de demanda pico, menores economías de escala y transporte que el tradicional enfoque *push*.

(Mauleón Torres, 2008) Los distribuidores determinan individualmente las necesidades específicas de reposición de su stock. calculando la cantidad

requerida y cursando el pedido al almacén regulador. Las ventajas de este sistema son las siguientes: mejor conocimiento del mercado y proximidad al cliente por parte de la delegación. Pero también presenta inconvenientes: • Falta de coordinación con el stock global de la compañía, el stock del almacén regulador y el programa de fabricación. • En los momentos de escasez el almacén regulador sirve al que primero pide. • Aumenta el stock de seguridad. La delegación tiende a sobreprotegerse y acumular stock.

(Casanovas, 2012) En el sistema de jalar, *pull*, el movimiento de materiales y productos se ajusta en todo momento a la demanda -nada se producirá hasta que realmente se requiera-. En un panorama general, los fabricantes no producirán nada, a menos que exista una demanda del mercado y esta jalará de los productos desde la planta de fabricación. Operativamente, la primera operación (la demanda) creará los requerimientos para producir, mientras la segunda (producción) hará posible la fabricación de los productos.

Sistemas de empujar o push: (Casanovas, 2012) Cuando la planeación empuja la producción (enfoque *push*), los tamaños de las órdenes de producción se basan en pronósticos de mediano o largo plazo, por lo que generalmente son grandes y variables, y generan altos inventarios, cuyo costo se compensa por las economías de escala del producto. Este enfoque es conveniente cuando la manufactura del producto enfrenta importantes economías de escala y, en particular, cuando la demanda es estacional se aplica la estrategia de mantener inventarios para la temporada pico, así se evita invertir en capacidades de producción muy altas. El riesgo que enfrenta el enfoque *push* radica en la ocurrencia de cambios radicales en los patrones de demanda, que hacen obsoleto al producto en inventario, por lo que este enfoque sólo funciona en caso de bienes poco diferenciados (comerciables) o cuando existen contratos de suministro que aseguren la venta del producto.

(Mauleón Torres, 2008) El almacén central determina las cantidades a enviar a cada delegación basándose en: • las previsiones globales de ventas, tanto a nivel de delegación, como mensualizadas, • el stock disponible en cada lino de los almacenes, • el programa de fabricación. Es el sistema que suele prevalecer (control centralizado del stock) ya que conlleva un mejor control, menores

costos de stock y almacenaje y, normalmente, una mayor calidad de servicio al cliente.

(Casanovas, 2012) El sistema de gestión tradicional comienza con la fabricación, independientemente de los requerimientos del mercado, y luego, para no detener los medios de producción, se seguirá produciendo hasta tener un alto stock de productos y posterior almacenaje, hasta empujar a la venta en el mercado (estrategia *push*). Es decir, se produce todo cuanto permite la productividad y se empuja hacia el proceso siguiente, y así sucesivamente hasta llegar al consumidor final, quien decidirá la compra o espera hasta que aparezca un producto o servicio que se ajuste a sus necesidades.

1.5.12. Pronóstico de Venta

Según Gonzales (2014) un pronóstico de venta es la estimación o previsión de las ventas de un producto (bien o servicio) durante un determinado período futuro. La demanda de mercado para un producto es el volumen total susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores, en un área geográfica concreta, para un determinado período, en un entorno definido de marketing y bajo un específico programa de marketing.

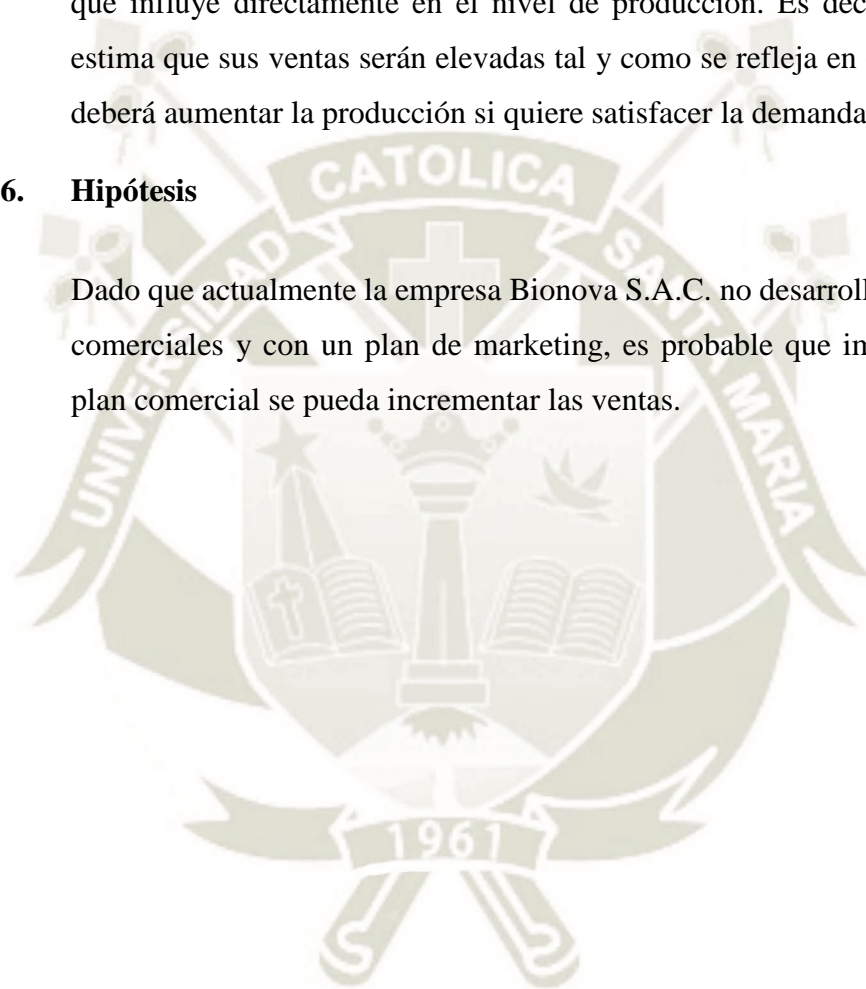
Los pronósticos de ventas son indicadores de realidades económico-empresariales (básicamente la situación de la industria en el mercado y la participación de la empresa en ese mercado). El pronóstico determina qué puede venderse con base en la realidad, y el plan de ventas permite que esa realidad hipotética se materialice, guiando al resto de los planes operativos de la empresa. El objetivo principal de los pronósticos se transforma entonces en el de convertirse en la entrada para el resto de los planes operativos. Muchas empresas confunden la función de pronósticos con la planeación. La definición de plan de ventas no incluye las actividades de hacer proyecciones de niveles de demanda y ésta es una de las diferenciaciones más importantes.

1.5.13. Presupuesto de Venta

Según Kotler y Keller (2006). El presupuesto de ventas es un documento que ayuda a conocer la rentabilidad de una compañía y a conocer el volumen de ventas estimado. Es decir, da estimaciones de los niveles de ventas, (y por tanto de ingresos). Muchas empresas basan sus decisiones comerciales en función de los datos que salen en el presupuesto de ventas, además de que es un documento que influye directamente en el nivel de producción. Es decir, si la empresa estima que sus ventas serán elevadas tal y como se refleja en este presupuesto, deberá aumentar la producción si quiere satisfacer la demanda.

1.6. Hipótesis

Dado que actualmente la empresa Bionova S.A.C. no desarrolla sus actividades comerciales y con un plan de marketing, es probable que implementando un plan comercial se pueda incrementar las ventas.



II. CAPITULO II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e Instrumentos

La entrevista será enfocada principalmente a los responsables del manejo y gestión del proceso de la empresa estudiada.

Se pretende que la entrevista sea cara a cara y se puedan obtener datos precisos con respecto al tema de investigación, relacionando las variables propuestas para el mismo. Para esto, se hace necesario realizar las preguntas con anticipación y ser correctamente formuladas.

Tabla 3. Técnicas, Instrumentos y Fuentes

TECNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Investigación	Internet, Biblioteca	Organizaciones institucionales y no institucionales, libros especializados y revistas especializadas
Entrevistas	Entrevistas orales	Colaboradores de Bionova S.A.C., Clientes de la empresa y el sector.
Observación documental	Revisión de documentos de la empresa	Bionova S.A.C.
Observación de campo	Guía de observación	Observación de ventas de productos Bionova S.A.C.

Fuente: Elaboración Propia

2.2. Estructuras de los Instrumentos

- Estudios preliminares bibliográficos
- Selección de la bibliografía básica
- Recopilación, procesamiento y análisis de la información

2.3. Campo de Verificación

2.3.1. Ámbito

El ámbito de estudio se encuentra en función a la cobertura de la empresa. Actualmente la empresa se encuentra a nivel nacional por tanto el análisis será aplicado a nivel nacional de Perú.

2.3.2. Temporalidad

La investigación empezará durante los meses de noviembre y diciembre del año 2017. En el cual se recopiló toda la información relacionada al 2017, para poder realizar proyecciones para el Plan Comercial aplicado en el último trimestre del año 2018.

2.3.3. Unidades de Estudio

Las unidades de estudio serán las personas encargadas de la empresa de *Bionova S.A.C.* y trabajadores permanentes de los órganos de operaciones. Así como personas e instituciones relacionadas a la empresa y/o el sector.

2.4. Estrategias de recolección de Datos

- Se recurrirán a fuentes de información secundaria y primaria, de tal manera de conseguir toda la información prevista en los objetivos planteados y en la tabla de variables, ambos puntos se encuentran en este plan de investigación.
- Se reunirá con los encargados y dueños de la empresa con el fin de lograr un amplio conocimiento del día a día de la empresa *Bionova S.A.C.*, para que de esta manera se pueda entender todos los aspectos del estudio. Además de poder conocer sus aspiraciones con respecto a la organización.
- Se recurrirá a información pública en los medios de comunicación como revistas. Internet, libros, etc. Esta información podrá ser de ayuda para detectar el entorno general en el que se encuentra situado *Bionova S.A.C.*
- Se recopilará la información histórica de *Bionova S.A.C.* por medio de los trabajadores en el cual se podrá obtener conocimiento de diferentes puntos necesarios para la investigación como las ventas y costos actuales, competencias, cadenas de valor, etc.
- Finalmente, con toda la información recopilada, se tratará la misma, para luego de pasarla por un análisis en cuanto a su relevancia, se procederá a redactar el informe de la investigación además de conclusiones y recomendaciones del trabajo, luego será sustentada antes el jurado calificador.

2.5. Recursos necesarios

2.5.1. Humanos

El presente trabajo fue desarrollado por dos bachilleres de la carrera de Administración:

- Medina Salas, Leyla Yajayra
- Macedo Deza, Danae

2.5.2. Materiales

- 02 millares de papel bond A-4
- 02 Laptop Sony
- Textos Bibliográficos
- 01 Impresora HP
- 02 Memorias USB

2.5.3. Financieros

El presente trabajo se realizará con recursos propios de los investigadores involucrados:

Tabla 4. Presupuesto de la Investigación

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Millar de Papel Copias	2	S/. 20.00	S/. 40.00
Bibliográficas	6	S/. 15.00	S/. 90.00
Cartuchos de Tinta	2	S/. 40.00	S/. 80.00
Movilidad	-	S/. 200.00	S/. 200.00
Útiles de Escritorio	-	S/. 50.00	S/. 50.00
Otros	-	S/. 100.00	S/. 100.00
TOTAL			S/. 593.50

Fuente: Elaboración Propia

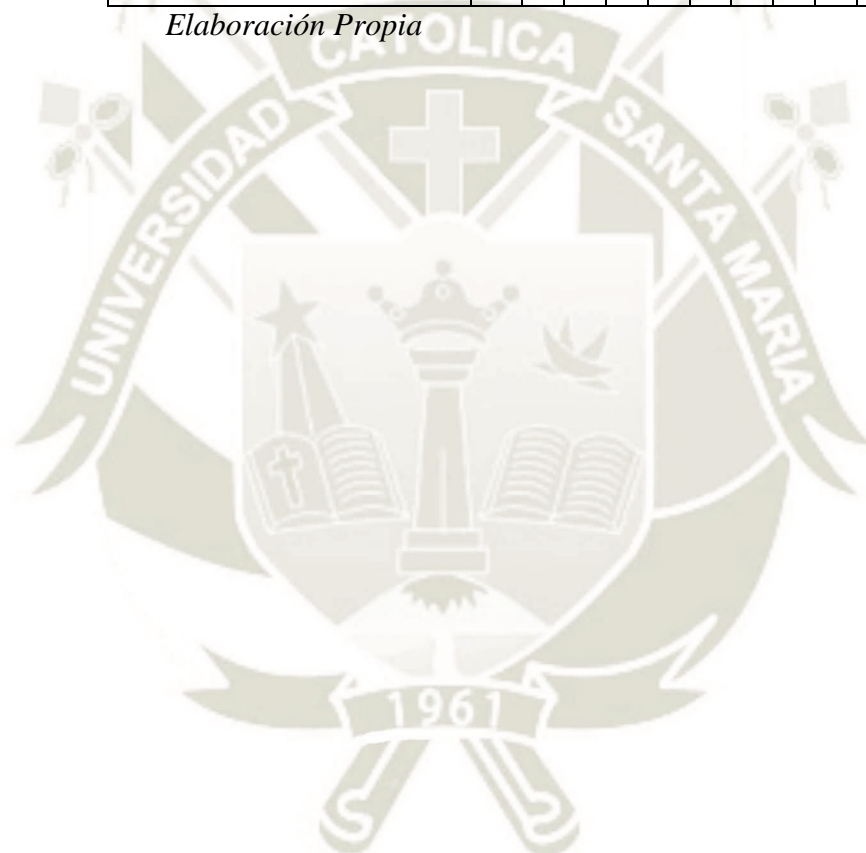
2.6. Cronograma

Para el cronograma de trabajo se tomaron en cuenta la cantidad de semanas necesarias para realizar todas las actividades.

Tabla 5. Cronograma de Trabajo de Tesis

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Identificación del Tema													
Elaboración del Plan													
Presentación y Aprobación del Plan													
Recopilación de Datos													
Elaboración del Informe de Tesis													
Aprobación													
Sustentación													

Elaboración Propia



CAPITULO III. RESULTADOS

3.1. Análisis General (PESTE)

Como vimos anteriormente en el Marco Teórico, el análisis PESTE involucra cinco ámbitos: Político, Económico, Social, Cultural y Ecológico.

3.1.1. Aspecto Político

Perú es un país democrático, sin embargo es de resaltar este aspecto bajo la coyuntura en la que se desarrolló la presente tesis, debido a que actualmente en el país se habla de “inestabilidad política”¹¹ durante el primer trimestre el 2018. Que inició con el proceso de vacancia, y que finalmente terminó con la destitución del cargo de presidente Pedro Pablo Kuczynski por estar vinculado a negocios de acuerdos con la empresa Odebrecht. Esta inestabilidad ha continuado con la revelación de 40 audios en los que se aprecia una red de corrupción alrededor del estado. Finalmente, en julio del presente año, la revelación de los acuerdos telefónicos en el Consejo Nacional de Magistratura (CNM), un organismo autónomo que nombra y destituye jueces y fiscales en el Perú. Todos estos acontecimientos han generado una protesta social en contra de la clase política y movilizaciones continuas solicitando un reordenamiento en el estado que asegure que no existan casos de corrupción en nuestro país.

La ONG Transparencia Internacional¹² dio a conocer el ranking de países más corruptos a nivel mundial. Perú se encuentra en el puesto 96 de 180.

En cuanto al sistema político y su relación con el sector veterinario. En general los servicios veterinarios en América Latina se encuentran en una etapa de readecuación para hacer frente a los compromisos adquiridos internacionalmente. Para lograr una reorganización efectiva deben conjugarse varios elementos entre los que se cuentan:

- El compromiso claro y decidido de los gobiernos para crear estructuras eficientes y sostenibles.

- Una mayor participación del sector privado en la toma de decisiones y financiamiento de actividades.
- Combatir la informalidad y los productos adulterados que ingresan al mercado y representan competencia desleal para las empresas.

3.1.2. Aspecto Económico

En nuestro país quien tiene información acerca del rubro es el Ministerio Nacional de Agricultura (MINAGRI) quien indicó que, en Julio, 2017, el sector agropecuario tuvo un crecimiento récord del 9%. Con ello el sector registró en el 2017 crecimiento consecutivo mes a mes y acumuló una expansión de 1.7% en ese mismo año, informó el Ministerio de Agricultura y Riesgo (MINAGRI).

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) informó que por segundo mes consecutivo el sector agropecuario experimentó un crecimiento de 9% en julio último en comparación al mismo periodo del año pasado. El ministro de Agricultura, José Manuel Hernández, recordó que en junio último la actividad agropecuaria aumentó en 7%, destacando la recuperación del subsector agrícola que alcanzó una tasa de crecimiento de 11%, explicado por la importante contribución positiva de cultivos como el arándano, arroz cáscara, café, maíz amarillo duro y papa, entre otros. De tal manera, estimó que para este año 2017, el sector habrá aumentado en 2.8%.

El auge del campo en julio obedeció principalmente a la mayor producción del subsector agrícola (14%) y de la producción de animales vivos y productos de animales (1%). “Por ejemplo, el buen comportamiento del subsector agrícola en julio obedeció en mayor importancia a la producción de arroz cáscara que creció en 72% (Lambayeque y Piura), café pergamino 13% (en Junín, San Martín y Pasco), maíz amiláceo en 29% (Ayacucho, Huancavelica y Apurímac) y uva en 130% (Piura)”, señaló el MINAGRI. También se observó el aumento de la producción de cacao en 17% (Ucayali, San Martín y Junín), papa en 9% (La Libertad, Huánuco y Cajamarca), maíz amarillo

duro en 8% (Ica, Lima y Cajamarca), y cebolla en 19% (Arequipa e Ica), entre otros productos. Mientras la producción de animales vivos y productos de animales en julio creció en 1% respecto al mismo mes del año anterior. “Dicho resultado se debió en orden de importancia a la mayor producción de pollo de engorde en 2% (Lima y La Libertad), porcina en 5% (Lima y La Libertad), huevo de gallina en 3% (Lima), y leche cruda de vaca en 1% (Arequipa)”, sostuvo el ministerio.

