

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ
DE MENDOZA DE AMAZONAS**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
CONTRIBUIR A LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
“AGROVETERINARIA EL GANADERO” S.R.L, 2018.**

Autor : Bach. Jorge Luis Tuesta Gómez.

Asesor : Mg. Erik Martos Collazos Silva

Reg. (...)

CHACHAPOYAS – PERÚ

2021

DEDICATORIA

A mis padres, quienes con su paciencia y esfuerzo me han permitido cumplir un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso y por estar conmigo en todo momento gracias.

Y a todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a la empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L., en la persona de Elí reyes Rojas Villacorta, Gerente General de la Empresa.

Mi agradecimiento especial, al Mg. Erik Martos Collazos Silva, asesor de la tesis, quien me oriento en la parte técnica y metodológica para realizar el proyecto e informe de tesis.

Agradezco a todos los clientes y de manera especial a los colaboradores de la empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L., quienes me brindaron la información durante los trabajos de campo.

Agradecer también a todas aquellas personas que me apoyaron en los trabajos de campo y de análisis, lo que me permitió realizar y presentar la investigación de forma oportuna.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dr. POLICARPIO CHAUCA VALQUI
RECTOR

Dr. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN
VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN
VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Mg. RICARDO RAFAEL ALVA CRUZ
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

VISTO BUENO DEL ASESOR

El que suscribe en cumplimiento del artículo 23 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (RCG. N° 022-2006-UNAT-A-CG.), da el visto bueno al informe final de la tesis titulado: **Propuesta de un Plan Estratégico para contribuir a la Competitividad de la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L, 2018,** presentado por el bachiller en Administración de Empresas Jorge Luis Tuesta Gómez, dándole pase para que sea sometida a la revisión por el jurado evaluador, para su posterior sustentación, el mismo que fue elaborado de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UNTRM – A.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

Mg. ERIK MARTOS COLLAZOS SILVA

ASESOR

PÁGINA DEL JURADO

Ing. PATRICIA ESCOBEDO OCAMPO

PRESIDENTE

Mg. LYNN KARIN MENDOZA ZUTA

SECRETARIO

Dra. ROSA YSABEL BAZAN VALQUE

VOCAL



ANEXO 3-0

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE LA TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL

Los suscritos, miembros del Jurado Evaluador de la Tesis titulada:

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA CONTRIBUIR A LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA "AGROVETERINARIA EL GANADERO" SRL, 2018

presentada por el estudiante ()/egresado (x) Jorge Luis Tuesta Gómez

de la Escuela Profesional de Administración de empresas

con correo electrónico institucional 101022A111@untrm.edu.pe

después de revisar con el software Turnitin el contenido de la citada Tesis, acordamos:

- a) La citada Tesis tiene 19 % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es menor (x) / igual () al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM.
- b) La citada Tesis tiene _____ % de similitud, según el reporte del software Turnitin que se adjunta a la presente, el que es mayor al 25% de similitud que es el máximo permitido en la UNTRM, por lo que el aspirante debe revisar su Tesis para corregir la redacción de acuerdo al Informe Turnitin que se adjunta a la presente. Debe presentar al Presidente del Jurado Evaluador su Tesis corregida para nueva revisión con el software Turnitin.



Chachapoyas, 08 de Febrero del 2021

[Signature]
SECRETARIO

[Signature]
PRESIDENTE

[Signature]
VOCAL

OBSERVACIONES:

.....