De enero a julio. Del mismo modo, el MINAGRI dio a conocer que en el periodo enero-julio del 2017, la producción agropecuaria registró un crecimiento de 1.7% en comparación al mismo periodo del año 2016, impulsado por el aumento de la producción agrícola en 1,7% y de la producción de animales vivos y productos de animales también en 1,7%. En ese periodo, el comportamiento del subsector agrícola obedeció básicamente por la mayor producción de arándanos que creció en 43% (La Libertad), café pergamino que creció en 10% (Junín, Pasco y Cajamarca), papa en 4% (Huánuco, Cusco y Puno), uva en 14% (Piura, Ica y Lima), aceituna en 45% (Tacna), cacao en 11% (Junín, Ucayali y Huánuco), entre otros. Por otro lado, el aumento de la producción de animales vivos y productos de animales durante este periodo se debió principalmente a la mayor producción de pollo de engorde que se incrementó en 2% (Lima, Arequipa y Ancash), huevo de gallina 5% (Lima, Ica y Lambayeque), porcino en 6% (Lima, La Libertad e Ica) y leche cruda de vaca en 2% (Arequipa e Ica).

Asimismo, el ministro Hernández recalcó las acciones adoptadas por el sector Agricultura que contribuyeron a mitigar los efectos del fenómeno El Niño Costero, lo que ha permitido la recuperación de los cultivos y el crecimiento de las agro exportaciones en 9% en los primeros siete meses del presente año. Puntualizó que, entre enero y julio del 2017, las exportaciones agrarias peruanas sumaron ventas por casi US\$ 3,000 millones, siendo las paltas frescas, las uvas frescas, el café sin tostar, los mangos frescos, las preparaciones para alimentación animal y la quinua.

El sector Agrícola y Pecuario en el Perú

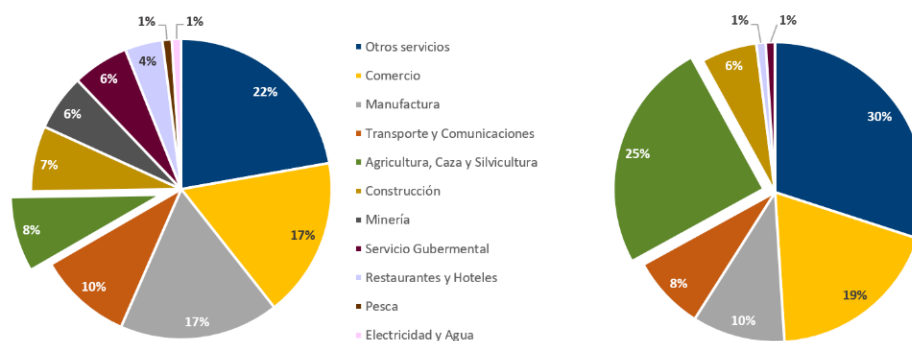
Los efectos del cambio climático son evidenciables en nuestro país a través de casos como el fenómeno de El Niño (FEN) ha aumentado en frecuencia e intensidad. Los glaciares muestran pérdidas y retrocesos mayores. Las sequías son más fuertes y prolongadas, a la vez que los efectos de las heladas e inundaciones son más graves. El sector agropecuario es muy vulnerable a los efectos del clima y, en especial, a sus variaciones y anomalías, que afectan la producción del sector y sobre todo la economía en regiones rurales del país.

Se estima que el impacto del cambio climático en Perú generaría disminuciones en casi todos los cultivos en todos los escenarios climáticos según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y el Ministerio del Ambiente de Perú (MINAM). Esto implica una pérdida del producto bruto interno (PBI) agrícola de 24 % para el año 2100 (con el año base de 2014) en el escenario más optimista.

La economía del sector agropecuario

En el Perú el sector agropecuario emplea a una de cada cuatro personas dentro de la población económicamente activa (PEA). Según fuentes de información oficial del INEI, alrededor de un 70 % de los alimentos consumidos en el Perú son generados en este sector. Según el Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO) 2.2 millones de productores agropecuarios destinan 7.1 millones de hectáreas a cultivos agrícolas a nivel nacional. En contraste, el sector agropecuario representa el 8 % del PBI y tiene una productividad 4.3 veces menor que el resto de los sectores productivos.

Figura 5. Composición de los Sectores Económicos en el Perú



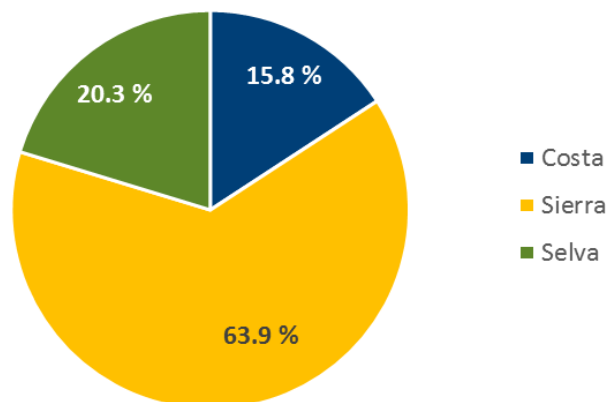
Fuente: Elaboración Propia

Existe un fuerte vínculo entre el sector rural, la población dedicada a la producción de alimentos y la pobreza. La agricultura da sustento económico a aproximadamente un tercio de los hogares (2.3 millones de hogares) para los cuales es la fuente principal de ingresos. Sobre todo, los pequeños agricultores (aquellos que tienen menos de 3 hectáreas para la producción agrícola) son dependientes de la agricultura: el 60 % de ellos dedica parte o toda su producción para el autoconsumo. Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en 2016, el 60 % de la población rural se encuentra bajo el umbral de pobreza, un 14.6 % aún en extrema pobreza. En la sierra rural esta cifra asciende a 17 %. Con el cambio climático la vulnerabilidad de estas personas y sus medios de vida se ve incrementada.

Los productores agropecuarios

El Perú tiene un total de 2'260,973 productores agropecuarios. Al año 2012, el 63.9 % de estos productores se ubicaba en la sierra, 20.3 % en la región amazónica (selva) y 15.8 % en la costa según el CENAGRO.

Figura 6. Producción Agropecuaria según región natural en el Perú



Fuente: Elaboración Propia

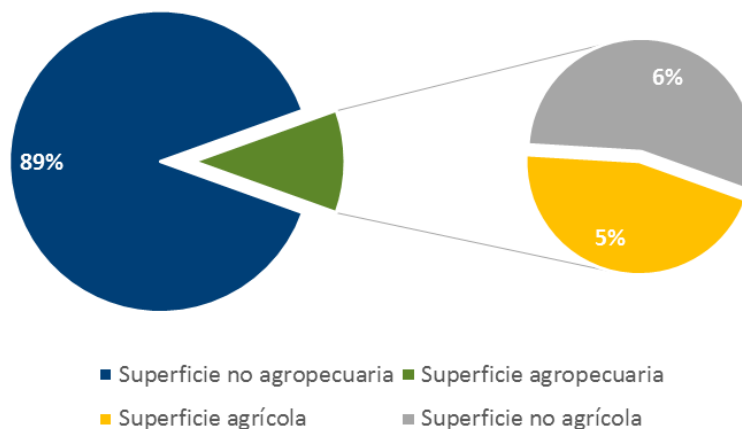
Aproximadamente, el 82 % de las unidades productivas tiene un tamaño menor a 5 hectáreas. Esto quiere decir que la mayoría de los productores agrícolas son micro y pequeños productores. Cerca de un 60 % de ellos dedica parte o toda su producción para el autoconsumo. Debido a estos factores, a la estrecha dependencia de los pequeños agricultores del clima y su alta vulnerabilidad, lograr cosechas exitosas puede ser más difícil en un contexto de cambio climático.

Características de la superficie agraria en el país

Un 11 % del territorio en el Perú está clasificado como superficie agropecuaria. El sector agropecuario está compuesto por el sector agrícola y el sector ganadero, así como el sector avícola y porcino.

La superficie agropecuaria asciende a un total de 7'125,007 hectáreas. De estas, la mayoría se encuentra en regiones de sierra, alcanzando el 58 %. Del total de la superficie agropecuaria en el país, el 42 % es agrícola, lo cual equivale a un 5 % de la superficie total del Perú.

Figura 7. Superficie agropecuaria y agrícola en el Perú

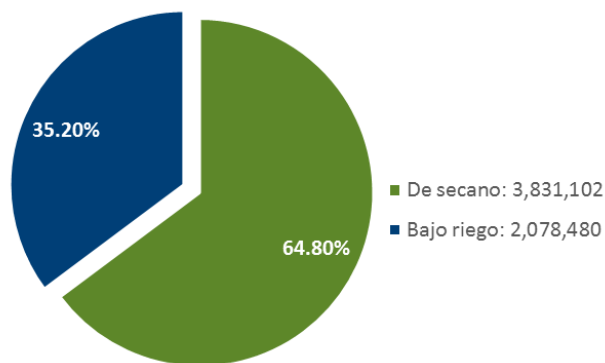


Fuente: Elaboración Propia

Alrededor de un tercio de la superficie agrícola es irrigada. Los otros dos tercios son de secano, por lo que la dependencia de estos terrenos de la lluvia aumenta su vulnerabilidad a fenómenos climáticos extremos como las sequías.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 8. Superficie agraria de bajo riego y de secano



Estos cambios se dan debido a la Vulnerabilidad e impactos del clima en la agricultura. Alrededor del 25 % del impacto negativo de los desastres relacionados con el clima en los países en vías de desarrollo los sufren el sector agrícola, ganadero, pesquero y forestal, según estima la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Sin embargo, en cuanto al PBI ha ido disminuyendo, debido a fenómenos naturales como El Niño y coyuntura económica.

Tabla 6. Información Económica General

INFORMACIÓN GENERAL					
	2014	2015	2016	2017	
				I Trim.	II Trim.
Área : 1 285 216 kilómetros cuadrados					
Población y empleo					
Miliones de habitantes 1/	30,8	31,2	31,5	31,5	31,5
Desempleo Lima Metropolitana (%) 2/	5,9	6,5	6,7	7,7	6,9
Producto bruto interno					
Tasa de crecimiento (%)	2,4	3,3	4,0	2,1	2,4
Composición porcentual por sectores:					
- Agropecuario	5,3	5,3	5,2	4,7	6,8
- Pesca	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6
- Minería e hidrocarburos	11,7	12,4	13,8	13,8	14,0
- Manufactura	14,1	13,5	12,8	13,0	12,3
- Electricidad y agua	1,8	1,8	1,9	2,0	1,8
- Construcción	6,8	6,2	5,8	5,1	5,2
- Comercio	11,2	11,2	11,0	10,8	10,7
- Otros servicios	48,7	49,2	49,2	50,2	48,6
Producción de los sectores primarios	20,3	21,0	22,2	21,9	24,6
Producción de los sectores no primarios	79,7	79,0	77,8	78,1	75,4
Inflación últimos 12 meses (%)	3,2	4,4	3,2	4,0	2,7
Inflación sin alimentos y energía, últimos 12 meses (%)	2,5	3,5	2,9	2,7	2,4
Tipo de cambio (variación porcentual del periodo)					
	6,4	14,2	0,4	-3,9	0,1
Tipo de cambio (promedio del periodo)					
S/ por US\$	2,84	3,19	3,38	3,29	3,26
S/ por canasta de monedas	0,52	0,54	0,56	0,53	0,54
Tasas de interés (promedio del periodo)					
Moneda nacional					
- Preferencial corporativa a 90 días	4,7	4,5	5,2	5,0	4,7
- Ahorros	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5
- Interbancaria	3,9	3,5	4,4	4,2	4,1
Moneda extranjera					
- Preferencial corporativa a 90 días	0,7	0,9	1,2	1,2	1,5
- Ahorros	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
- Interbancaria	0,2	0,2	0,4	0,8	1,1

Fuente: BCRP (2017)

Tabla 7. PBI del Perú (2017)

PRODUCTO BRUTO INTERNO (Variaciones porcentuales anuales)					
	2014	2015	2016	2017	
				I Trim.	II Trim.
Agropecuario	1,9	3,2	2,0	-0,8	1,1
Agrícola	0,7	2,0	0,6	-4,4	1,7
Pecuario	5,8	5,2	4,0	4,0	-0,3
Pesca	-27,9	15,9	-10,1	37,9	128,8
Minería e hidrocarburos	-0,9	9,5	16,3	4,1	1,9
Minería metálica	-2,2	15,7	21,1	3,9	3,5
Hidrocarburos	4,0	-11,5	-5,1	5,3	-7,1
Manufactura	-3,6	-1,5	-1,5	1,9	3,5
De procesamiento de recursos primarios	-9,3	1,8	-0,5	11,4	30,6
No primaria	-1,5	-2,6	-2,0	-1,0	-5,0
Electricidad y agua	4,9	5,9	7,3	1,0	1,6
Construcción	1,9	-5,8	-3,1	-5,3	-2,9
Comercio	4,4	3,9	1,8	0,1	0,9
Otros servicios 1/	5,0	4,2	3,9	3,0	2,8
PBI	2,4	3,3	3,9	2,1	2,4
Producción de sectores primarios	-2,2	6,8	9,8	4,4	6,2
Producción de sectores no primarios	3,6	2,4	2,3	1,4	1,3

1/ Incluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.

Fuente: BCRP (2017)

En función al crecimiento del PBI de los últimos 03 años indica un promedio en 5% de crecimiento para el 2018.

3.1.3. Aspecto Social

Acerca del aspecto social de nuestro país y relacionado al sector de la empresa *Bionova S.A.C.*, uno de los problemas más llamativos es la existencia de productores veterinarios clandestinos que han empezado a afectar considerablemente al rubro de dicha región. En Centroamérica, que tiene una realidad similar a la del Sur de América, se creó la Federación de la Industria Veterinaria Centroamericana (CIVETA) que busca provocar una relación muy cercana entre los diferentes países para lograr uniformar una política de educación dirigida al consumidor final y las buenas prácticas en la industria, a manera de contrarrestar la acción de competencia desleal y mantener al consumidor final informado.

Según el representante de CIVETA (Edgard Medina) indica que los reglamentos y regulación de la industria veterinaria deben ser cercanos a la realidad de cada país y de orden obligatorio. Se calcula que 25 de 39

laboratorios están debidamente organizados cumpliendo con todas las normas de calidad, pero hay entre 100 y 200 plantas produciendo sin control alguno por lo que se corre el riesgo de que vendan productos vencidos.

Uno de los aspectos que se identificaron por la asociación fue el acceso a tecnología para intensificar y profesionalizar sus servicios. La adquisición de tecnología debe ir acompañada de acceso al crédito financiero a través de préstamos blandos (tasas de interés promedio) y a políticas que le apuesten a una reactivación del sector agropecuario. Los principales medicamentos en el rubro son los antiparasitantes, vitaminas, reconstituyentes y antibióticos. Las fallas más comunes del productor es no consultar con los profesionales veterinarios o ingenieros agrónomos. La falta de educación en el uso de los medicamentos, siempre hay que tener cuidado en la dosificación mayor o menor de productos porque podría generar intoxicaciones o simplemente no dar resultados esperados.

3.1.4. Aspecto Tecnológico

De manera global el sector veterinario y agropecuario se trata de la ciencia que se ocupa de todo lo relacionado a prevenir, diagnosticar y curar las enfermedades y males de los animales, ya sean domésticos, de corral o silvestres.

Las medidas sanitarias y fitosanitarias y el comercio internacional

Hoy en día las medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF) juegan un papel prioritario en el comercio internacional y el acceso a nuevos mercados. A partir de 1 de enero de 1995, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Propuesta Dunkel se incorpora al texto del Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Acuerdo MSF), que contempla entre otros, los principios de análisis de riesgo, regionalización, armonización, equivalencia y transparencia.

Los mayores referentes del avance tecnológico en este sector se encuentran en países como América del Norte y Europa, por tanto, el

hablar de tecnología involucra también hablar de importación y exportación. La creciente globalización de los intercambios comerciales de productos pecuarios y animales incrementan las posibilidades de diseminación de enfermedades. Ante esta perspectiva de liberalización comercial, se vuelve imperativo establecer mecanismos que permitan agilizar el comercio internacional salvaguardando al mismo tiempo la salud animal de los países involucrados.

Importación y Exportación de insumos más avanzados.

Países con un fuerte potencial exportador: Aquellos países que cuentan con un sector pecuario desarrollado y con una vocación natural para la producción, entre ellos se encuentran Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y México.

Países con un potencial exportador intermedio: Aquellos países que cuentan con un sector pecuario importante pero que debido a limitaciones sanitarias y/o estructurales no han logrado incidir en los mercados internacionales con todo su potencial. Entre ellos se cuentan Colombia, Venezuela, Bolivia, Perú y Ecuador.

Ciertos países del primer grupo son exportadores importantes de ciertos productos o especie animal y al mismo tiempo son importadores netos de otros rubros pecuarios, lo mismo ocurre con el último grupo en donde ciertos países han desarrollado una vocación productiva que les permite contar con un excedente exportable.

Finalmente, de todo lo expuesto por el análisis PESTE, podemos resumir el escenario en el cual opera la empresa actualmente de la siguiente manera.