INDICE DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN	13
II. MATERIALES Y MÉTODOS	15
Diseño de la investigación.	15
Población, muestra y muestreo.	15
Métodos.....	16
Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	16
Procedimientos.....	16
III. RESULTADOS.....	17
3.1 Diagnóstico situacional de competitividad de la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L., de acuerdo los cuatro componentes del diamante de Porter.....	17
Análisis PESTEL Factor político.....	17
Las fuerzas de Porter.....	22
Análisis de la demanda.....	28
Evaluación de la Oferta.....	38
Análisis FODA.....	39
3.2 Propuesta de Plan Estratégico de la Empresa Agro Veterinaria El Ganadero	46
Misión:	46
Visión:	46
Valores	46
Estrategias Competitivas:.....	54
Estrategia de Equipamiento.....	57
Estrategia de Servicio Post – Venta	61
Estrategia de Alianzas estratégicas	64
Evaluación.....	65
IV. DISCUSIONES.....	69
V. CONCLUSIONES	72
VI. RECOMENDACIONES	73
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
VIII. ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Agroveterinarias de la ciudad de Chachapoyas	26
Tabla 2: Matriz Análisis FODA	39
Tabla 3: Funciones Gerencia General	49
Tabla 4: Funciones del Administrador	50
Tabla 5: Funciones del Encargado de Compras	50
Tabla 6: Funciones del Encargado de Almacén.....	51
Tabla 7 Funciones del Encargado de Finanzas	52
Tabla 8 Funciones del Vendedor de Mostrador	53
Tabla 9 Funciones del Vendedor de Mostrador	53
Tabla 10 Funciones del Cajero.....	54
Tabla 11 Estrategias de Capacitación al Personal	54
Tabla 12 Presupuesto para la Estrategia de Capacitación del Personal	57
Tabla 13 Estrategia de Equipamiento	57
Tabla 14 Presupuesto de la estrategia de Equipamiento	59
Tabla 15 Cronograma de Actividades Estrategia de Equipamiento.....	60
Tabla 16 Estrategias Postventa.....	61
Tabla 17 Presupuesta de Estrategia de Servicios Postventa.....	63
Tabla 18 Estrategia de Alianzas Estratégicas.....	64
Tabla 19 Presupuesto del Plan Estratégico	65
Tabla 20 Resumen de la Propuesta	66
Tabla 21 Cronograma de Actividades Proyectada	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diamante de Porter	26
Figura 2 Distribución de la población Encuestada según Género	28
Figura 3 Distribución de la población encuestada de acuerdo a la edad	29
Figura 4 Distribución de la población encuestada según grado de instrucción	29
Figura 5 Distribución de la población encuestada según grado de instrucción	30
Figura 6 Distribución de la población de acuerdo al tiempo que es cliente de la agroveterinaria	29
Figura 7 Frecuencia de compra de un producto o servicio en la Agroveterinaria El Ganadero ...	31
Figura 8 Grado en que el cliente se siente confiado en el producto o servicio de la empresa Agroveterinaria El Ganadero.	32
Figura 9 Satisfacción de los clientes de la Empresa El Ganadero	32
Figura 10 Promedio de compra en S/. de algún servicio o producto de la agroveterinaria El Ganadero.	33
Figura 11 Apreciación del precio de los productos o servicios de la empresa Agroveterinaria El Ganadero.	34
Figura 12 Satisfacción en función a la calidad del producto o servicio recibido en la empresa Agroveterinaria El Ganadero.	34
Figura 13 Atributos evaluados para determinar la calidad del producto adquirido en la empresa Agroveterinaria El Ganadero.	35
Figura 14 Atributos evaluados para determinar la calidad del servicio recibido en la empresa Agroveterinaria El Ganadero.	36
Figura 15 Servicios complementarios que les gustaría recibir de la empresa Agroveterinaria El Ganadero.	37
Figura 16 Apreciación de los clientes respecto a los servicios y productos de la empresa Agroveterinaria El Ganadero	37
Figura 17 Valores de la Organización	47
Figura 18 Organigrama Propuesto	48

RESUMEN

La presente investigación tiene por finalidad la elaboración de un plan estratégico que permita desarrollar el área organizacional y humana de la empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L. Toda vez que, la empresa viene realizando sus actividades comerciales de forma espontánea y sin un plan que oriente sus acciones con una visión a largo plazo que busque hacer de esta una empresa competitiva en el mercado. Por ello el principal objetivo de la investigación fue: Elaborar una propuesta de un plan estratégico para incrementar la competitividad de la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L. en el año 2018. La investigación de tipo descriptiva, utilizó el método deductivo durante su desarrollo, teniendo como técnicas de recojo las entrevistas y las encuestas hechas mediante guías, fichas y cuestionario la misma que fueron aplicados a los trabajadores de la empresa, gerente y clientes. Por otro lado, la información tuvo como base teórica el análisis de la competitividad de Porter. Dentro de los resultados la investigación plantea las cuatro fuerzas de competitividad, un análisis macro o Pestel y un análisis micro o FODA. De este análisis se elaboró el Plan estratégico, planteando cuatro estrategias competitivas relacionadas a: la mejora tecnológica, la capacitación de sus colaboradores, las alianzas estratégicas y el servicio post venta; finalmente se concluye: si se implementa el plan estratégico planteado, se mejorará significativamente la competitividad de la empresa.

Palabras Clave: Propuesta, plan estratégico, incrementar, competitividad, empresa.

ABSTRACT

The purpose of the research presented below is to create a strategic plan that allows the organizational and human development of the agro-veterinary company "El Ganadero S.R.L." 2018. Since, the company has been carrying out its commercial activities spontaneously and without a plan that guides its actions with a long-term vision that seeks to make this company competitive in the market. Therefore, the objective of the investigation was: To prepare a proposal for a strategic plan to increase the competitiveness of the Company "Agroveterinaria El Ganadero" S.R.L. in 2018. The descriptive research used the deductive method during its development, having as collection techniques the interviews and surveys made through guides, files and the same questionnaire that were applied to the workers of the company, manager and customers. On the other hand, the information was theoretically based on the analysis of Porter's competitiveness. Among the results, the research raises the four forces of competitiveness, a macro analysis or Pestel and a micro analysis or SWOT. From this analysis, the Strategic Plan was elaborated, proposing four competitive strategies related to: technological improvement, training of its collaborators, strategic alliances and after-sales service; Finally, it is concluded: if the proposed strategic plan is implemented, the competitiveness of the company will be significantly improved.

Key Words: Proposal, strategic plan, increase, competitiveness, company.