Tabla 8. Resumen del Análisis PESTE

Aspecto Político	Aspecto Económico y Ecológico
<p>P1. País democrático.</p> <p>P2. Crisis política de corrupción entre los períodos 2017 - 2018.</p> <p>P3. Compromisos de mejora del sector agropecuario en nuestro país por el estado</p>	<p>E1. Crecimiento record del sector agropecuario (7%) con respecto al 2017.</p> <p>E2. Los lugares de mayor crecimiento del sector fueron Lima, La Libertad, Ica y Arequipa.</p> <p>E3. Si se presentara un cambio climático podría reducir el sector en 24%.</p> <p>E4. Representa el 8% del PBI y tiene una productividad 4.3 menor que el resto de sectores productivos.</p>
Aspecto Social	Aspecto Tecnológico
<p>S1. Existe un constante crecimiento de la población peruana, por tanto un incremento de demanda de productos pecuarios.</p> <p>S2. Productores agropecuarios clandestinos</p> <p>S3. 64% de de los productores formales de la industria veterinaria cumplen con toda la normativa</p> <p>S4. Se estima que el 80% de los productores son informales.</p> <p>S5. Falta de educación en el uso de medicamentos veterinarios</p>	<p>T1. Las medidas sanitarias y fitosanitarias estan siendo más exigentes en el sector</p> <p>T2. Los países con mayores fuentes tecnológicas son América del Norte y Europa</p> <p>T3. Los países con mayor potencial de exportación de tecnología en el sector a nivel Americano son Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y México.</p> <p>T4. Perú cuenta con un nivel de exportador intermedio en cuanto a producto pecuario se refiere, por tanto su nivel de tecnificación también es intermedia con respecto a otros países.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Reseña Empresarial

Bionova S.A.C. es una empresa familiar que nació en 2002 con el fin de cubrir las necesidades del consumidor en el rubro veterinario. Sus actividades son las de distribuir productos de uso veterinario diferenciado, destinados al cuidado y mejoramiento de la producción animal. Desde su fundación a la fecha ha logrado crecimiento organizacional basándose en productos de alta calidad y enfocándose en la satisfacción de cliente en *Bionova S.A.C.* el cual se dedica a promover productos y servicios para la salud y nutrición animal.

Figura 9. Logos actual de Bionova S.A.C.



Fuente: Bionova S.A.C.

Bionova S.A.C. ha establecido como misión y visión lo siguiente:

MISIÓN

“Contribuir con el éxito de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades con productos de calidad, innovadores y servicios diferenciados que superen sus expectativas. Mantener un equipo de trabajo talentoso, constantemente capacitado y que asesore al cliente sobre cómo optimizar su productividad. Así mismo, promover incansablemente que el equipo esté comprometido con los valores y objetivos de la empresa. Asegurar relaciones de largo plazo con nuestros proveedores y clientes, todo ello mediante la excelencia en nuestro servicio”.

VISIÓN

“Ser una organización comprometida con el desarrollo del país, buscando consolidarnos a nivel nacional como especialistas en distribución de productos y soluciones para los sectores avícolas, porcino y ganadero. Aspiramos a brindar un portafolio de marcas propias para el año 2020, como complemento al actual portafolio. Orientándonos a ser una corporación regional Lationamericana en el año 2025”.

En cuanto a los valores de la empresa, se ha empleado el uso de términos como “filosofía corporativa” para poder darles fuerza en cuanto a los valores que debe tener la organización. Los aspectos que la componen son los siguientes:

- **Excelencia:** Innovación, disciplina y proactividad.
- **Integridad:** Honestidad, responsabilidad y respeto
- **Servicio:** Entusiasmo, pasión y actitud
- **Unidad:** Equipo, empatía y solidaridad

En cuanto a las empresas que representa a nivel nacional por mencionar algunas de las más importantes tenemos a Zoetis, Alltech, Nutristar, Elanco, Dex Ibérica, Bayer, Molpack y VMD. Todas estas se encuentran distribuidas por *Bionova S.A.C.*

Figura 10. Logos de empresas representadas por Bionova S.A.C.



Fuente: Bionova S.A.C.

3.3.Situación actual de la Empresa

En cuanto a infraestructura, cuentan con dos oficinas. La primera donde se encuentra la gerencia en San Isidro, Lima y la segunda que es donde se almacenan los productos en San Miguel, Lima. Además, cuentan con flota vehicular propia para la distribución de sus productos. En cuanto a la distribución a nivel nacional, la empresa cuenta con representantes de ventas en las diversas zonas del país, ubicados principalmente en las ciudades con mayores accesos. Los vehículos con los que cuenta la empresa tienen llegada hasta el norte chico (Huacho) y sur chico (Chincha) del país. El reparto en provincias se realiza a través de servicios logísticos y de courier los cuales son gestionados por los representantes de la empresa. Los fletes de transporte son asumidos por el comprador y entregados en función a disponibilidad del producto y medio de transporte escogido para su entrega.

3.3.1. Características del cliente y consumidor final

El cliente de la empresa está caracterizado como empresas productoras y/o comercializadoras de productos pecuarios ubicados en el Perú, dedicados a la crianza de animales y que no estén siendo atendidos por la competencia.

En función a estos clientes, la facturación anual lograda por la empresa en el 2017 se tuvieron una base de clientes de alrededor de 375 y se logró una facturación por ventas totales de 13 millones 300 mil soles. Entre sus principales clientes se encuentra San Fernando, Rico Pollo, Redondos, Don Pollo, Santa Elena, Avinka y Chimú.

Figura 11. Logos de los principales clientes con los que cuenta la empresa



Fuente: Bionova S.A.C.

3.3.2. Identificación de la demanda actual

Actualmente Bionova S.A.C. cuenta con 13.3 MM de ventas en el 2017, sin embargo, el mercado tiene un potencial de 180 MM, en promedio solo ha logrado penetrar en 7.4% su mercado

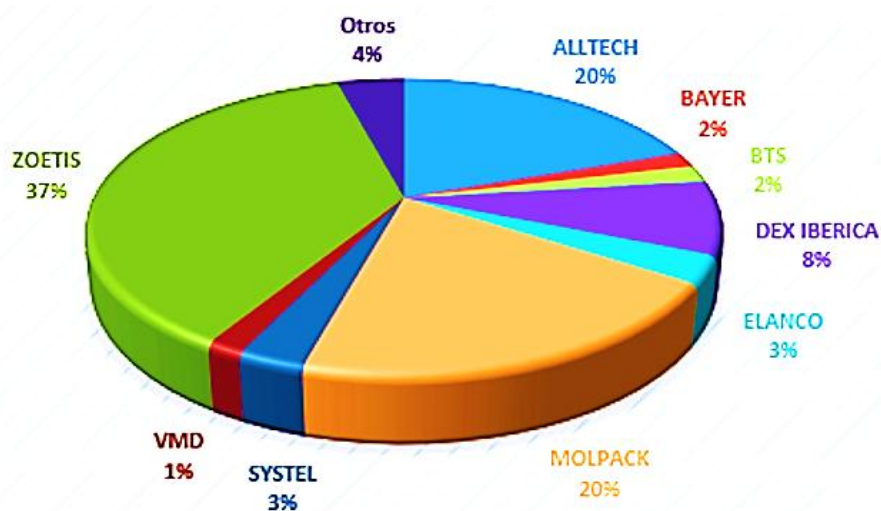
Tabla 9. Potencial Comercial de las Zonas Actuales Bionova SAC

Zonas	Potencial \$ MM	Ventas 2017	% Penetración
Norte Grande	40	1.9	5%
Lima - N.Chico	73	2.2	3%
Lima - Sur Chico	38	4.4	12%
Sur Grande	20	3.8	19%
Lima Este y Oriente	9	1	11%
TOTAL	180	13.3	

Fuente: Bionova S.A.C. - Elaboración Propia

En cuanto a la composición de productos según sus proveedores. Su proveedor más importante es Zoetis con el 37% de las ventas totales de la empresa, seguido por Alltech y Molpack con el 20% respectivamente.

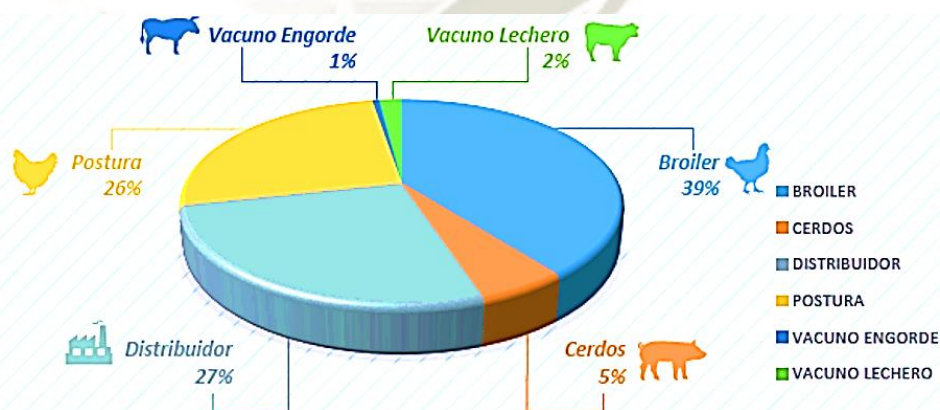
Figura 12. Composición de ventas 2017 por proveedor



Fuente: Bionova S.A.C. – Elaboración Propia

En cuanto a la especie en la cual realiza mayores ventas, el 39% de sus productos van dirigidos a la crianza de pollos Broiler, seguidos por Distribuidores (27%) y aves de Postura (26%).

Figura 13. Porcentaje de ventas Bionova S.A.C. por Especie



Fuente: Bionova S.A.C. – Elaboración Propia

4. Identificación y Análisis de problemas Organizacionales

4.1. Identificación de Problemas Organizacionales

Al momento de identificar la problemática de la empresa, el Gerente General de la organización y encargados de las áreas de Administración/Contabilidad, Logística y Técnico-Comercial, indicaron los siguientes puntos como problemas organizacionales:

- *Bionova S.A.C.*, se encuentra en un proceso de crecimiento, sin embargo, no se cuenta con un plan de crecimiento para afrontar la futura demanda. Los efectos de no tener un plan sería desaprovechar la oportunidad de crecimiento y perder mercado. Es necesario que se tracen actividades que ayuden a la organización a ordenarse y prever las necesidades de sus clientes a un corto y mediano plazo.
- Elevado portafolio de productos (muchas representaciones) debido a que, al añadir nuevos productos a la cartera de clientes, además de disponibilidad de stock por parte de los representantes de los laboratorios, en el tiempo se han ido incrementando la cantidad de ítems que comercializa la empresa, siendo actualmente 54 ítems de 17 diferentes laboratorios y representantes de los mismos.
- Desde que comenzó a operar *Bionova S.A.C.*, tuvo concentradas sus representaciones en dos proveedores locales, siendo ambos filiales de empresas de alcance global, como son Pfizer SA (Hoy Zoetis) y Alltech Perú.
- A nivel global se presentaron mega fusiones, adquisiciones, absorciones, entre laboratorios globales, lo cual si bien es cierto no afectó directamente las representaciones que *Bionova S.A.C.* tenía, era bastante probable que ello ocurriera en cualquier momento, por lo que *Bionova S.A.C.* decidió conseguir más representaciones, esta vez directas, principalmente de empresas europeas, como ocurrió con SYSTEL y NUTRISTAR de Francia, VMD de Bélgica, LACTALIS y más recientemente CBM de Canadá.
- La búsqueda de más representaciones directas generó en algunos casos conflictos de interés con las representaciones locales, ya que en algunos casos las nuevas representadas tienen en su portafolio productos que compiten directamente o indirectamente con los productos distribuidos por *Bionova S.A.C.* para ellos.
- La decisión de no depender de pocos proveedores tuvo resultados satisfactorios, ya que precisamente algunas representadas, por desacuerdos en las condiciones de distribución y algunos conflictos generados por el no cumplimiento de algunas

cláusulas del contrato de distribución dejaron de trabajar con *Bionova S.A.C.*, pero a pesar de haber significado una disminución importante en la proyección de ventas para el 2017, esta disminución fue amortiguada con el crecimiento que han reportado las representadas directas en este año.

- Las líneas de crédito las evalúa, aprueba y maneja el área de créditos y cobranzas de la empresa. Habitualmente cuando un cliente nuevo solicita crédito, debe haber realizado antes varias compras al contado adelantado o con cheque bancario a 8 días. Luego de ello, el área de créditos y cobranzas, apoyada en el servicio de información económica y financiera de personas y empresas llamado SENTINEL, puede evaluar objetivamente la situación económica y financiera del solicitante del crédito. Hecho esto, define la línea de crédito que corresponde al cliente en particular, considerando sobre todo el potencial real de compra del mismo y su capacidad de pago asociada, que se obtiene del informe que emite SENTINEL para *Bionova S.A.C.*
- No hay un monto mínimo específico para otorgar un crédito, ya que una vez otorgada la línea de crédito al cliente, este puede realizar sus compras al crédito.
- El perfil profesional de la fuerza de ventas incluye el grado académico de Ing, Zootecnista o de Médico Veterinario. Maestrías en Nutrición animal, especialidad en especies u otras son opcionales por lo que los salarios que deben pagarse son altos y los profesionales interesados y con estas características son pocos en el mercado.
- Al inicio de las operaciones de la empresa no se contaba con experiencia comercial en el sector veterinario o experiencia de ejercicio profesional en el campo de la producción animal. Sin embargo, ahora esto ha mejorado, pero aún es insuficiente para mantener el negocio en constante crecimiento.
- Los representantes técnico-comerciales deben contar con habilidades personales y en técnicas de ventas, para la administración y desarrollo del territorio asignado. El área comercial a la fecha cuenta con personal competente en todas las zonas, sin embargo, es insuficiente para abarcar la totalidad de clientes que ofrece el mercado.
- Se tiene una limitante en cuanto a las operaciones en todo el país, debido que la empresa opera desde Lima, por tanto, no cuenta con locales en las demás zonas que cubre. Se planea adquirir un local más grande para el área logística, en la zona sur de Lima.

Finalmente, por todo lo expuesto por los directivos de la empresa, se determinó que los temas a resolver principalmente se encontraban relacionados al área comercial, por tanto, se dirigió los esfuerzos del trabajo a realizar, específicamente al plan comercial de la empresa.

4.2. Análisis FODA de la Empresa

En base a la información recabada con los responsables de dirigir la empresa. Se realizó un Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de *Bionova S.A.C.*, a manera de caracterizar la organización en cuanto a su entorno y de manera interna. La información se obtuvo a través una entrevista con el gerente de la organización y la información que proporcionó de la empresa fue el siguiente:

- Fortalezas (Factor Interno):
 - F1. Distribución exclusiva como de Pfizer-Bayer-VMD-Dex Ibérica en zonas Arequipa - Selva - Norte Grande.
 - F2. Fuerza de Ventas en zonas estratégicas, motivada y profesional.
 - F3. Apalancamiento financiero proveedor 90 días.
 - F4. Portafolio mixto completo de productos pecuarios.
 - F5. Imagen de empresa transnacional-especialista.
 - F6. Marketing planificado y ejecución efectiva.
 - F7. Presencia buena en Avicultura mediana y pequeña.
 - F8. Ventas con promociones para generar mayores ingresos.
 - F9. Respaldo Financiero y local propio.
 - F10. Buena cartera de productos
- Debilidades (Factor Interno):
 - D1. Elevado portafolio de productos (muchas representaciones).
 - D2. Manejo deficiente de Líneas de Crédito por cliente.
 - D3. Manejo deficiente de Cuentas por Cobrar.
 - D4. Cuentas de crédito a 60 días (Pamolsa, Bayer, Alltech, Intervet).
 - D5. Perfil de la Fuerza de Ventas por mejorar.
 - D6. Como organización se necesita más personal.
 - D7. Poca infraestructura (oficina, almacén).
 - D8. Falta de un Plan Comercial que ejecute el plan estratégico de la empresa.

- Oportunidades (Factores Externos)
 - O1 Penetración de mercados avícola: Sferna, Redondos, Avinka.
 - O2 Penetración de mercados porcicultores (actual portafolio).
 - O3 Desarrollo mercados de ganadería lechera.
 - O4 Potencial de crecimiento de mercado (92.6% mercado).
 - O5 Cartera de clientes "A1" con potencial de compra.
 - O6 Cartera de productos "Foco" reconocidos por el mercado.
 - O7 Desarrollo de productos: Lanzamiento Pfizer y VMD.
 - O8 Desarrollar más canales de distribución.
- Amenazas (Factores Externos)
 - A1. Factores de riesgo de enfermedades como en el porcino y avícola (El estrecho contacto entre las personas y sus animales, inevitable en todos los sistemas de producción, ofrece la posibilidad a los agentes patógenos de pasar de los cerdos a los seres humanos y viceversa. Se debe prestar especial atención a los virus con potencial pandémico como la influenza A, los cuales, según ha quedado demostrado, usan al cerdo como un "recipiente mixto" del que pueden surgir nuevos recombinantes; escasez del sector porcino.)
 - A2. Riesgos físicos: Ruido.
 - A3. Riesgos ergonómicos: sobreesfuerzos físicos (jalar, empujar, cargar), posturas inadecuadas, trabajos prolongados de pie, trabajos prolongados con inclinación del tronco, diseño deficiente del sitio o puesto de trabajo.
 - A4. Fusiones de proveedores representados actualmente por la empresa.
 - A5. Concentración de clientes en zonas específicas.
 - A6. Productos informales y/o adulterados de menor precio y calidad.

A continuación, se elaboró un cuadro resumen con los datos obtenidos según la clasificación con FODA:

Tabla 10. Resumen de información obtenida para FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Distribución exclusiva como de Pfizer-Bayer-VMD-Dex Ibérica en zonas Arequipa - Selva - Norte Grande	O1 Penetración de mercados avícola: Sferna, Redondos, Avinka
F2. Fuerza de Ventas en zonas estratégicas, motivada y profesional	O2 Penetración de mercados porcicultores (actual portafolio)
F3. Apalancamiento financiero proveedor 90 días	O3 Desarrollo mercados de ganadería lechera
F4. Portafolio mixto de productos pecuarios	O4 Potencial de crecimiento de mercado (92.6% mercado)
F5. Imagen de empresa transnacional-especialista	O5 Cartera de clientes "A1" con potencial de compra
F6. Marketing planificado y ejecución efectiva	O6 Cartera de productos "Foco" reconocidos por el mercado
F7. Presencia buena en Avicultura mediana y pequeña	O7 Desarrollo de productos: Lanzamiento Pfizer y VMD
F8. Ventas con promociones para generar mayores ingresos	O8 Desarrollar más canales de distribución
F9. Respaldo Financiero y local propio	
F10. Buenas cartera de productos	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Elevado portafolio de productos (muchas representaciones)	A1. Factores de riesgo de enfermedades como en el porcino y avícola
D2. Manejo deficiente de Líneas de Crédito por cliente	A2. Amenazas de enfermedades físicas: Ruido
D3. Manejo deficiente de Cuentas por Cobrar	A3. Riesgos ergonómicos por cargar productos
D4. Cuentas de crédito a 60 días (Pamolisa, Bayer, Alltech, Intervet)	A4. Fusiones de proveedores representados actualmente por la empresa
D5. Perfil de la Fuerza de Ventas por mejorar	A5. Concentración de clientes en zonas específicas
D6. Como organización se necesita más personal	A6. Productos informales y/o adulterados de menor precio y calidad
D7. Poca infraestructura (oficina, almacén)	
D8. Falta de un Plan Comercial que ejecute el plan estratégico de la empresa.	

Fuente: Elaboración Propia

Con la información obtenida, se elaboró una medición de los factores identificados y asignando porcentajes, de tal manera que su totalidad sume 100%. Los resultados posicionan a la empresa en un escenario positivo de desarrollo debido a que las Oportunidades y Fortalezas tienen un mayor peso que las Debilidades y Amenazas. A continuación, se detallan los resultados.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

La evaluación de los factores internos dio como resultados más relevantes que las fortalezas que más destacan son *F7. Buena presencia en Avicultura mediana y pequeña* y además de *F3. Apalancamiento financiero proveedor 90 días*. En cuanto a las debilidades la que mayor resaltó fue la *D1. Elevado portafolio de productos (muchas representaciones)* y en menor medida *D2. Manejo deficiente de líneas de crédito por cliente*.

Tabla 11. Elaboración de Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)

FORTALEZAS	Relevancia
F1. Distribución exclusiva como de Pfizer-Bayer-VMD-Dex Ibérica en zonas Arequipa - Selva - Norte Grande	3%
F2. Fuerza de Ventas en zonas estratégicas, motivada y profesional	5%
F3. Apalancamiento financiero proveedor 90 días	10%
F4. Portafolio mixto de productos pecuarios	2%
F5. Imagen de empresa transnacional-especialista	4%
F6. Marketing planificado y ejecución efectiva	6%
F7. Presencia buena en Avicultura mediana y pequeña	14%
F8. Ventas con promociones para generar mayores ingresos	6%
F9. Respaldo Financiero y local propio	2%
F10. Buena cartera de productos	2%
Total Fortalezas	54%
DEBILIDADES	Relevancia
D1. Elevado portafolio de productos (muchas representaciones)	13%
D2. Manejo deficiente de Líneas de Crédito por cliente	7%
D3. Manejo deficiente de Cuentas por Cobrar	4%
D4. Cuentas de crédito a 60 días (Pamolsa, Bayer, Alltech, Intervet)	3%
D5. Perfil de la Fuerza de Ventas por mejorar	2%
D6. Como organización se necesita más personal	5%
D7. Poca infraestructura (oficina, almacén)	6%
D8. Falta de un Plan Comercial que ejecute el plan estrategico de la empresa	6%
Total Debilidades	46%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

Matriz de Evaluación de Factores Externos

La evaluación de los factores internos dio como resultados más relevantes que las Oportunidades que más destacan son O8. *Desarrollar más canales de distribución*, O4. *Potencial de crecimiento de mercado (97%)* y finalmente O5. *Cartera de clientes "A1" con potencial de compra*. En cuanto a las Amenazas tenemos A5. *Concentración de clientes es zonas específicas*, A4. *Fusiones de proveedores representados actualmente por la empresa* y A6. *Productos informales y/o adulterados de menor precio y calidad*

Tabla 12. Elaboración de Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE)

OPORTUNIDADES	Relevancia
O1 Penetración de mercados avícola: Sferna, Redondos, Avinka	3%
O2 Penetración de mercados porcicultores (actual portafolio)	7%
O3 Desarrollo mercados de ganadería lechera	7%
O4 Potencial de crecimiento de mercado (92.6% mercado)	15%
O5 Cartera de clientes "A1" con potencial de compra	10%
O6 Cartera de productos "Foco" reconocidos por el mercado	3%
O7 Desarrollo de productos: Lanzamiento Pfizer y VMD	3%
O8 Desarrollar más canales de distribución	17%
Total Oportunidades	65%
AMENAZAS	Relevancia
A1. Factores de riesgo de enfermedades como en el porcino y avícola	3%
A2. Riesgos físicos: Ruido	3%
A3. Riesgos ergonómicos:	3%
A4. Fusiones de proveedores representados actualmente por la empresa	8%
A5. Concentración de clientes en zonas específicas	10%
A6. Productos informales y/o adulterados de menor precio y calidad	8%
Total Amenazas	35%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Matriz FODA de la Empresa Bionova S.A.C.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		<p>O1, O2, O3, O4 Potencial de crecimiento de mercado (92.6% mercado), O5 Cartera de clientes "A1" con potencial de compra O6, O7, O8 Desarrollar más canales de distribución</p>	<p>A1, A2, A3, A4. Fusiones de proveedores representados actualmente por la empresa, A5. Concentración de clientes en zonas específicas A6. Productos informales y/o adulterados de menor precio y calidad</p>
FORTALEZAS	<p>F1, F2, F3. Apalancamiento financiero proveedor 90 días, F4, F5, F6, F7. Presencia buena en Avicultura mediana y pequeña</p>	<p>E1. Utilizar la experiencia las gestión de avicultores para obtener un mayor % de mercado. E2. Desarrollar servicios como Televenta y gestión de cartera "Key Accounts (KA)" con especialistas</p>	<p>E3. Fortalecer la cartera de clientes actual con una gestión pull & push. E4. Monitorear el precio de competidores y de mercado informal así como productos expendidos en esta modalidad.</p>
DEBILIDADES	<p>D1. Elevado portafolio de productos (muchas representaciones) D2. Manejo deficiente de líneas de crédito por cliente , D3, D4, D5, D6</p>	<p>E5. Concentrar los planes de desarrollo a los productos representativos y que generen el 80% de los ingresos totales.</p>	<p>E6. Promover planes de contingencia en caso de que la empresa se encuentre en riesgo de liquidez.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, con los resultados obtenidos del análisis FODA para la empresa, podemos determinar cuál será la estrategia comercial para la empresa *Bionova S.A.C.* para el periodo 2018-2019.

- E1. Utilizar la experiencia la gestión de avicultores para obtener un mayor % de mercado.
- E2. Desarrollar servicios como Televenta y gestión de cartera Cuentas Clave o Key Accounts (KA) con especialistas
- E3. Fortalecer la cartera de clientes actual con una gestión *pull & push*.
- E4. Monitorear el precio de competidores y de mercado informal, así como productos expendidos en esta modalidad.
- E5. Concentrar los planes de desarrollo a los productos representativos y que generen el 80% de los ingresos totales.
- E6. Promover planes de contingencia en caso de que la empresa se encuentre en riesgo de liquidez.

4.5. Aplicación de Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Se realizó la aplicación de la información aplicada al MPEYEA de la empresa *Bionova S.A.C.*, para tal fin se asignaron valores a diversos aspectos de la organización para determinar la situación de competitividad de la empresa. Según con las cuales se podrá recomendar una estrategia de desarrollo para la empresa, específicamente en el campo comercial.

Tabla 14. Posición Estratégica Externa Bionova SAC

Posición Estratégica Externa

Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

Potencial de crecimiento	7
Potencial de utilidades	3
Estabilidad financiera	5
Conocimiento tecnológico	4
Intensidad de capital	4
Facilidad de entrada al mercado	6
Productividad/Utilización de capacidad	5
Poder de negociación con proveedores	4

PROMEDIO= **4.75**

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

Cambios tecnológicos	4
Tasa de inflación	4
Variabilidad de la demanda	4
Rango de precios de productos competitivos	5
Barrera de entrada de mercado	2
Rivalidad / Presión competitiva	2
Elasticidad del precio de la demanda	0
Presión de los productos sustitutorios	1

PROMEDIO - 6= **-3.25**

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15. Situación Estratégica Interna Binova S.A.C:

Posición Estratégica Interna

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

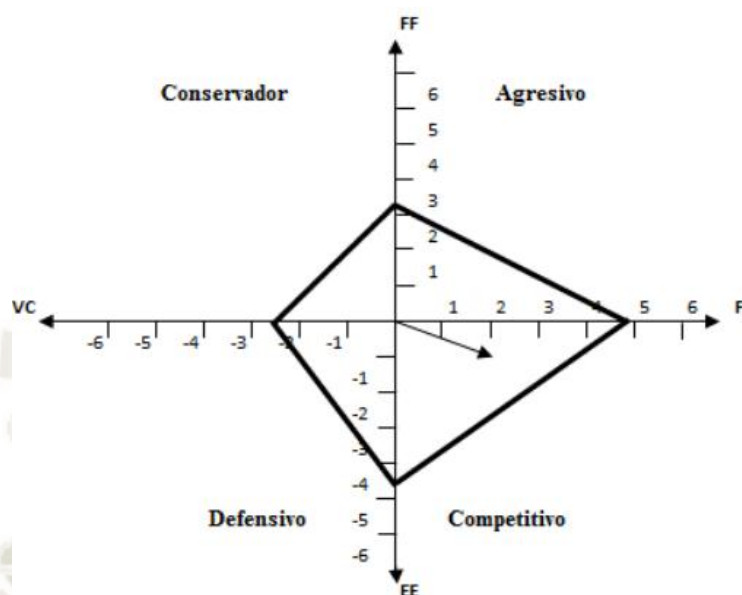
Participación del mercado	4
Calidad del producto	3
Ciclo de vida del producto	5
Ciclo de reemplazo del producto	3
Lealtad del consumidor	2
Utilización de la capacidad de los competidores	4
Conocimiento tecnológico	2
Integración vertical	4
Velocidad de integración de nuevos productos	7
PROMEDIO - 6 =	-2.22

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

Retorno de la inversión	2
Apalancamiento	5
Líquidez	4
Capital requerido vs. Capital disponible	1
Flujo de Caja	3
Facilidad de salida del mercado	1
Riesgo involucrado con el negocio	2
Rotación de inventarios	6
Economías a escala y experiencia	6
PROMEDIO=	3.33

Fuente: Elaboración Propia

Figura 14. Gráfico de MPEYEA de Bionova S.A.C., Sector Veterinario



Fuente: Elaboración Propia

En conclusión, se determinó por el análisis MPEYEA que el sector en el cual compete *Bionova S.A.C.* es un sector competitivo. Se corroboró este resultado con lo comentado por los directores de la empresa que afirman que existen nuevos competidores ingresando al mercado como los laboratorios de las empresas que representan, aperturando canales de comercialización de venta directa con el consumidor final.

4.6. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT (D'Alessio, 2008) sirve como herramienta para analizar las áreas funcionales de la organización, para ello se elabora un análisis interno de las siete áreas funcionales, como son:

- Administración y Gerencia (A)
- Marketing y ventas (M)
- Operaciones y Logística (O)
- Finanzas y contabilidad (F)
- Recursos humanos (H)
- Sistemas de información y comunicaciones (I)
- Tecnología, investigación y desarrollo (T)

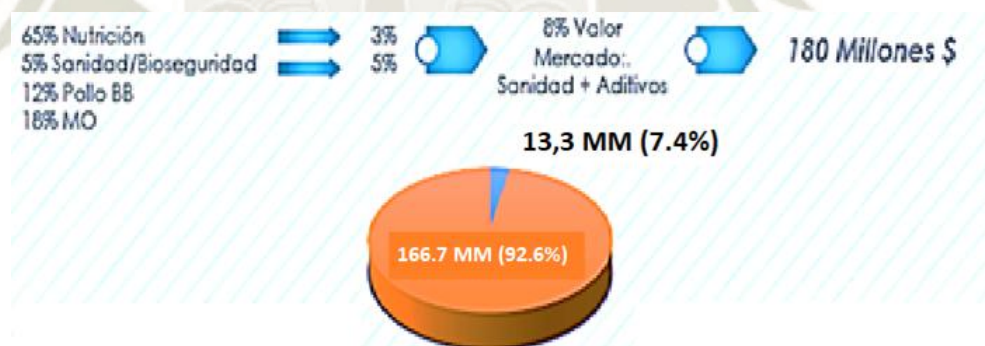
4.6.1. Administración y Gerencia (A)

La empresa es de tipo familiar, las operaciones de las empresas han sido encargadas a allegados a la familia, sin embargo, esto puede generar contraproduencias si se piensa en expandir el negocio, debido a que los intereses familiares pueden sobreponerse a los organizacionales. Desde el aspecto de gestión, tiene planes estratégicos de la empresa, sin embargo, no cuenta con un plan comercial que le permita materializar sus metas de ventas.

4.6.2. Marketing y Ventas (M)

Según información que tiene la misma empresa, el sector Agroindustrial, el total se divide en los siguientes segmentos Nutrición (62%), MO (18%), Pollo BB (12%) y Sanidad y Bioseguridad (8%). Es en este último segmento de Sanidad y Bioseguridad donde se sitúa la empresa. Como anteriormente se dijo el segmento tiene un potencial de 180 millones de soles, de los cuales solo 13.3 millones de soles (7.4%) son de la empresa *Bionova S.A.C.*

Figura 15. Alcance de mercado nacional de la empresa Bionova SAC



Fuente: Elaboración Propia

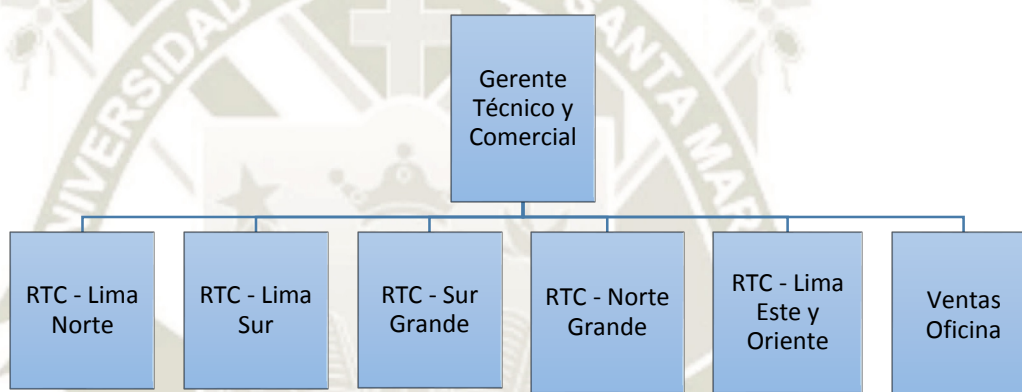
En cuanto a la penetración de la empresa en las zonas en las cuales actualmente se desenvuelve. El norte chico de lima y el norte grande son sus mejores zonas. Seguidas por el Sur chico, Sur Grande y finalmente Lima Este y Oriente como se muestra en la tabla a continuación.

La estrategia comercial actual de la empresa *Bionova S.A.C.* comprende la cobertura del mercado veterinario nacional, a través de la gestión territorial de cinco zonas por parte de los representantes técnico comerciales asignados a cada zona, para lo cual cada Representante Técnico Comercial (RTC), recibe de la

empresa una unidad vehicular, un teléfono celular, una Tablet y material publicitario de todos los productos del portafolio.

Así mismo, todos los RTC reciben soporte técnico, por parte de los proveedores, quienes, a través de trabajo coordinado con el RTC de la zona, promueven la línea de productos que representan, visitando con los RTC a los más importantes clientes de cada zona, quedando los clientes medianos y pequeños principalmente a ser coberturados por los RTC. El equipo comercial de la empresa se compone de la siguiente manera como se muestra en el organigrama:

Figura 16. Organigrama Comercial Bionova SAC



Fuente: Elaboración Propia

Cabe resaltar que las zonas contienen diversas ciudades o localidades del país:

- Zona Lima Norte y Norte Chico (Chancay, Huaral, Huacho, Barranca)
- Zona Lima Sur y Sur Chico (Cañete, Chincha, Pisco, Ica, Nazca)
- Zona Sur Grande (Arequipa, Moquegua, Tacna, Puno, Cusco, Madre de Dios)
- Zona Norte Grande, (La Libertad, Lambayeque, Piura Cajamarca, Tumbes)
- Zona Lima Este y Oriente (Junín, San Martín, Ucayali, Iquitos)
- Línea Ganadera Nacional
- Ventas en Oficina

Cada una de las zonas es gestionada por un RTC, donde también puede ser un Ing. Zootecnista o Médico Veterinario.