I. INTRODUCCIÓN

El principal problema de las pequeñas y medianas empresas de nuestro país es el bajo nivel de manejo gerencial, debido al desconocimiento de herramientas administrativas. Ya que, cuando una empresa inicia sus actividades, generalmente no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita definir objetivos y estrategias, así como cuantificar las metas a seguir para poder competir exitosamente en el mercado actual. La Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L. desarrolla sus actividades en la Avenida Libertad N° 613 de la ciudad de Chachapoyas, en el departamento de Amazonas. La constitución de esta Sociedad de Responsabilidad Limitada se realizó el año 2005 como respuesta a las grandes oportunidades que surgieron para una empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas y veterinarios en toda la región; esta organización se fundó con el objetivo de ofrecer productos de calidad, además de brindar un servicio personalizado y oportuno a los productores de la región. Sin embargo, en los últimos años, la organización ha visto reducidas sus actividades debido diversos factores, dichos factores en la actualidad son desconocidos para la empresa, la cual se encuentra en su etapa más crítica debido a la disminución considerable de su nivel de ventas; en virtud de ello se consideró hacer un diagnóstico y más profundo, un plan estratégico para poder mitigar dicha problemática.

La administración estratégica parte de los análisis, decisiones y acciones que realiza una empresa u organización para crear y/o sostener sus ventajas competitivas. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). Por otro lado, mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter podemos construir el perfil competitivo de la organización, teniendo en cuenta tanto el ciclo de vida, la competitividad y atractividad de la industria. (D’ Alessio, 2014). La investigación parte de la siguiente formulación del problema: ¿Cómo debe ser la propuesta de un plan estratégico para incrementar la competitividad de la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L.? teniendo como hipótesis del estudio: La propuesta debe partir del análisis externo e interno, de donde se formulen las estrategias competitivas que le diferencien de la competencia. Los lineamientos que sigue una organización para alcanzar sus objetivos, así como las políticas y estrategias que le permiten lograr satisfactoriamente sus propósitos se conocen como plan estratégico. (Steiner, 1983). Así mismo Coulter y Robbins (2010) plantean que los planes

estratégicos son los que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales, mientras los planes operacionales son los que abarcan un área operativa particular.

La tesis se sustenta en los antecedentes planteados por Mendoza (2014), quien en su tesis Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramírez, hace llegar a la propietaria un plan estratégico que le permitió tomar parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, y de esta forma estar preparados para enfrentar las exigencias o requerimientos del entorno actual. Así mismo Barreiros, (2012). Plantea un Plan estratégico como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors donde concluye que este plan contribuirá a lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizados, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.

Los métodos utilizados fueron de tipo inductivo y deductivo, con un diseño no experimental teniendo como población a los trabajadores y clientes de la Agroveterinaria El Ganadero, a quienes se les aplicó una entrevista y encuestas respectivamente. Dentro de los principales resultados tenemos un diagnóstico con un análisis interno y externo bajo la metodología del análisis PESTEL, las fuerzas de porte y el análisis FODA, el análisis de la Demanda y la propuesta del plan estratégico con la Misión, Visión, Valores y cuatro estrategias que involucran la capacitación del personal, el equipamiento y la estrategia de asistencia técnica post venta. Finalmente, la investigación concluye que para dar solución a la problemática se debe de implementar el plan estratégico planteado.

El objetivo general de la investigación fue: Elaborar una propuesta de un plan estratégico para contribuir a la competitividad de la empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L. en el año 2018 y los objetivos específicos son: Realizar un diagnóstico situacional de competitividad de la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L, definir la visión y misión de la empresa, establecer objetivos y diseñar las estrategias competitivas.

El trabajo se encuentra estructurado teniendo en cuenta el esquema general de Investigación: en la primera parte comprende la Introducción, seguido de los materiales y métodos, los resultados donde se describe el cumplimiento de los objetivos específicos en forma de tablas y figuras para una mejor comprensión, luego vienen la discusión, las conclusiones y las recomendaciones, finalizando con los anexos.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

Diseño de la investigación.

La siguiente investigación se basó en el diseño no experimental ya que se analizaron las variables de estudio sin ser manipuladas, y es de corte transversal ya que no existe continuidad en el eje de tiempo, es decir, mide a la variable en un solo momento temporal.

M → O

Población, muestra y muestreo.

Población

La población fue conformada por el propietario, trabajadores y clientes de la empresa “Agroveterinaria El Ganadero”.

P1: Propietario de la Empresa (1)

P2: 1400 Clientes de la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” (Base de datos Agroveterinaria El Ganadero, 2019)

Muestra:

Se para obtener la población 1 se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dada la facilidad de contar con las unidades de estudio, así mismo, la población es equivalente a la muestra investigada por ello, que no se estaría cometiendo un error muestral. Para la población 2 se aplicó muestreo probabilístico aleatorio simple cuyas formula y resultados fueron:

$$N = N \cdot Z^2(p)(q) / N^2$$

En donde

Z = nivel de confianza,

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = (1400)^2 1.96^2 (0.5) (0.5) / 1400^2$$

$$1960000(3.8416) 0.25/1400$$

$$n = 97.3 \text{ clientes.}$$

Métodos.

Ya que la investigación parte de lo general a lo específico, afirmamos que es de tipo deductivo. Parte del análisis general del macro entorno o ambiente externo y del micro entorno o ambiente interno, así como de las propuestas estratégicas en general, para posteriormente evaluar la situación concreta de la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L. frente a su contexto y las estrategias que debe utilizar la empresa en particular a fin de realizar sus actividades con la mayor eficiencia posible.

Técnicas y herramientas para recolección de datos

Técnica:

Para la realización de la presente investigación se utilizó la técnica de entrevista a profundidad al propietario y gerente general de la empresa y una encuesta a los principales clientes de la misma.

Herramientas:

Se aplicó una ficha de entrevistas a la alta gerencia y un cuestionario a los principales clientes. La entrevista estuvo conformada por preguntas que permitieron acceder a información sobre la gestión de la empresa y diagnosticar la necesidad de elaborar e implementar estrategias que permitan la consecución de los objetivos deseados.

Procedimientos

- ✓ Primera etapa: consiste en un diagnóstico estratégico, en esta etapa se compiló toda la información de la situación externa e interna micro y macro de la empresa objeto de estudio; esto le permitió al investigador, descubrir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L.
- ✓ Segunda etapa: se examinó el direccionamiento estratégico de la empresa objeto de estudio, la finalidad de esta etapa fue proponer dicho direccionamiento para obtener los mejores resultados para la empresa en la Planeación Estratégica.
- ✓ Tercera etapa: se formularon las estrategias de actuación en donde se operacionalizó las estrategias competitivas seleccionadas.

III. RESULTADOS

3.1 Diagnóstico situacional de competitividad de la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L., de acuerdo los cuatro componentes del diamante de Porter.

La metodología de planeamiento MISP establece que debe realizarse un análisis externo e interno de la empresa para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado en donde funciona la empresa “Agroveterinaria El Ganadero”. Para realizar el análisis se utilizó la técnica PESTEL para el macroentorno de la empresa y las fuerzas de Porter para analizar el microentorno.

Análisis PESTEL

Factor político

Según el Informe de Competitividad Global 2018 la principal fortaleza del Perú es la Estabilidad Macroeconómica. Por otro lado, las principales debilidades en indicadores de los pilares siguen siendo: institucionales, de infraestructura, educativas, de mercado de trabajo y de capacidad de innovación. Por ello, Ricardo Márquez, presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, confirmó que este informe nos permite confirmar las debilidades estructurales que se evidencian en la economía peruana.

“Estos resultados se deben a la falta de reformas orgánicas y a la creciente sobrerregulación de los últimos años, los cuales, desde el 2016 se vienen intensificando debido al estancamiento de la política nacional de competitividad. De igual manera, A diferencia de los principales socios comerciales con los que mantenemos un tratado de libre comercio como EE. UU, China, India y bloques económicos como la TPP, Unión Europea, APEC e inclusive los demás países de la Alianza del pacífico, el Perú es el menos competitivo según la institución industrial. (El Comercio: 16/10/2018).

De acuerdo al reporte del World Economic Forum, el cual evidencia la relación de factores que limitan el desarrollo de negocios y organizaciones en todos los países del mundo, teniendo en cuenta los más importantes tenemos que el factor más limitante en el caso de Perú es la corrupción con un 18%, seguido de una ineficiente burocracia en el

gobierno con un 13.9%, una elevada tasa de impuestos la cual representa un 10%, deficiente infraestructura con 8.8% y las limitativas regulaciones laborales con un 8.3%.

Factor Económico.

En el análisis de la economía peruana, elaborada para el diario Gestión por Parodi (2019), a diferencia de los últimos cuatro trimestres, la producción solamente creció en un 2.3%. De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el objetivo para el año 2019 era crecer en, por lo menos, un 4%.

El análisis de PBI se puede realizar teniendo en cuenta el gasto que realizan las personas, ya que mientras más consumo realicen, las empresas incrementan su producción. Y la intención es producir en mayor proporción para de esta manera incrementar la recaudación tributaria y por ende crear más empleos; y, dado que los que realizan gastos son los consumidores, inversionistas y el gobierno, podemos deducir que la suma de ellos constituye la demanda interna. Para obtener la demanda total o demanda agregada debemos sumar la demanda interna con las exportaciones o demanda externa. A diferencia del año 2018 con un 4.4%, la inversión privada solamente creció en 2.9%; así mismo, el gasto del consumo privado que representa más del 70% de la demanda interna del país solamente creció en un 3.4% a diferencia de los dos últimos trimestres. Además, la inversión pública disminuyó a un 11%; esto se debe a que el consumo la inversión pública y privada, las cuales representan a la demanda interna, solo creció un 1.7% a diferencia del 2018 que lo hizo en un 4.3%; es decir que la demanda interna no ha crecido según lo esperado para el primer trimestre, por ello es que recuperar el consumo es la clave para reactivar la economía.

Es más, la meta del MEF parece imposible se pensamos en lo que queda del año. La principal razón es que cuando queremos aludir a lo que ocurrió en determinado trimestre, se compara con el mismo periodo del año previo. Debido a esto es que, si comparamos la cifra del segundo trimestre de este año al del año 2018, en el que la demanda creció un 6.2% considerándose la mejor del año, la del 2019 será considerada baja. Y ya que la cifra de crecimiento de este año difícilmente superará al 2 o 3%, podemos deducir que en el primer semestre se alcanzará un crecimiento del 3% aproximadamente.