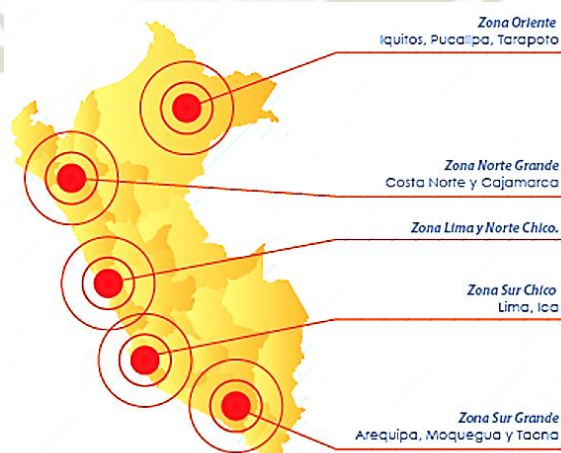
La representante cobertura los segmentos avícola, porcino y ganadero principalmente, y la crianza de otras especies como camélidos, ovinos, cuyes, patos, truchas, langostinos etc., de forma complementaria.

Los RTC de cada zona, son apoyados técnicamente por reconocidos especialistas del medio local y/o internacional. Este soporte técnico es brindado principalmente por los proveedores, con quienes coordinan sus calendarios de trabajo para visitar a los clientes de cada zona.

Los RTC además de tener asignadas las cuotas mensuales que se consignan en el presupuesto anual de ventas, tienen también a su cargo la responsabilidad de la cobranza.

El 95% de las ventas se realiza al crédito en diferentes condiciones de acuerdo a la evaluación crediticia realizada por el área de créditos y cobranzas. La forma de créditos que se ofrecen actualmente para las empresas es a 30, 45 o 60 días según sea el monto y el historial crediticio del cliente. Se pueden realizar ventas al contado y en efectivo.

Figura 17. Distribución comercial de zonas a nivel nacional de Bionova S.A.C.



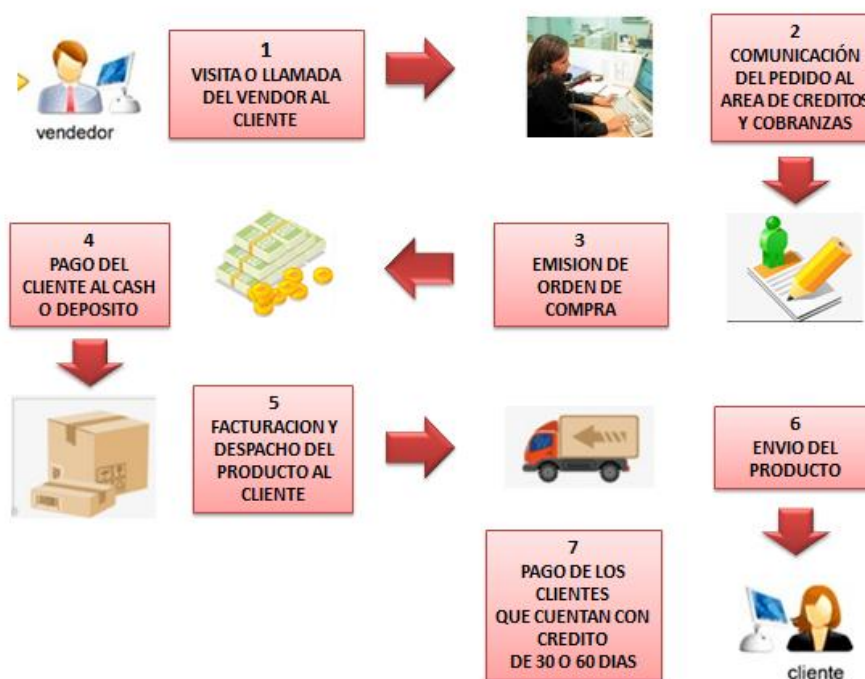
Fuente: Elaboración Propia

4.6.3. Operaciones y logística (O)

La empresa tiene su centro de operaciones en la ciudad de Lima, de donde realiza distribuciones a clientes que se encuentran en Lima, Sur y Norte Chico. Con una propia movilidad que tiene para el abastecimiento. Sin embargo, esto se puede considerar como una desventaja si se tiene alcance nacional, debido a que la disponibilidad de stock de la empresa se encuentra limitado por las distancias y el costo de reparto con terceros para el servicio de entrega.

En cuanto a cómo se desarrollan las operaciones, básicamente se establece el proceso en la toma de pedido del cliente y la distribución del producto solicitado. Siendo actualmente la gestión de pedido a demanda del cliente

Figura 18. Diagrama de proceso Comercial



Fuente: Elaboración Propia

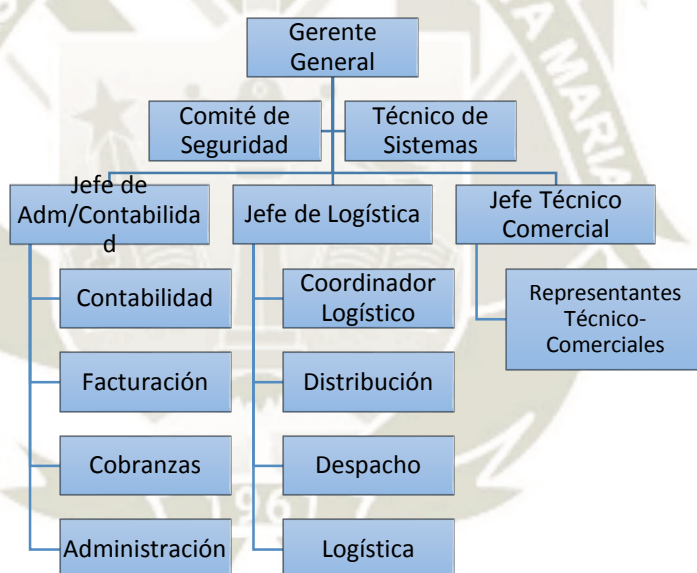
4.6.4. Finanzas y contabilidad (F)

En cuanto a información, cuentan con un sistema contable denominado *SYSCONT* en donde se puede emitir balances de comprobación para determinar los indicadores financieros de la empresa.

4.6.5. Recursos Humanos (H)

En cuanto a la organización de la empresa. Actualmente cuenta con 20 empleados que se distribuyen en 3 áreas: Administración y Contabilidad, Logística y Técnico-Comercial (Ver Figura 19).

Figura 19. Organigrama General de la Empresa Bionova S.A.C.



Fuente: Elaboración Propia

4.6.6. Sistemas de información y telecomunicaciones (I)

En cuanto a la información y comunicación con los vendedores por cada zona, todos se comunican a través de 2 medios principalmente: correo electrónico institucional o vía telefónica. Para esto la empresa les asigna laptops y teléfonos celulares

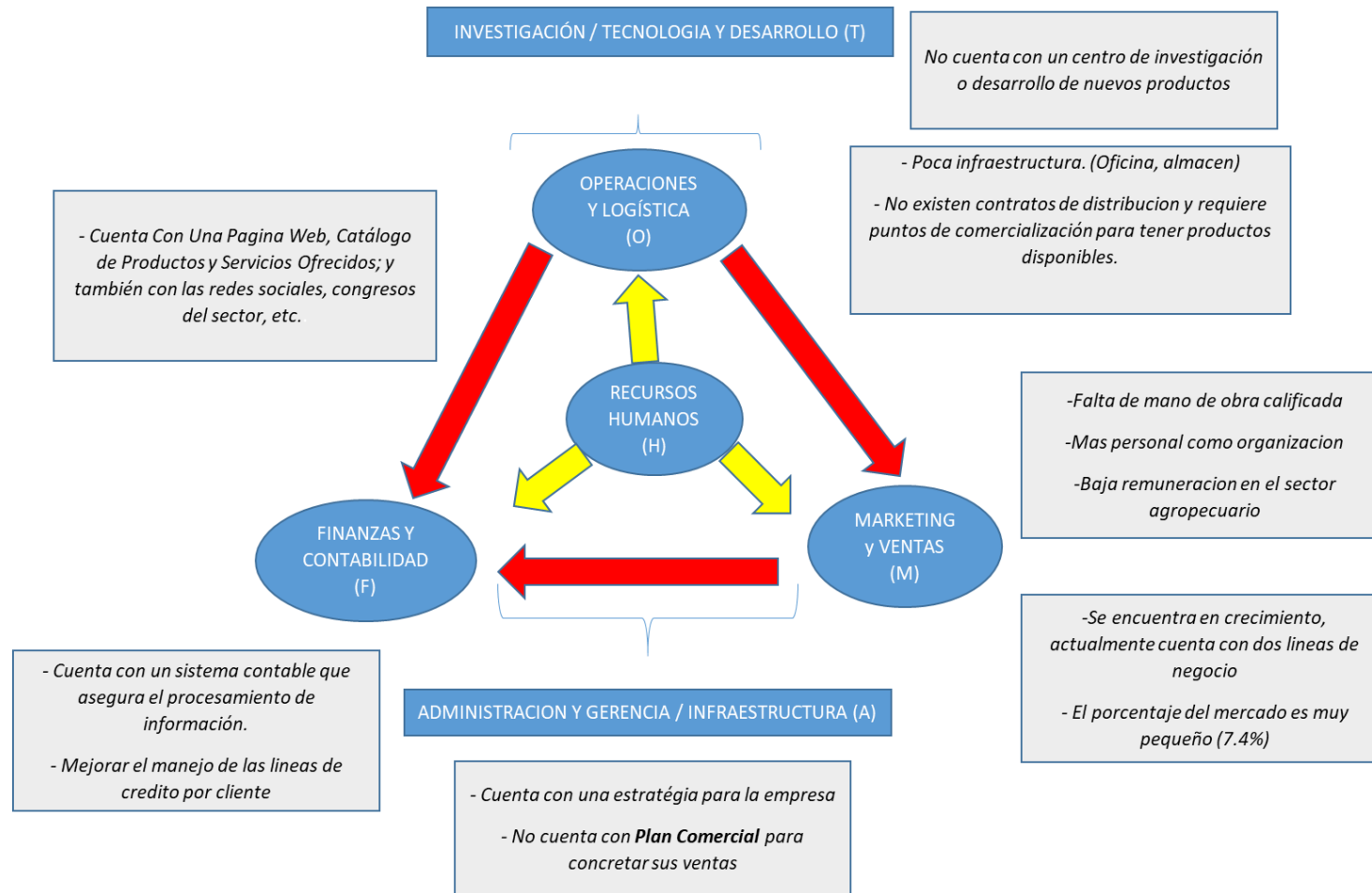
4.6.7. Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Propiamente la empresa no cuenta con un centro de investigación o desarrollo de nuevos productos, sin embargo, por estar en contacto con los laboratorios y distribuidores autorizados, la empresa gestiona lo visto en el mercado, así como las opiniones de los clientes en cuanto a los productos para retroalimentar al productor y de esta forma realizar mejoras en los productos.

A continuación, se detallan los aspectos analizados para la empresa *Bionova* S.A.C. Ver la Figura 20.



Figura 20. Análisis Interno Bionova S.A.C. - AMOFHIT



Fuente: Elaboración Propia

De la relación que al análisis AMOFHIT se concluye que la empresa se encuentra con operaciones a nivel nacional, sin embargo, la disponibilidad de Stock es menor en función a las operaciones, por tanto, deben desarrollarse infraestructura en las zonas con mayor proyección del país. Por la evaluación del sector la zona con mayores proyecciones de crecimiento es en el Sur Grande (Arequipa, Moquegua, Tacna, Cusco, Puno y Madre de Dios) que tiene un nivel de crecimiento 2% mayor al crecimiento promedio nacional como ya se vio en la evaluación económica del sector.

4.7. Plan Comercial

4.7.1. Objetivo del Plan Comercial

El objetivo actualmente de la organización es lograr superar las ventas del año anterior con un crecimiento de la facturación total en un 15%. Lo cual significaría lograr ventas alrededor de 15 millones de soles para este año. Este crecimiento debe ser el resultado de lograr incrementar la cartera de clientes de la empresa a nivel nacional a través de una fuerza de ventas con mayor presencia, acciones de venta que aseguren la venta en la actual cartera de clientes y un plan de reducción de costos para no encarecer el negocio y lograr una mayor rentabilidad.

Los objetivos que la organización se ha planteado es diversificar su cartera de producto a tal manera de llegar a una mayor cantidad de clientes. Para esto ha planteado una estrategia en dos frentes diferenciados:

- **Nuevos Productos:** Empezar a comercializar nuevos productos de sus proveedores como son:
 - Dex Acidbac
 - BTS: Deadline (control de plagas)

- **Nuevas Estrategias:** Nuevas estrategias de comercialización que logren un mayor consumo de los actuales clientes, retención de cartera y atracción de nuevo cliente ampliando la base comercial del negocio:
 - Incremento de 02 nuevos productos para cartera de cliente. Manteniendo la cartera de productos en el sector y luego mayores oportunidades de ventas por el fenómeno del Niño.
 - Trabajo Focalizado de la Gerencia Comercial en clientes A1, a través de la gestión de cuentas KA con un nuevo asistente comercial especializado.
 - Nuevo Plan de Incentivos Comerciales
 - Disponibilidad de stock en zonas con mayor crecimiento de mercado a través de un almacén logístico descentralizado.
 - Implementación de Televenta para el seguimiento de ventas de clientes recurrentes a través de ventas pull & push.

4.7.2. Branding Organizacional

Uno de los esfuerzos importantes de *Bionova S.A.C.* ha sido generar una conexión entre sus colaboradores y la marca, tanto personal como emocional mediante su filosofía corporativa. Por ello desde su fundación en el 2002, ha ido fortaleciendo la identidad de sus productos o servicios consiguiendo que el consumidor asocie con claridad la marca de la empresa con el producto que se distribuye. Para lograr crecer en el mercado y posicionarse en la mente de los consumidores de forma directa e indirecta.

Figura 21. Logo actual de la Empresa Bionova SAC



Fuente: Bionova S.A.C.

Se ha desarrollado una marca sencilla, pero con un diseño que transmite mediante su logotipo el espíritu de nuestra empresa. Para seguir contribuyendo con el posicionamiento en el mercado de la marca tomaremos diferentes acciones con la finalidad de consolidar la marca y aumentar la venta con estrategias originales fidelizando clientes y diferenciándonos de la competencia.

Para promocionar nuestra marca se logrará enfatizar las características de nuestro producto utilizando los canales de comunicación siguientes:

- **Ferias:** Enfatizar nuestras representadas aliadas logrando mostrar los beneficios de los productos que se ofrecen para mantener nuestro posicionamiento utilizando un medio de comunicación directo como visitas a la empresa o reuniones corporativas y presentaciones de productos a manera de crear estrategias de fidelización con nuestros actuales clientes. En las visitas que hagamos a nuestros clientes poder obsequiarles merchandising con nuestra marca. Participar de ferias donde se concentren clientes del rubro agrícola, buscar auspicios o alianzas estratégicas con laboratorios o marcas que estén en el entorno.

- **Redes sociales y página web:** Enfatizar en nuestros medios digitales y redes sociales (Facebook, YouTube) nuestra trayectoria, nuestros productos para que las empresas conozcan a cerca de nuestra empresa y poder fidelizarlos.
- **Mailing:** Envío de correos a nuestros clientes presentando los beneficios de nuestros productos e invitaciones a eventos en donde estará presente la empresa para la difusión de la marca.

4.7.3. Marketing Táctico

4.7.3.1. Precio

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. Como definición general del precio tenemos que:

- *Bionova S.A.C.* se caracteriza por distribuir productos de marca, razón por la cual nuestros precios promedio son de los más altos en el mercado.
- Por ello, la mayoría de clientes está dispuesto a pagar nuestros precios, ya que resultan finalmente más convenientes para mejorar sus parámetros productivos y como consecuencia su rentabilidad.
- En la mayoría de categorías de productos nuestros precios son más altos que los de la competencia
- En esta partida del marketing mix tendremos que decidir un elemento clave, como es el precio, que influirá directamente en la comercialización y en el enfoque de marca (barato, caro y ajustado). El precio se mantiene con respecto a lo inicialmente identificado.

- El precio de nuestros productos es en promedio más alto que la competencia, pero con la mejor relación beneficio/costo, por la calidad de los mismos

Los precios indicados por *Bionova S.A.C.* se caracterizan por representar marcas globales de prestigio reconocido, si bien los precios promedios son mayores a los de la competencia, estos son compensados por distribuir productos de calidad reconocida y garantizada. El manejo de precios se trabaja a través de una lista y una relación para determinar descuentos. También se coordinan promociones especiales con el proveedor del producto. Podemos vender más caro porque nuestra relación beneficio/costo es mejor que la competencia.

Tabla 16. Comparativa de Bionova S.A.C. versus Montana

PRODUCTOS BIONOVA	BIONOVA S.A.C	MONTANA S.A	MONTANA S.A
	Precios unitarios	MARCAS GLOBALES	MARCAS PROPIAS
MILBOND-TX x 25KG	80.00	85.00	
VANODINE x 25LT	30.00		20.00
SHIFT x 25LT	290.00		260.00
NEOMIX x 20 kg	660.00	650.00	
LINCOSPECTIN x 20 KG	1050.00		900.00
BANDEJAS PORTAHUEVOS x 14o UNID	28.00		16.00
MICOFUNG x 25 KG	135.00	140.00	
BAYCOX x 1 LT	350.00	345.00	
RATAMIX PELLETS x 5 KG	45.00		30.00
BRIO LIVER x 25 KG	90.00		72.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Comparativa de Bionova S.A.C. versus Ilender Corp.