Otro tema de gran preocupación es que, al dividir la inversión en minera y no minera, podemos observar que la actividad no minera cayó un 0.5%, mientras que la actividad minera creció un 36.7%; el principal problema es que la actividad que ha disminuido es la que genera más empleo en nuestro país, ya que más del 70% del empleo en el Perú es generado por pequeñas y medianas empresas de menos de 10 trabajadores. Lo que se agrava debido a que no se vislumbran proyectos mineros nuevos para el 2019. Además, teniendo en cuenta la demanda externa, observamos que las exportaciones disminuyeron en 6.6% durante el primer trimestre; el lado positivo lo encontramos en que las exportaciones no tradicionales, las cuales representan el 20% del total exportado, se incrementaron en 2.9%. Es por ello que podemos concluir que la guerra comercial entre EE. UU y china están influyendo en las exportaciones tradicional de nuestro país.

Sin embargo, según Parodi (2019), no todo lo que respecta a nuestra economía es negativo, ya que se ha logrado mantener el control de la inflación, así como lo que respecta a las finanzas públicas lo que se manifiesta en la reducción del déficit fiscal. A pesar de las cifras del primer trimestre, la economía peruana mantiene su solidez en el nivel macroeconómico. No obstante, estos resultados económicos no son suficientes ya que estos deben reflejarse en un mayor bienestar de los ciudadanos y debemos admitir que el gobierno, en estos aspectos, está en debe.

Factor Social

Según el censo poblacional realizado 22 de octubre del 2017, la población total estimada del Perú, es de 31 millones 237 mil 385 habitantes, En el periodo intercensal 2007–2017, la población total del país mostró un incremento en 3 millones 16 mil 621 habitantes, es decir, un crecimiento de 10,7% con respecto a la población total de 2007, que fue 28 millones 220 mil 764 habitantes. En promedio, podemos observar que la población peruana ha crecido 301 mil 662 habitantes por año en el mencionado período. Es decir, un crecimiento promedio anual de 1,0% en el periodo 2007–2017.

La distribución de la población por sexo a nivel departamental presenta algunas diferencias, mostrando que la población masculina es mayor que la femenina en los siguientes departamentos: Madre de Dios (52,3%), San Martín (51,0%), Tumbes y Ucayali (50,5%, cada uno), Pasco, Amazonas y Moquegua (50,4% cada uno); y, Loreto

y Región Lima (50,2%, en cada caso). En los demás departamentos la proporción de mujeres oscila entre 50,3% y 51,5%, estos son: Lambayeque (51,5%), Huancavelica y la provincia de Lima (51,4%, cada uno), La Libertad y Provincia Constitucional del Callao (51,2%), Junín (51,1%), Arequipa y Cajamarca (51,0%, cada uno), Áncash, Ica y Puno (50,7%, cada uno), Ayacucho (50,6%), Cusco, Piura, Apurímac y Huánuco (50,5%, cada uno); y, Tacna (50,3%). Por otro lado, cabe analizar que la presencia masculina en el sector agrícola y pecuario es significativamente mayor que en el total de las demás actividades, representando un 54%. El porcentaje de varones es del 71,9% de la producción ganadera y del 78,4% del apoyo agrícola y ganadero, incrementándose este dato hasta el 93,7% en silvicultura, los cuales constituyen uno de los principales clientes de las empresas dedicada a la comercialización de productos agrícolas y veterinarios.

Factor Tecnológico

La tecnología en el mundo nunca se detiene y los avances que se logran siempre tienen repercusión en distintos campos de estudio; por ejemplo, la impresión 3d es una tecnología que, a partir de un modelo digital, mediante un proceso llamado “fabricación aditiva” logra producir objetos sólidos, en tres dimensiones. Básicamente el modelo digital es rebanado en capas de dos dimensiones y estas capas son depositadas por la impresora una encima de otra para construir el objeto. Con este avance se logra crear objetos muy personalizados en tamaño y materiales, esta tecnología se puede aprovechar en la creación de prótesis para animales inválidos (Caro, 2014).

Por otro lado, en el mercado según la experiencia de los dueños hay ocasiones en que las clínicas de atención a humanos desean vender máquinas desfasadas para sus necesidades. Estas máquinas la mayoría de veces son de gran utilidad para las veterinarias, ya que permiten hacer estudios exhaustivos a los animales y son ofertadas a precios muchos menores de lo normal. Casos de este tipo son una oportunidad para la empresa en conseguir equipo avanzado a un precio bajo creando una ventaja competitiva importante respecto a otras veterinarias. De acuerdo al análisis de la población que se dedica al sector agropecuario

Por otro lado la ciencia a nivel regional y nacional está avanzando para los productores agropecuarios, científicos de la universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de

Amazonas, desde el año 2015 vienen trabajando el mejoramiento genético del ganado vacuno mediante la clonación de animales por células de bipartición y el último logro del 2019 ha sido descubrir controladores biológicos para la roya de café, a través de hongos; hecho que ha vuelto a poner a Amazonas en los ojos del mundo.

Factor Ambiental

Los problemas medioambientales que están asociados a las actividades agrícolas, seguirán teniendo un impacto negativo a lo largo de los próximos treinta años aproximadamente; esto se debe principalmente a la pérdida de biodiversidad causada por la expansión e intensificación de la agricultura y la ganadería inclusive en países desarrollados en los que se valora y protege la naturaleza; además el uso de fertilizantes nitrogenados así como de insecticidas y pesticidas de forma indiscriminada constituyen una importante fuente de contaminación para el agua, el suelo y el aire, por ello es que se ha vuelto, en la agricultura y ganadería, a consumir productos orgánicos como abonos, fertilizantes y vitaminas.

La responsabilidad social es un tema que, desde hace un tiempo, tiene mucha importancia a nivel empresarial. En la ciudad de Chachapoyas, La Municipalidad Provincial de Chachapoyas y la Dirección Regional de Salud, así como empresas privadas realizan campañas gratuitas de vacunaciones para las mascotas. Esto ayuda de manera continua a evitar la propagación de diversas enfermedades como la rabia. También, se realizan campañas de esterilización con el fin de combatir el abandono de animales en las calles. Es importante para cualquier empresa tener en cuenta estas prácticas, ya que mediante el apoyo a estas actividades se puede crear una imagen empática de la empresa hacia la población (Ministerio de Salud Pública del Perú, 2015).

Factor Legal

La ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar la misma que en su artículo 8 establece que el estado debe brindar capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología. Todo ello mediante la implementación de proyectos agrícolas quienes compran insumos, fertilizantes y equipos para el desarrollo de la agricultura.

En el Perú se puede observar un gran activismo por la creación de leyes para la protección de los animales. Como resultado de este esfuerzo se promulgó la Ley de Protección y

Bienestar Animal (Ley N° 30407, 2015), en la cual se dispone castigar con pena privativa de la libertad a las personas que cometan actos de crueldad contra los animales. Entre los efectos que se deben tomar en consideración cuando la ley entre en vigencia son los aspectos del transporte o la eutanasia. El Artículo 16 de esta Ley establece que el traslado de los animales, por acarreo o en cualquier tipo de vehículo, obliga a emplear procedimientos que no entrañen crueldad, malos tratos, fatiga extrema o carencia de descanso, bebida y alimentación para los animales transportados, debiendo brindarse especial atención a los animales enfermos. En cuanto a los sacrificios, en el Artículo 16 establece que nadie puede disponer de la vida de un animal sin autorización de su dueño, excepto por mandato judicial o por intervención de la autoridad sanitaria o municipal o de las instituciones de protección debidamente acreditadas. Finalmente, el sacrificio de animales se debe realizar conforme a métodos y procedimientos autorizados por ley o reglamento. La infracción de la ley estará no solo toma en cuantas sanciones administrativas, sino que también penales. En este factor, se han identificados las leyes más relevantes para la operación de una clínica veterinaria.

Las fuerzas de Porter

En este punto se hace un análisis del micro entorno, es decir del sector servicios veterinarios. Para ello se utiliza el esquema de las fuerzas de Porter: (a) poder de negociación de los clientes, (b) poder de negociación de los proveedores, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) amenaza de nuevos competidores, y (e) rivalidad de los competidores.

En el Perú, un 45% de las familias tienen perros en el hogar, y 16% posee gatos. Cada año, es más el monto del presupuesto familiar que se asigna para el cuidado de las mascotas. Para el año 2016, el gasto total en productos para mascotas, incluyendo alimentos, alcanzó los S/642 millones; lo cual no incluye medicamentos. Además, se proyecta un aumento de casi el 40% para el 2021, confirmando la disposición de los consumidores a proveer más cuidados a sus mascotas (Inga, 2016). Lo cual está alineado con el crecimiento de los últimos tres años, que ha sido de 8.8% anual en promedio (Euromonitor International, 2018). En Chachapoyas y la región Amazonas esta tendencia no es ajena, la población cada vez más se orienta a la adquisición de mascotas y animales

de raza, los mismo que requieren en su crianza alimentos balanceados, así como un control estricto durante su desarrollo requiriendo medicamentos, vitaminas y desparasitaste; pero como es necesario saber la forma y como administrarles estos medicamentos se hace necesario la asistencia técnica de un profesional especialista en el sector veterinario o zootecnia, haciéndose más llamativo el negocio de clínicas agro veterinarias.

Otro importante sector que constituyen como parte de nuestros clientes son los ganaderos por ello es necesario el análisis de este sector. La actividad ganadera en el Perú se realiza en todas sus regiones: costa, sierra y selva, cuyas características son determinadas por los diversos sistemas de crianza, así como por las particularidades productivas de cada región. El desarrollo de este sector en la actualidad, según información proporcionada por el Minagri, se da teniendo en cuenta las potencialidades ofrecidas por cada región, así como por el uso de diversas tecnologías de crianza con el objetivo de mantener un alto nivel de competitividad ganadera en los mercados y economías regionales, nacionales y globales. Así mismo, la industria ganadera tiene como objetivo promover el fortalecimiento de la formación de instituciones y asociaciones empresariales, así como la protección, aprovechamiento y desarrollo de las actividades productivas y del mercado interno.

En nuestro país, la ganadería se desarrolla principalmente teniendo en cuenta tres modalidades:

Ganadería con producción de subsistencia: Esta se realiza en las tres regiones del país: costa, sierra y selva; la cual se caracteriza por la posesión de pocas cabezas de ganado. La producción es destinada al autoconsumo, este tipo de crianza se desarrolla por las comunidades campesinas, así como por los criadores de ganado.

Pequeña y mediana ganadería: también se desarrolla en la costa, sierra y selva. Se caracteriza por ser una actividad semi intensiva y extensiva, predominando los pequeños ganaderos lecheros, así como la ganadería extensiva bovina y ovina, y un reducido número de alpaqueros. La cual se encuentra orientada al mercado local y regional.