	BIONOVA S.A.C	ILENDER CORP.	ILENDER CORP.
PRODUCTOS BIONOVA	Precios unitarios	MARCAS GLOBALES	MARCAS PROPIAS
MILBOND-TX x 25KG	80.00	82.00	
VANODINE x 25LT	30.00	35.00	
SHIFT x 25LT	290.00	290.00	
NEOMIX x 20 kg	660.00		510.00
LINCOSPECTIN x 20 KG	1050.00	1180.00	
BANDEJAS PORTAHUEVOS x 14o UNID	28.00		20.00
MICOFUNG x 25 KG	135.00	140.00	
BAYCOX x 1 LT	350.00	365.00	
RATAMIX PELLETS x 5 KG	45.00		34.00
BRIO LIVER x 25 KG	90.00		75.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18. Comparativa de Bionova S.A.C. versus Invetsa y Drogavet

	BIONOVA S.A.C	INVETSA	DROGAVET
PRODUCTOS BIONOVA	Precios unitarios	MARCAS GLOBALES	MARCAS PROPIAS
MILBOND-TX x 25KG	80.00	85.00	55.00
VANODINE x 25LT	30.00	30.00	18.00
SHIFT x 25LT	290.00	280.00	245.00
NEOMIX x 20 kg	660.00	660.00	595.00
LINCOSPECTIN x 20 KG	1050.00	1030.00	895.00
BANDEJAS PORTAHUEVOS x 14o UNID	28.00	35.00	18.00
MICOFUNG x 25 KG	135.00	130.00	105.00
BAYCOX x 1 LT	350.00	370.00	310.00
RATAMIX PELLETS x 5 KG	45.00	50.00	28.00
BRIO LIVER x 25 KG	90.00	110.00	65.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19. Comparativa de Bionova S.A.C. versus Quimtia

	BIONOVA S.A.C	QUIMTIA	QUIMTIA
PRODUCTOS BIONOVA	Precios unitarios	MARCAS GLOBALES	MARCAS PROPIAS
MILBOND-TX x 25KG	80.00	92.00	
VANODINE x 25LT	30.00		22.00
SHIFT x 25LT	290.00		255.00
NEOMIX x 20 kg	660.00	685.00	
LINCOSPECTIN x 20 KG	1050.00		910.00
BANDEJAS PORTAHUEVOS x 14o UNID	28.00	30.00	
MICOFUNG x 25 KG	135.00		105.00
BAYCOX x 1 LT	350.00		310.00
RATAMIX PELLETS x 5 KG	45.00	50.00	
BRIO LIVER x 25 KG	90.00	85.00	

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de mejora en Precio.

Los precios se mantendrán. Por tanto, no habrá una variación en el precio de los productos para no afectar al cliente en oferta. Ni tampoco a la empresa por disminuir el margen.

4.7.3.2.Producto

Es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. En este caso se analizarán los 10 principales productos comercializados por *Bionova S.A.C.*

Tabla 20. Relación de Productos Principales de Bionova S.A.C.

ITEM	Costos unitarios (soles)	Precios promedio mercado (soles)	Precios unitarios (soles)
MILBOND-TX x 25KG	60	80	80
VANODINE x 25LT	20	25	30
SHIFT x 25LT	200	266	290
NEOMIX x 20 kg	500	620	660
LINCOSPECTIN x 20 KG	800	983	1050
BANDEJAS PORTAHUEVOS x 14o UNID	22	24	28
MICOFUNG x 25 KG	98	124	135
BAYCOX x 1 LT	250	340	330
RATAMIX PELLETS x 5 KG	32	38	45
BRIO LIVER x 25 KG	59	81	90

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de mejora en Producto.

Se ofrecerán dos nuevos productos, ambos relacionados a la nueva línea de productos para el sector de animales domésticos. Con esto se diversificará la cartera para obtener mayor atención de clientes actuales y atraer nuevos clientes. Si bien se percibe en algunos productos por encima del promedio, esto es debido a los costos logísticos.

4.7.3.3.Plaza

Como definición general, la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. Para definir correctamente la plaza del mercado sigamos los siguientes pasos:

- *Bionova S.A.C.* llega a clientes directamente y también a través de tiendas especializadas con las que no necesariamente hay contrato de distribución.
- La mayor parte de las ventas llegan directamente al domicilio del cliente, por el medio de transporte elegido y pagado por el cliente.

Cabe considerar que, para los clientes grandes y medianos, estos son atendidos a través de la fuerza de ventas propias. Venta mayorista y al detalle. Sin embargo, para clientes pequeños, se realiza a través de fuerza de ventas y tiendas minoristas, estos últimos pueden ser también mayoristas que venden al detalle.

Las zonas en las cuales opera la empresa se agrupan en cinco, la composición de sus ciudades se detalla a continuación:

- **Norte Grande:** Trujillo, Chiclayo, Pacasmayo, Cajamarca, Piura, Tumbes
- **Oriente- Lima este:** Iquitos, Pucallpa, Carretera Central, Tarapoto, Chanchamayo.
- **Lima Norte:** Cono norte, Chancay, Huaral, Huacho, Barranca, Huarmey.
- **Lima Sur:** Cono Sur, Lurin, Cañete, Pisco, Ica, Chincha, Nazca.
- **Sur Grande:** Arequipa, Moquegua, Tacna, Cusco, Puno, Madre de Dios.

Propuesta de mejora en Plaza.

- No existe mejoría en la plaza, sin embargo, si es necesario llegar mejor al cliente, con canales de comunicación más claros y con el producto requerido en el tiempo solicitado. Relacionados a temas de productos es que se ve por conveniente incursionar en nuevos productos como son el de doméstico que harán que la plaza de la empresa sea más atractiva.

4.7.3.4.Promoción

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Para determinar la promoción de la empresa se toma en cuenta los siguientes puntos:

- Con cierta frecuencia, *Bionova S.A.C.* coloca publicidad en las revistas especializadas del sector, como son Actualidad Avipecuaria, Mundo Avícola y Porcino La Revista, Aves y Cerdos, entre otras.

- *Bionova S.A.C.* participa en los principales eventos del sector pecuario, tanto a nivel local, como a nivel global.
- A nivel local participa como expositor en las Expo de los siguientes eventos:
 - Congreso Nacional de Avicultura, organizado por la Asociación Peruana de Avicultura, cada dos años.
 - Congreso AMEVEA, organizado por la Asociación de Médicos Veterinarios especialistas en aves del Perú, cada dos años.
 - Congreso Nacional de Porcicultura, organizado por la Asociación de Porcicultores del Perú ASOPORCI, cada año.
- A nivel internacional, participa en los siguientes eventos:
 - IPPE Atlanta, Georgia, USA, cada año
 - Congreso Latinoamericano de Avicultura, cada dos años
 - SPACE, Rennes, Francia, cada año
- Así mismo, cada representante técnico comercial, realiza charlas técnicas en los diferentes temas de interés para los productores y/o tiendas especializadas, promoviendo el uso de los productos como solución a los problemas de campo más frecuentes y representativos de cada especie.
- También *Bionova S.A.C.* a través de los RTC de cada zona, auspicia, promueve, organiza y/o participa en los eventos regionales o zonales del sector pecuario.
- *Bionova S.A.C.* realiza también el lanzamiento de nuevos productos al mercado, organizando conjuntamente con el proveedor eventos específicos para este fin, habitualmente en Lima, Trujillo, Pucallpa y Arequipa

La mayoría cuenta con página web de empresa, que incluye catálogo de productos y servicios ofrecidos: Publicidad en revistas especializadas. Participación en eventos del sector, congresos, seminarios etc. Organización de charlas técnicas de interés para los productores del sector pecuario. Publicidad impresa en revistas especializadas del sector.

Propuesta de mejora en Promoción

- Se estableció realizar una comunicación directa con el cliente a través de dos canales que harán efectivo el sistema pull and push de ventas. Televenta para realizar ventas telefónicas, o ofrecimiento de producto en función a históricos de ventas. Y push a través de la visita del Representante Comercial que realizará el análisis del uso de los productos para una adecuada venta, además de identificar la venta de nuevos productos para que desarrolle el negocio del cliente.

4.7.3.5. Personas

Este es un punto adicional, tomando el nuevo enfoque del Marketing Mix, sin embargo, por ser un punto tan extenso. Será desarrollado en el acápite número 4.7.5 en el cuál se desarrollará en detalle.

Propuesta de mejora en Personas

- Se determinó reforzar el equipo comercial, con una operadora de Call Center que realizará las ventas vía telefónica. Las características de la operadora de tele-ventas debe ser con experiencia en el rubro y conocimiento técnico de los productos. Además de capacidad de análisis para proyectar ventas al cliente.

4.7.3.6. Procesos

Al igual que en el caso anterior es un punto adicional, tomando el nuevo enfoque del Marketing Mix, sin embargo, por ser un punto tan extenso. Será desarrollado en el acápite número 4.7.4. En el cuál se desarrollará en detalle.

Descripción del proceso de Comercialización

Los representantes de ventas de la empresa, tienen como principal función, realizar visitas a todos los clientes de su zona o territorio asignado, con la frecuencia debidamente programada, de acuerdo a la importancia y potencial de compra de los mismos. En estas visitas se identifican las necesidades del cliente, para las cuales se plantean las soluciones disponibles que pueden incluir el uso de uno o varios productos del portafolio. De ser posible se cierra la venta y se procede a enviar el respectivo pedido en formato diseñado para tal fin, principalmente por email, a créditos y cobranzas, con copia a facturación y distribución. Créditos y cobranzas autoriza la atención y se procede con la facturación y despacho correspondientes.

Cada representante tiene la responsabilidad de hacerle seguimiento al despacho y asegurarse de que el pedido llegue al cliente en las condiciones pactadas, y de ser necesario asesorar al mismo en el uso o aplicación del producto. Si se trata de equipos, se brinda la asesoría correspondiente en la instalación y puesta en funcionamiento de los mismos.

De forma permanente, el representante está a disposición del cliente para el servicio post venta, asegurándose de que los clientes obtengan los resultados esperados del uso de los productos suministrados.

En el caso de equipos, el servicio post venta incluye la provisión de mantenimiento preventivo y stock permanente de repuestos. De darse el caso el representante tramitará el reemplazo de cualquier pieza o equipo que la garantía de fábrica cobertura.

Propuesta de mejora en Procesos

- A través de contratar personal para televenta y personal para gestionar las cuentas clave de la empresa (KA), el proceso de comercialización se realizará en primera instancia a través de televenta. Los clientes son visitados por el plan de visita establecido, sin embargo, las cuentas claves (KA) son programadas como una nueva cartera de clientes gestionada por

el Representante de Ventas Especializado. Las ventas en el sur se gestionarán a través de Lima, pero con despacho de producto desde almacén de Arequipa en primera instancia, al no haber stock se solicitará a Almacén de Lima.

4.7.3.7. Presencia Física

En este aspecto no se ha desarrollado nada aún en *Bionova S.A.C.* sin embargo el presente Plan Comercial, según los resultados obtenidos en los aspectos anteriores, buscará un mejor posicionamiento en la memoria del cliente desde el aspecto de imagen y trato personalizado al implementar un servicio de Televenta y aumentar la presencia del representante de ventas en la zona.

Propuesta de mejora de mejora en Presencia Física.

Se analizó que la presencia debe ser mejorada en función a disponer de mejores canales de atención como es la aplicación de un almacén en la zona Sur Grande, debido a que se debe disponer de canales del producto en el lugar donde se solicita.

Figura 22. Tabla Resumen de 4P para la empresa Bionova SAC

PRODUCTO	PLAZA
Concentrarse en los 10 primeros productos que tiene la empresa:	* Clientes Grandes y Medianos
* MILBOND-TX x 25KG	Directo a través de Fuerza de ventas propia
* VANODINE x 25LT	Venta mayorista y al detalle
* SHIFT x 25LT	* Clientes pequeños
* NEOMIX x 20LT	Fuerza de ventas a través de tiendas minoristas
* LINCOSPECTIN x 20 KG	Venta mayorista y al detalle
* BANDEJAS PORTAHUEVOS x 140 UNID	
* MICOFUNG x 25 KG	
* BAYCOX x 1 LT	
* RATAMIX PELLETS x 5 KG	
* BRIO LIVER x 25 KG	
PRECIO	PROMOCION
* Caracterizada por representar marcas globales de prestigio reconocido	* Lanzamiento del producto en evento especializado para el sector
* Precios promedio son mayores que los de la competencia en un 15% en promedio	* Realización periódica de charlas técnicas especializadas
* Percibidos como una empresa que distribuye productos de calidad garantizada	* Trabajo permanente de presencia a través de la fuerza de ventas en todo el país
* Se maneja precio de lista y una escala de descuentos por volumen de compra	* Material publicitario impreso por producto actualizado periódicamente
* También se coordinan promociones especiales con el proveedor del producto	* Presencia en internet a través de página web de la empresa
* Más caro por relación beneficio/costo es mejor que la competencia	* Participación en ferias y exposiciones, seminarios, congresos y todo evento asociado al sector, tanto a nivel regional, nacional e internacional
	* Publicidad impresa en revistas especializadas del sector
PERSONAS	PROCESOS
* Promover los incentivos y la motivación del personal como algo primordial para que los empleados logren una mayor productividad.	* Los procesos deben ser claramente establecidos y conocidos por todos los miembros involucrados
* Seguir los pasos de planeación, organización, integración, dirección y control	
* Los incentivos estarán en función al organigrama y en función al volumen de venta	

Fuente: Elaboración Propia

4.7.4. Gestión de Operaciones

4.7.4.1. Procesos de Comercialización

El proceso de comercialización dentro de una organización consiste en dar dirección a la empresa en el planteamiento, ejecución y control continuos, estudios del medio asequible, buscar oportunidades y estrategias, elaborar mezclas comerciales rentables para mercados claramente definidos, representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de valor.

Estrategias de comercialización por Internet y redes sociales

La empresa cuenta con presencia en internet a través de una página web, y se propone desarrollar las redes sociales para tener un trato más directo con los consumidores finales, por la naturaleza del mercado, esta estrategia no es prioritaria debido a que los consumidores y las tecnologías de pago electrónico no son comunes en el sector.

Estrategias pull & push

Para alcanzar los objetivos de ventas, mediante un plan operativo, así pues, menciona dos estrategias divididas en: (a) pull (Tirar, atraer) se define en conquistar al público hacia los detallistas o distribuidores a través de una publicidad masiva, puntualizando que se requiere de vendedores capaces de cuidar el producto para tener una buena exhibición, siendo más participantes con el cliente.

La segunda estrategia planteada por García (2007) es la de (b) push (Empujar) la que consiste en promover los productos propios hacia los distribuidores o detallistas por medio de mejorías atractivas hacia ellos. Para esto, se necesita de unos vendedores creativos ávidos de manejar las dificultades de los clientes y el canal de distribución, logrando así se empuje el producto hacia las estanterías, favoreciendo sus ventas.

4.7.4.2. Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) para la Comercialización

Son aquellas cuya base se centra en los campos de la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones, para dar paso a la creación de nuevas formas de comunicación. En esta parte involucraremos la estrategia de internet y redes sociales y la estrategia de push y pull para alcanzar mayor cobertura de ventas.

Con los portales ofreceremos al usuario, de forma fácil e integrada el acceso a una serie de recursos y servicios.

Con internet como intermedio alcanzaremos:

- ✓ Nuevos clientes
- ✓ Mayor presencia global
- ✓ Mayor margen beneficios
- ✓ Relación directa con el cliente final
- ✓ Coste reducido
- ✓ Gran competencia en el mercado

4.7.5. Estrategia Organizacional

4.7.5.1. Gestión de Personal

Esta Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.

Promover los incentivos y la motivación del personal como algo primordial para que los empleados logren una mayor productividad.

Seguir los pasos de:

- ✓ Planeación
- ✓ Organización
- ✓ Integración

- ✓ Dirección
- ✓ Control

El sistema de incentivos en el plan comercial está dado por las bonificaciones según el volumen de venta logrado y según la realidad que afronte la empresa.

4.7.5.2. Sistemas de Incentivos Comerciales

Diseñar un buen sistema de incentivos te garantiza un mejor desempeño.

Diseño desde arriba hacia abajo

Para definir un sistema de remuneraciones variables que motive al equipo comercial a cumplir los objetivos de la empresa, lo primero a tener en claro son esos objetivos. Por lo tanto, se empezará por arriba (el conjunto de la empresa), luego definir metas para cada departamento (incluido el comercial) y finalmente llegar a cada puesto de trabajo comercial.

Incentivo por volumen

Es la variable más habitual en la definición de las comisiones comerciales. Se establece un importe fijo por venta, o un porcentaje del precio de venta, con la idea de que cuanto más venda el comercial, más gane y del mismo modo más gane la empresa.

Por supuesto, es muy importante vender mucho. Pero no es suficiente. Es necesario vender bien, por lo que cabe analizar otras opciones para definir los variables. Incentivos sobre resultados de la empresa o del departamento.

Aunque por supuesto, la mayor parte de los incentivos de un comercial debe estar relacionada con el desempeño de sus acciones profesionales más directas, merece la pena incluir indicadores más generales en su remuneración, para que tenga interés en contribuir a los objetivos globales de la compañía.

Comisiones para fuerza de ventas

El cálculo de las comisiones de fuerza de ventas se realizará en función a 03 aspectos:

- Foco de venta
- Ventas sobre cuota del mes
 - o La cuota se compone por 03 aspectos: productos aves, productos cerdos y otros productos.
- Control de Riesgos

Fórmula de cálculo de comisión:

$$20\% + 50\% + 30\%$$

La composición de la comisión está dada por tres factores:

- o El 20% de la comisión total es por el Foco de venta, es decir sobre la cobertura de las tres líneas de productos de la empresa.
- o El 50% de la comisión cuota de venta.
- o El 30% de control de riesgo de morosidad.

Así finalmente se logrará entregar el 100%

Existe una meta escalonada por cumplimiento de meta:

Tabla 21. Escala de Comisiones

Escalon	Foco Venta	Venta Cuota	Morosidad	
25%	60%	70% Cuota	>13% a 15%	
50%	70%	80% Cuota	>11% a 13%	
75%	80%	90% Cuota	>9% a 11%	
100%	85%	100% Cuota	>7% a 9%	
110%	90%	110% Cuota	>5% a 7%	
120%	100%	120% Cuota	>5%	
	400	1000	600	2000
	20%	50%	30%	

Fuente: Elaboración Propia

4.7.6. Análisis de la Competencia

A continuación, se detalla la comparativa de la empresa versus sus competidores actuales, se puede identificar que las empresas más representativas cuentan con disponibilidad de productos en la localidad. Por tanto, se puede aseverar la necesidad de tener un almacén para tener disponibilidad de stock.

Tabla 22. Características de la competencia

Análisis Externo - Competencia					
EMPRESA	PRODUCTOS	REPRESENTADAS	DISTRIBUCION	PRECIOS	PROMOCION
BIONOVA	Avicultura	Marcas globales	Nivel nacional	En promedio mayores	Lanzamiento del producto en evento especializado para el sector
	Porcicultura		Fuerza de ventas propia en cada region Almacen centralizado	que los de la competencia Escala de descuentos y facilidades de pago por volumen de compra	Realizacion periodica de charlas tecnicas especializadas Publicidad impresa en revistas especializadas del sector Material publicitario impreso por producto actualizado periodicamente Presencia en internet a traves de pagina web de la empresa Participacion en ferias y exposiciones, seminarios, congresos y todo evento asociado al sector, tanto a nivel regional, nacional e internacional
MONTANA S.A	Avicultura	Marcas globales	Nivel nacional e Internacional	En marcas globales los precios son similares a los de Bionova	Lanzamiento del producto en evento especializado para el sector
	Porcicultura	Marcas propias	Fuerza de ventas propia	En marcas propias tiene precios mas bajos	Realizacion periodica de charlas tecnicas especializadas
IENDER CORPORATION	Ganaderia	Produccion local	Tiendas propias a nivel nacional	En marcas propias tiene precios mas bajos	Publicidad impresa en revistas especializadas del sector
	Animales de compaña	Genericos		Escala de descuentos y facilidades de pago por volumen de compra	Material publicitario impreso por producto actualizado periodicamente Presencia en internet a traves de pagina web de la empresa Participacion en ferias y exposiciones, seminarios, congresos y todo evento asociado al sector, tanto a nivel regional, nacional e internacional
INVETSA	Avicultura	Marcas globales	Nivel nacional e Internacional	En marcas globales los precios son similares a los de Bionova	Lanzamiento del producto en evento especializado para el sector
	Porcicultura	Marcas propias	Fuerza de ventas propia (Lima)	En marcas propias tiene precios mas bajos	Realizacion periodica de charlas tecnicas especializadas
DROGAVET	Ganaderia	Produccion local	Fuerza de ventas propia (Lima)	Escala de descuentos y facilidades de pago por volumen de compra	Publicidad impresa en revistas especializadas del sector
	Acuicultura	Genericos			Material publicitario impreso por producto actualizado periodicamente Presencia en internet a traves de pagina web de la empresa Participacion en ferias y exposiciones, seminarios, congresos y todo evento asociado al sector, tanto a nivel regional, nacional e internacional
QUIMTIA	Animales de compañía				
	Camelidos				
QUIMTIA	Avicultura	Marcas globales	Nivel nacional e Internacional	En marcas globales los precios son similares a los de Bionova	Lanzamiento del producto en evento especializado para el sector
	Porcicultura	Marcas propias	Fuerza de ventas propia (Lima)	En marcas propias tiene precios mas bajos	Publicidad impresa en revistas especializadas del sector
QUIMTIA	Ganaderia	Produccion local		En marcas propias tiene precios mas bajos	Material publicitario impreso por producto actualizado periodicamente
		Genericos		Escala de descuentos y facilidades de pago por volumen de compra	Presencia en internet a traves de pagina web de la empresa Participacion en ferias y exposiciones, seminarios, congresos y todo evento asociado al sector, tanto a nivel regional, nacional e internacional

Fuente: Elaboración Propia

4.7.7. Análisis Financiero

4.7.7.1. Costos e Ingresos Actuales de la Empresa

Costos Totales de la Empresa

Los costos de totales están compuestos por los costos de planilla, costos fijos, de adquisición de productos y finalmente comisiones y publicidad., estos anualmente ascienden a 87 855 soles.

Tabla 23. Resumen de Costos de Planilla Anual, en soles

1 Resumen de Planilla - Anual

	Planilla (soles)
Planilla Administrativa	279,300
Planilla - Ventas	279,300
Total	558,600

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24. Planilla Administrativa de la Empresa, en soles

	Salario Base	Costo Social	Total Salario
Administrador General	5500	1815	7315
Administrador 2	2500	825	3325
Contador 1	4500	1485	5985
Almacenero 1	2500	825	3325
			19950

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25. Planilla de Fuerza de Ventas, en soles

	Salario Base	Costo Social	Total Salario	Comisión
Supervisor 1	4000	1320	5320	2000
RTC - Lima Norte	2200	726	2926	2000
RTC - Lima Sur	2200	726	2926	2000
RTC - Sur Grande	2200	726	2926	2000
RTC - Norte Grande	2200	726	2926	2000
RTC - Lima Este y Oriente	2200	726	2926	2000
			19950	12000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26. Costos fijos totales de la empresa, anualizados y en soles.

2 Resumen de Costos Fijos - Anual

	Planilla (soles)
Alquiler de Local	0
Depreciación Equipos	36,895
Servicios Agua - Luz	14,040
Servicios varios (Vigilancia, Internet)	10,920
Telefonía - Celular	13,200
Insumos y Consumibles	12,000
Total	87,055

Fuente: Elaboración Propia

Los costos de la adquisición de los productos y el costo de logística ascienden a un total de 8 816,940 soles en el año.

Tabla 27. Costos de Adquisición de Productos y Logística, anualizados y en soles.

3 Resumen Costos de Adquisición de Productos - Anual

	Costos (soles)
Costos de Productos	8 906,000
Costos Logísticos	890,600
Total	9 796,600

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se estimaron los costos por comisiones, en el escenario que todos los vendedores lleguen a su meta, además de otros gastos publicitarios como eventos, merchadising y publicidad en medios, la empresa no indicó detalles de este gasto, pero el Gerente General estima que asciende al 1% del valor de las ventas totales.

Tabla 28. Costos de Comisión por Ventas, anualizados y en soles.

4 Comisiones y publicidad por Ventas

	Costos (soles)
Comisión por Ventas	144,000
Otros gastos (1%) publicidad	106,497
Total	250,497

Fuente: Elaboración Propia

Ingresos Totales de la Empresa

Los ingresos de la empresa básicamente están dados por los ingresos de ventas que realiza la empresa. En el 2017 la empresa registró un ingreso total aproximado de 10,6 MM de soles en base a los 10 productos analizados. Como se muestra en el cuadro siguiente.

Tabla 29. Ventas totales 2017, en soles

	Venta año	Precios unitarios	Precio Total
MILBOND-TX x 25KG	27,000	80	2 160,000
VANODINE x 25LT	540	30	16,200
SHIFT x 25LT	2,700	290	783,000
NEOMIX x 20 kg	450	660	297,000
LINCOSPECTIN x 20 KG	1,350	1050	1 417,500
BANDEJAS PORTAHUEVOS x 14o UNID	162,000	28	4 536,000
MICOFUNG x 25 KG	2,700	135	364,500
BAYCOX x 1 LT	180	350	63,000
RATAMIX PELLETS x 5 KG	900	45	40,500
BRIO LIVER x 25 KG	10,800	90	972,000
			10 649,700

Fuente: Elaboración Propia

4.7.7.2. Costos e Ingresos Proyectados con la Mejora

Costos Totales de la Empresa

Tabla 30. Resumen de Costos de Planilla Anual con la mejora, en soles

1 Resumen de Costos de Planillas Proyectada con Mejora - Anual

	Planilla (soles)
Planilla Administrativa	325,850
Planilla - Ventas	368,676
Total	694,526

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31. Planilla Administrativa de la Empresa con la mejora, en soles

	Salario Base	Costo Social	Total Salario
Administrador General	5500	1815	7315
Administrador 2	2500	825	3325
Contador 1	4500	1485	5985
Almacenero 1	2500	825	3325
Almacenero 2 - nuevo	2500	825	3325
			23275

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la planilla de la fuerza de ventas, se adicionaron los costos de contratar un nuevo Representante Técnico Comercial (RTC) para las cuentas clave o Key Accounts (KA)

Tabla 32. Planilla de Fuerza de Ventas con la mejora, en soles

	Salario Base	Costo Social	Total Salario	Comisión
Supervisor 1	4000	1320	5320	2000
RTC - Lima Norte	2200	726	2926	2000
RTC - Lima Sur	2200	726	2926	2000
RTC - Sur Grande	2200	726	2926	2000
RTC - Norte Grande	2200	726	2926	2000
RTC - Lima Este y Oriente	2200	726	2926	2000
RTC - KA	2800	924	3724	2000
Tele-venta	2000	660	2660	2000
			26334	16000

Fuente: Elaboración Propia

Los costos de planilla están compuestos por la planilla administrativa, que aumentó en 01 almacenero y la planilla comercial, que aumento en 01 RTC de Cuentas clave (KA) y 01 RTC de Televenta , estos anualmente se proyectarían a 694 526 soles con la mejora.

Tabla 33. Costos fijos totales con la mejora, anualizados y en soles.

2 Resumen de Costos Fijos Proyectada con Mejora - Anual

	Planilla (soles)
Alquiler de Local	0
Depreciación Equipos	38,895
Servicios Agua - Luz	14,040
Servicios varios (Vigilancia, Internet)	10,920
Telefonía - Celular	13,200
Insumos y Consumibles	12,000
Total	89,055

Fuente: Elaboración Propia

Los costos fijos, se incrementaron en 2 mil soles, debido a la adquisición de 03 nuevos equipos a través de leasing de cómputo (laptop) como herramienta de trabajo para los nuevos colaboradores en almacén y ventas.

Adicionalmente se consideró la implementación de un almacén en la zona Sur de nuestro país, por tener mayores accesos a las diferentes zonas sur del país, y por ser una de las zonas más alejadas de Lima. Esta inversión se realizará en el año planificado y los cálculos se han realizado en función a los costos anuales.

*Tabla 34. Implementación de un Almacén en el Sur del País (Arequipa)
- 200 m²*

2.1. Implementación de un Almacén en el Sur del País (Arequipa) - 200 m²

	Planilla (soles)
Alquiler de Local	22800
Depreciación Equipos	5,400
Servicios Agua - Luz	3,360
Servicios varios (Vigilancia, Internet)	12,000
Telefonía - Celular	1,200
Insumos y Consumibles	12,000
Total	56,760

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, los costos de la adquisición de los productos y el costo de logística ascenderían a un total de 11 896,431 soles en el año.

Tabla 35. Costos de Adquisición de Productos y Logística con la mejora, anualizados y en soles.

3 Resumen Costos de Adquisición de Productos Proyectada con Mejora - Anual

	Costos (soles)
Costos de Productos	10 805,846
Costos Logísticos	1 080,585
Total	11 886,431

Finalmente existe costos por comisiones y publicidad, que proyectados con la venta esperada ascienden a 335 802 soles en el año pasado.

Tabla 36. Comisiones y publicidad por Ventas proyectadas con la mejora.

4 Comisiones y publicidad por Ventas, Proyectada con Mejora

	Costos (soles)
Comisión por Ventas	192,000
Otros gastos (1%) publicidad	143,802
Total	335,802

Fuente: Elaboración Propia

Ingresos Projectados Totales de la Empresa

Los ingresos de la empresa básicamente están dados por los ingresos de ventas que realiza la empresa. Para el 2018 y con las mejoras implementadas, proyectando un incremento de las ventas en 21% con respecto al año pasado y se espera un ingreso total aproximado de 12.8 MM de soles. Como se muestra en el cuadro siguiente.

Tabla 37. Ventas totales proyectados, en soles

	Venta año	Precios unitarios	Precio Total
MILBOND-TX x 25KG	28890	80	2 311,200
VANODINE x 25LT	578	30	17,340
SHIFT x 25LT	2889	290	837,810
NEOMIX x 20 kg	482	660	318,120
LINCOSPECTIN x 20 KG	1445	1050	1 517,250
BANDEJAS PORTAHUEVOS x 14o UNID	173340	28	4 853,520
MICOFUNG x 25 KG	2889	135	390,015
BAYCOX x 1 LT	193	350	67,550
RATAMIX PELLETS x 5 KG	963	45	43,335
BRIO LIVER x 25 KG	11556	90	1 040,040
DEX ACIDBAC	3500	27	94,500
DEADLINE (PLAGAS)	15000	87.75	1 316,250
			12 806,930

Fuente: Elaboración Propia

El crecimiento del 21% con respecto al año pasado es debido a que se incrementó en 2 RTC (KA y Televenta) la fuerza de ventas. Los estimados de crecimiento se hicieron en función al promedio de cuota por cada RTC los cuales se muestra a continuación.

Tabla 38. Cuota de venta promedio anual por los productos analizados.

PRODUCTO	Cuota Anual Promedio
MILBOND-TX x 25KG	32778
VANODINE x 25LT	656
SHIFT x 25LT	3278
NEOMIX x 20 kg	546
LINCOSPECTIN x 20 KG	1639
BANDEJAS PORTAHUEVOS x 14 UNID	196668
MICOFUNG x 25 KG	3278
BAYCOX x 1 LT	219
RATAMIX PELLETS x 5 KG	1093
BRIO LIVER x 25 KG	13111
DEX ACIDBAC	5000
DEADLINE (PLAGAS)	15000

Fuente: Elaboración Propia

En función a este valor, y realizando una proyección conversadora en la cual la gestión de cuenta clave (KA) y el apoyo de Televenta para la gestión comercial incrementaría la cuota proporcional a 1 de los actuales RTC de la empresa, tendríamos un incremento del 21% en todos los productos analizados. Puede presentarse un escenario más alentador, sin embargo, se hizo el análisis con este supuesto tomando como referencia el escenario más conservador.

4.7.7.3. Beneficio – Costo proyectado

Recapitulando los costos e ingresos totales, antes de impuestos, de la empresa. Se puede ver que existe un incremento del 41% en la utilidad bruta, esperando que con las mejoras se logre un crecimiento del 7% de las ventas totales anuales de la empresa, en función a la gestión que realizaría un vendedor adicional y una tele-venta que realizaría mayor seguimiento a la venta. Esta mejora significaría 189 mil soles adicionales a lo logrado en el 2017.

Tabla 39. Resumen de Costos e Ingresos de la empresa, Anualizado y en soles.

	ACTUAL	MEJORA	
COSTOS TOTALES			
1 Resumen de Costos de Comercialización - Anual	558,600	694,526	
2 Resumen de Costos Fijos - Anual	87,055	145,815	
3 Resumen Costos de Adquisición de Productos - Anual	8 816,940	11 886,431	
4 Comisiones y publicidad por Ventas	250,497	335,802	
	9 713,092	13 062,574	
INGRESOS TOTALES	10 649,700	14 380,186	
UTILIDAD BRUTA	936,608	1 317,612	41%
			381,004

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, realizando el análisis del beneficio costo del proyecto, podemos ver que nos indica un B/C de 1.90, mayor a la unidad, por lo que podemos afirmar que existe un beneficio de la inversión que realizará la empresa. Con un beneficio adicional percibido de 381 mil soles con respecto al 2017.

Tabla 40. Evaluación de Beneficio- Costo con la Mejora.

Beneficio / Costo	1.96
Beneficio Esperado	381,004
Costos de Proyecto	194,686
FF.VV	89,376
Equipos	2,000
Nuevo Almacén	56,760
Almacenero	46,550

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo realizado, se evaluaron los resultados obtenidos con respecto al análisis de la empresa *Bionova S.A.C.* y se concluyeron los siguientes puntos:

- Primero: Se identificaron las herramientas que se utilizarán para lograr la elaboración de la propuesta del plan comercial. Las herramientas escogidas para su desarrollo fueron FODA, PESTE, MPEYEA y AMOFHIT para realizar el análisis de la situación de la empresa y evaluación de Marketing Mix para determinar las mejoras a considerar para el plan comercial. En trabajo se estableció un tiempo de 03 meses.
- Segundo: En cuanto análisis situacional de la empresa a través del FODA, se encontró que tiene potencial de mercado, debido a que sus fortalezas y oportunidades, son mayores que sus amenazas y debilidades. Resaltando el aspecto de que existe una mayor valoración en las Oportunidades que cuenta la empresa y el sector. En cuanto al análisis del sector en el cual participa la empresa, el análisis MPEYEA dio como resultado que el sector es de características competitivo, debido a la diversidad de empresas y últimamente a la venta directa de los laboratorios de renombre en el mercado y los cuales de momento se encuentran con la representación por la empresa. Finalmente, en cuanto al análisis de los productos, su participación en el mercado y proyecciones de crecimiento.
- Tercero: En cuanto al análisis interno de la empresa, se realizó a través de AMOFHIT, en el cuál se determinó las deficiencias que tiene la empresa como organización general, corroborando que existe sobre todo un problema en las Operaciones y la Logística, Finanzas y Contabilidad y además en Marketing y Ventas. Estos tres aspectos se encuentran relacionados al Plan Comercial que se espera para la organización.
- Cuarto: Considerando la información recabada se determinó como estrategia inicial de la empresa un crecimiento de las ventas en 15% sobre la facturación del 2017. Con la propuesta del plan comercial esta meta superada debido a que se lograría 41% de incremento de ventas con respecto al 2017, impulsado por el tipo de venta a través de la Televenta para clientes

frecuentes y aumentar en 01 en el equipo comercial para lograr atender a las cuentas claves (KA) de la empresa. La mayor presencia del área comercial será una garantía de crear nuevas oportunidades para negocios de la empresa en diversas partes del país, y por la disponibilidad de productos a través del nuevo almacén en el Sur del país.