Ganadería comercial: Se realiza básicamente en la costa de nuestro país y se caracteriza por ser una crianza moderna de ganados de raza. Se especializa en la predominancia de

la producción intensiva de porcinos, engorde de bovinos (vacas, bueyes y toros) y ganadería lechera.

El sector ganadero estimaba superar la cifra de 35 000 hectáreas establecidas como meta inicial y cerrar el año 2019 con 42 000 hectáreas de pastos cultivados. Proponiéndose potenciar la siembra de pastos y alcanzar las 150 000 hectáreas en la sierra y selva para el año 2021 según Minagri.

Poder de negociación de los clientes.

Servicios médicos veterinarios: Incluye la consulta y exámenes, en los cuales el poder de negociación de los clientes es muy bajo, ya que valoran la atención del personal y esto hace difícil el cambiarse a otro proveedor. Si se trata de consultas programadas o exámenes que no son de urgencia, es muy probable que el cliente compare entre varias clínicas, aumentando su poder de negociación; pero cuando es una emergencia o urgencia, las comparaciones no se dan.

Servicios de grooming: El poder de negociación de los clientes es medio ya que ellos comparan entre distintos proveedores y seleccionan en base a distintos factores, como calidad, conveniencia y precio.

Alimentos y productos agroveterinarios: El poder de negociación de los clientes es medio, ya que no sólo comparan con otras clínicas veterinarias sino incluso con productos disponibles en tiendas pequeñas, en supermercados e hipermercados.

Poder de negociación de los proveedores.

Para poder identificar a los proveedores se ha considerado los productos que más son comercializados y por ende requeridos por la Empresa Agroveterinaria El Ganadero.

- ✓ Agronegocios Génesis S.A.C.
- ✓ Andina S.A.
- ✓ Apimas S.A.C.
- ✓ Comercio & Cia S.A
- ✓ Compañía Internacional del Café Sociedad Anónima Cerrada
- ✓ Contilatin del Perú S.A
- ✓ Exportadora Agrícola Orgánica Sociedad Anónima Cerrada
- ✓ Grupo Orgánico Nacional S.A

- ✓ Hortus S A
- ✓ Labosil S.A.
- ✓ Molinos & Cia S.A.
- ✓ Montana S.A.
- ✓ Outspan Perú S.A.C.
- ✓ Procampo S.A.

Amenaza de nuevos competidores

Hay una clara amenaza de que continúen ingresando competidores, donde el nuevo modelo de negocios podría consistir en que los ex trabajadores de empresas agroveterinarias están aperturando sus negocios en la ciudad de Chachapoyas y en otras localidades de la región; algunos de estos se muestran a continuación. Otro de los competidores nuevos es la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, quienes brindan asistencia técnica a los productores agropecuarios en temas relacionados a salubridad animal, mejoramiento genético y control de plagas.

Amenaza de productos sustitutos

Dentro de los productos sustitutos para las agroveterinarias, tenemos al conocimiento ancestral de la población rural, ya que cuando se presentan algunos problemas como de parásitos, pequeñas cirugías de algunos animales, plagas en las plantaciones o sembríos o su vez se tiene que aplicar algún tipo de abono se hacen utilizando insumos caseros, naturales y orgánicos.

Rivalidad entre los competidores

Para analizar los servicios otorgados por la competencia se tomó a las principales agroveterinarias de la ciudad de Chachapoyas, éstas generalmente se encuentran situadas en el jirón Libertad. Por otro lado, también constituyen parte de esta población las clínicas veterinarias más conocidas por los dueños de mascotas ubicadas en otras zonas periféricas de la ciudad de Chachapoyas.