- Quinto: La implementación de un nuevo almacén en la región sur de nuestro país permitirá que se pueda ampliar la cartera de clientes además de ofrecer 02 nuevos productos, el crecimiento proyectado de ventas de los 10 productos analizados será alrededor del 21% con respecto al año analizado (2017) impulsado por la disponibilidad de productos y la fuerza de ventas propuesta. Se determinó una inversión de alrededor de los 60 mil soles, los cuales ayudarán a que el producto se encuentre disponible en menor tiempo y menor precio, por las mejoras en el stock disponible para el cliente. Si bien al inicio del proyecto la idea era solo el incremento de clientes, está se vio materializada en las ganancias obtenidos por las proyecciones de ventas esperando crecer en ese sentido.
- Finalmente, la factibilidad de establecer un plan comercial que logre incrementar las ventas de la cartera de productos de la empresa *Bionova S.A.C* fue demostrada a través las proyecciones del incremento de ventas en 41% y un ingreso adicional de 381 mil soles proyectado a través del plan establecido. El Beneficio-Costo esperado del proyecto es de 1.11, por lo que, al ser mayor a la unidad, se encuentra como beneficioso para la empresa *Bionova S.A.C*. Resultado que ratifica que el plan Comercial es una oportunidad para el desarrollo sostenible de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Primero: Debe considerarse como modelos establecidos el análisis de las matrices que se utilizaron en el presente trabajo, así como las herramientas de análisis para poder establecer relaciones y generar modelos integrales que permitan evidenciar los problemas reales de las empresas.
- Segundo: La implementación del plan de comercialización elaborado para la empresa *Bionova S.A.C.*, tomando en cuenta todos los puntos de desarrollo del mismo y ampliando la estrategia de comercialización para lograr el incremento de 15% de las ventas totales de la empresa. Este plan debe ser puesto en marcha en función a los lineamientos establecidos en el presente plan para comprobar su efectividad en la ejecución.
- Tercero: Realizar un análisis detallado de la base de datos de los clientes de la empresa, a manera de poder segmentarlos y lograr “personalizar” sus pedidos y atender a todas sus necesidades de manera efectiva, proyectando sus necesidades y utilizando la fuerza de Televentas para ejecutarlo. Así mismo entender la estacionalidad y puntos de reabastecimiento del cliente a manera de ofrecer un servicio oportuno para su negocio.
- Cuarto: Los planes comerciales deben ser desarrollados con apoyo de las gerencias y compromiso, considerando que existirá un plan de inversiones en el mismo y que considere adicionalmente el plan de incentivos. Los gerentes, como en el caso de *Bionova S.A.C.* deben ser los primeros en motivar a la organización a que se impulsen este tipo de planes con el objetivo que lograr mayor sostenibilidad del negocio.
- Quinto: Realizar mayores estudios acerca del uso del método de 4P + 3P en empresas de Arequipa, promoviendo su uso a través de la carrera de Administración. Ampliando en conocimientos de inteligencia de negocio, gestión de equipos de trabajo en ventas y pronósticos de ventas y campañas tácticas dentro de los planes de comercialización. Estos planes pueden ser elaborados por alumnos de la facultad, aplicando sus

conocimientos en organizaciones de nuestra realidad local y comprobar las teorías estudiadas y ampliarlas en el futuro para que sean mejor adaptadas a las necesidades del mercado actual de nuestro país.



NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¹1 Peter F. Drucker. The Essential Drucker. Harper Collins Publishers, 2001.
- ¹2 Paul Kennedy. Preparing the XXI century. Harper Collins Publishers, 1993.
- ¹3 Fogarty, D. W., Blackstone, J.H., Hoffmann, T.R.,& Ma. Del Consuelo Hidalgo y M. Administración de la producción e inventarios, 1994.
- ¹4 Hitt Michael A. Administración, estrategia competitividad e innovación, 2008.
- ¹5 Hitt Michael A. Administración, estrategia competitividad e innovación, 2008.
- ¹6 Hitt Michael A. Administración, estrategia competitividad e innovación, 2008.
- ¹7 Hitt Michael A. Administración, estrategia competitividad e innovación, 2008.
- ¹8 Kotler, P. y Keller K.L. Dirección de Marketing 12va edición, 2006
- ¹9 Kotler, P. y Keller K.L. Dirección de Marketing 12va edición, 2006
- ¹10 Kotler, P. y Keller K.L. Dirección de Marketing 12va edición, 2006
- ¹11 RPP Noticias. Análisis. El panorama político del Perú más allá de la votación de la vacancia. Marzo,2018
- ¹12 América Noticias. Ranking mundial de corrupción: Perú ocupa el lugar 96 de 180 países.

BIBLIOGRAFÍA

- Casanovas, A. y. (2012). Logística integral. En A. y. Casanovas, *Logística integral* (pág. p.158). Barcelona: Profit Editorial.
- Gonzales Valdiglesias, K. G. (2014). *Segmentación de Mercados. Marketing*. Arequipa, Universidad Católica de Santa María.
- Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación. 3er edición*. México D.F.: Editorial Mc Graw Hill S.A.
- Hitt, M. A. (2008). *Administración, estrategia competitividad y globalización 7 edición*. México: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (s.f.). Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (03 de Marzo de 2014). *INEI*. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap19/cap19.pdf
- Kotler, P. y. (2006). *Dirección de Marketing 12 edición*. México D.F.: Pearson Educación.
- M., G. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdova: Brujas Editorial.
- Manpower Perú. (2016). Encuesta de expectativas de empleo Perú. *Encuesta de expectativas de empleo Perú. Cuarto Trimestre*. Lima, Liuma, Perú: Manpower.
- Mauleón Torres, M. (2008). Gestión de Stock.: Excel como herramienta de análisis. En M. Mauleón Torres, *Gestión de Stock.: Excel como herramienta de análisis* (pág. 103 y 104). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Muñoz Negrón, D. (2009). Administración de operaciones. En D. Muñoz Negrón, *Administración de operaciones* (pág. 149). México D.F.: Cengage Learning Editores.

Ramírez, T. (1999). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. México D.F.:
Editorial Carhel.



ANEXOS

ANEXO 1. FICHAS TÉCNICAS DE PRODUCTOS

MILBOND-TX
Descripcion
Secuestrante o adsorbente de micotoxinas
Composicion:
Aluminosilicato de calcio y sodio hidratado
Caracteristicas
Humedad, 6.7%
pH, 7.1 - 8.5
Tamaño de partícula, 28 micrones
Capacidad intercambio Catiónico, 56 mEq/100 g
Espectro de Adsorción
Aflatoxinas, 100%
Alcaloides del ergot, 100%
Fumonisin, 97%
Ocratoxinas, 85%
Zearalenona, 65%
Elementos diferenciales - valor añadido
MILBOND-TX, Tiene una capacidad de adsorción al 100% de aflatoxina B1 a pH 3, 5, 7 y 9.
Usando en raciones altamente contaminadas con Aflatoxina B1, se alcanzan los mismos parámetros productivos que con alimentos no contaminados.
Por su estructura molecular y menor tamaño de partícula (28 micras) tiene una mayor área de adsorción versus otros productos comerciales.
Es un producto seguro hasta 8 veces la dosis recomendada sin presentar efectos negativos en pollos de carne y gallinas ponedoras.
No interfiere en el metabolismo de minerales.
Es uno de los productos con menor humedad (6.7%), lo que significa mayor proporción de principio activo por unidad de peso.

BAYCOX 2.5 %
Descripcion
Coccidicida para aves Solución oral
Composicion:
Cada 100 mL contienen:
Toltrazuril 2.5g
Excipientes hidrosolubles c.s.p 100 ml.
Caracteristicas
Coccidicida de amplio espectro efectivo para el tratamiento y control de la coccidiosis aviar.
Baycox® 2.5% ejerce un efecto coccidicida en todos los estadios de desarrollo intracelular de la coccidia
Elementos diferenciales - valor añadido
La acción de Baycox® 2.5% es totalmente nueva, pues actúa contra todas las coccidias sin excepción
El ingrediente activo así como su formulación son muy estables
Baycox® 2.5% es completamente seguro para las aves, tiene un alto margen de seguridad, siendo bien tolerado incluso hasta 10 veces la dosis recomendada
Baycox® 2.5% es compatible con aditivos alimenticios, otros antimicrobianos, y medicamentos comúnmente usados en la producción avícola.
Baycox® 2.5 % no interviene con la absorción de nutrientes, no altera el consumo de agua ni de alimento

RATAMIX PELLETT
Descripción
Rodenticida monodósico
Composición:
Cada 100 g de producto contienen:
Bromadiolona0,005 g
Fipronil0,005 g
Benzoato de Denantonio (BITREX®)0,001 g
Características
Formulado en base a una atractiva y fresca mezcla de cereales y granos para el control de todas las especies de roedores de importancia en la producción pecuaria
Elementos diferenciales - valor añadido
Posee Benzoato de Denatonium, una sustancia preventiva de la ingesta humana accidental, lo que incrementa su coeficiente de seguridad para manipuladores
Contiene Fipronil, un potente insecticida que posee un excepcional efecto de control sobre las pulgas y otros ectoparásitos presentes en los roedores (garrapatas, piojos, ácaros)

VANODINE
Descripción
Formula desinfectante en base a Yodo
Composición:
Iodo Total 2.5%
Ácido Sulfúrico 8.0%
Ácido fosfórico 12.5%
Características
Vanodine* Es un desinfectante todo propósito compuesto de yodo.
Es un Bactericida, fungicida y viricida
Vanodine* Ofrece una eficaz protección contra un amplio rango de enfermedades causadas por microorganismos patógenos
Elementos diferenciales - valor añadido
Fórmula Original
Vanodine* esta compuesta por una fórmula original de Yodo Surfactante + ácidos inorgánicos que asegura un pH ácido por debajo de pH3.
Efectividad Bajo condiciones Adversas
Vanodine* Ha comprobado su efectividad bajo condiciones adversas como en presencia de baja temperatura y suelos duros.
Máximo Poder Desinfectante
Vanodine* confiere un máximo poder de desinfección gracias a la acidez de su fórmula.
Vanodine* posee un Surfactante Patentado
El Surfactante Patentado estabiliza el Yodo asegurando un máximo poder residual.
Estudios minuciosos lo respaldan y garantizan
Producto y Fórmula, Avalado por estudios -Tesis, #379
FMV Universidad Nacional San Luis Gonzaga.
Vanodine* sí cumple su propósito
Es 100% eficaz en sus dosis recomendadas

SHIFT
Descripcion
Detergente removedor y limpiador formulado para uso pecuario
Composicion:
Hidróxido de Sodio 1%
Triacetato nitrilo de Sodio 11.30%
Surfactante no iónico 3.35%
Surfactante anfotérico 3.35%
Características
Shift* Es un potente detergente concentrado de alto rendimiento que remueve y limpia materia orgánica y suciedad. Shift* es eficaz para su uso en todo tipo de máquinas de lavado en baja o alta presión.
Ideal para todo tipo de limpieza desde pisos, paredes y techos, así como para la limpieza de equipamiento y vehículos
Elementos diferenciales - valor añadido
Shift* ablanda el agua para su máxima actividad
Previene la precipitación de las sales de aguas duras, impidiendo así que interieran con la remoción de la suciedad y la formación de espuma.
Shift* no neutraliza los desinfectantes
Posee surfactantes adecuados que en forma conjunta trabajan sinérgicamente y son específicos para el sector pecuario.
Remueve la materia orgánica
Shift* rehidrata y remueve la materia orgánica y suciedad de las superficies, haciéndolas solubles y facilitando su eliminación.
Shift* es práctico de usar
Es de fácil y rápido enjuague, ahorrando así agua y tiempo

LINCO SPECTIN
Descripcion
Antibiotico promotor de crecimiento
Composicion:
Clorhidrato de Lincomicina22 gr.
Sulfato de Espectinomicina tetrahidratado22 gr.
Excipientes c,s,p,.....1000 gr.
Caracteristicas
Contiene lincomicina y espectinomicina para administrarse vía alimento concentrado.
Ambos antibióticos en combinación, presentan un efecto aditivo de sus respectivos espectros, incluso un efecto sinérgico
Elementos diferenciales - valor añadido
Antibiótico de Amplio espectro Gram (-), Gram (+) y Mycoplasmas
Combinación antibiótica de “efecto aditivo y sinérgico” de sus respectivos espectros.
La eficacia de la combinación resulta ser superior que la de los antibióticos por separado.
La actividad “in vitro” incluye: Micoplasma G y Micoplasma S, Staphilococcus, Streptococcus, Clostridium, Corynebacterium, Haemophilus, E. coli.
Como promotor nutricional mejora los parámetros productivos: menor mortalidad, mejores pesos y mejor conversión alimenticia.

BANDEJAS PORTAHUEVOS
Descripcion
Bandejas para el transporte de huevos
Composicion:
Bandeja elaborada por el proceso de Pulpa Moldeada de Papel procedente de materiales reciclados
Caracteristicas
El proceso de secado en el rango de 250°C a 300°C, garantiza condiciones de inocuidad, libre de organismos patógenos y sustancias que alteren la calidad del producto
Producto debe ser almacenado en parihuelas.
Temperatura de almacenamiento < 37°C
Humedad Relativa del almacén < 70%
Zona limpia
Elementos diferenciales - valor añadido
Inocuidad garantizada por el proceso de secado
Asegura una excelente presentación de los huevos en el mercado
Pueden producirse en colores especiales a solicitud del cliente para diferenciar su producto

FT BRIO LIVER
Descripcion
Aditivo nutricional hepatoprotector en polvo para aves
Composicion:
Cloruro de colina
Sorbitol
DL-metionina
Extractos de plantas (romero, cardo mariano, alcachofa y boldo)
Carbonato de calcio
Cenizas 49,4%
Humedad 1.2%
Caracteristicas
Aditivo en polvo para aves, para limpiar el hígado y los riñones
Contraindicaciones ninguna
Elementos diferenciales - valor añadido
Incompatibilidad con alimentos ninguna
Incompatibilidad con otros aditivos ninguna
Imcompatibilidad con medicamentos ninguna
Maximiza el funcionamiento del hígado y los riñones
Mantiene el consumo de alimento y mejora el metabolismo digestivo

MICOFUNG
Descripcion
Antifungico
Composicion:
Mezcla de acidos organicos y extractos naturales con una potencia equivalente en acido del 50%
Acido Acetico
Propionato de cal
Acido propionico
Acido formico
Acido sorbico
4-hidroxibenzoato de etilo, 4-hidroxibenzoato de propilo
Extracto de semillas citricas
Caracteristicas
No presenta contraindicaciones
No se conocen incompatibilidades
No se han descrito efectos secundarios
Elementos diferenciales - valor añadido
Composicion sinergica que permite maxima potencia antifungica
Facil manipulacion menos irritante que la mayoria de antifungicos
Excipiente idoneo que le confiere mayor poder residual

NEOMIX
Descripcion
Antibiotico de amplio espectro para combatir infecciones bacterianas gastrointestinales
Composicion:
Contiene 154 gr de neomicina base por kg de premezcla
Caracteristicas
Ideal para el tratamiento de enfermedades entericas de las aves, especialmente pollos
De rapido efecto y facil uso, se emplea como primera eleccion en tratamiento de enfermedades entericas que afectan a las aves
Elementos diferenciales - valor añadido
Producto de baja absorcion , que alcanza niveles muy altos en tejido gastrointestinal
No deja residuos en huevos o carne, ni reduce postura o peso de huevos
Estable en un amplio rango de pH 2 a 9 , (actividad desde el buche hasta la cloaca)



ANEXO 2. COMPARATIVO DE PRECIOS

	BIONOVA	MONTANA S.A	MONTANA S.A	ILENDER	ILENDER	INVETSA	DROGAVET	QUIMTIA	QUIMTIA	
PRODUCTOS BIONOVA	Precios unitarios	MARCAS GLOBALES	MARCAS PROPIAS	MARCAS GLOBALES	MARCAS PROPIAS	MARCAS GLOBALES	MARCAS PROPIAS	MARCAS GLOBALES	MARCAS PROPIAS	PROMEDIO
MILBOND-TX x 25KG	80.00	85.00		82.00		85.00	55.00	92.00		80
VANODINE x 25LT	30.00		20.00	35.00		30.00	18.00		22.00	25
SHIFT x 25LT	290.00		260.00	290.00		280.00	245.00		255.00	266
NEOMIX x 20 kg	660.00	650.00			510.00	660.00	595.00	685.00		620
LINCOSPECTIN x 20 KG	1050.00		900.00	1180.00		1030.00	895.00		910.00	983
BANDEJAS PORTAHUEVOS x 14o UNID	28.00		16.00		20.00	35.00	18.00	30.00		24
MICOFUNG x 25 KG	135.00	140.00		140.00		130.00	105.00		105.00	124
BAYCOX x 1 LT	350.00	345.00		365.00		370.00	310.00		310.00	340
RATAMIX PELLETS x 5 KG	45.00		30.00		34.00	50.00	28.00	50.00		38
BRIO LIVER x 25 KG	90.00		72.00		75.00	110.00	65.00	85.00		81

Fuente: Bionova S.A.C. Elaboración Propia