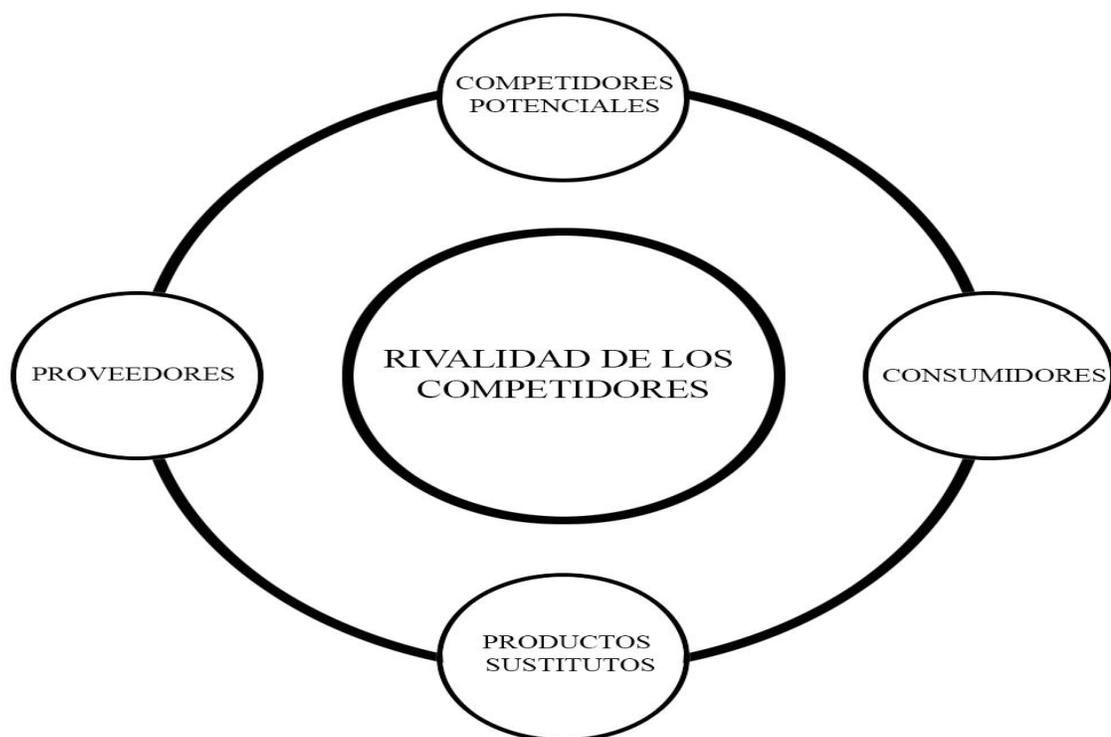


Figura 1: Diamante de Porter

Tabla 1 Agroveterinarias de la ciudad de Chachapoyas

Razón Social	RUC	Dirección	Propietario	Teléfono	Aproximado de ventas
Grupo Inversagro La Casa del Ganadero	20479858200	Avenida Libertad	Hermes Muñoz Mori	941917212	S/.288,000.00
Agroveterinaria Sahual	20487560180	Avenida Libertad	Escobedo Diaz Jaime Orestes	941963722	S/. 264,000.00
Servicio Generales Agrocampo	20602829244	Avenida Libertad	Goñas Wilman	999389745	S/ 250,000.00
Agroveterinaria Agrosolución	20600375360	Avenida Libertad	López Portocarrero Cesar Augusto	970922186	S/ 276,000.00
Inversiones y Servicios S.R.L.	20479647501	Avenida Libertad	Villanueva Tuesta Leonel	41477576	S/ 252,000.00

Clínica Veterinaria & Sspa scobydoo	20487368238	Jirón dos de mayo	Valqui Ventura Darwin	944436179	S/ 10,180.00
Agroven Farmex	20480656432	Avenida Libertad	Ventura Tentalean Edwin	995478197	S/ 25,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la demanda

Los datos que se registran en el análisis constituyen el resultado de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa Agroveterinaria El Ganadero la misma que fueron tomadas en el local central de la ciudad de Chachapoyas y en el local de la sucursal del anexo de la Yerbabuena y Luya durante los meses de enero a agosto del 2018; lugar donde se realizan las principales ferias agropecuarias de la Región Amazonas.



Figura 2: Distribución de la población Encuestada según Género

Como se puede apreciar en la figura el 62 % de los clientes son del género masculino y el 38 % son del género femenino; lo que demuestra que los varones son los que más acuden a las agroveterinarias reflejado ya que los clientes son principalmente los productores agropecuarios de la zona rural.

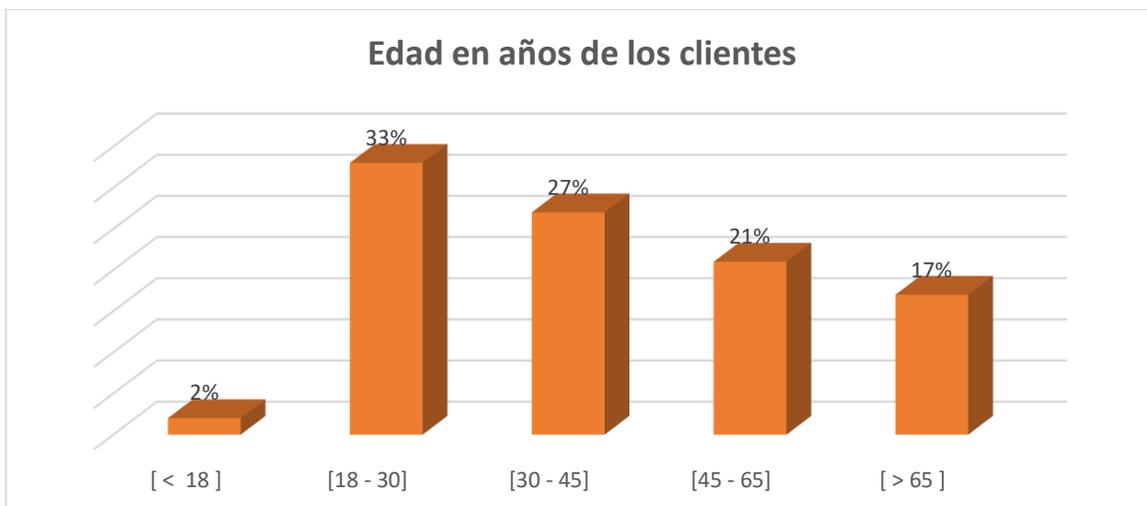


Figura 3: Distribución de la población encuestada de acuerdo a la edad

Como refleja en la figura el 33 % de la población oscila entre los 18 y 30 años de edad, el 27 % de la población tiene entre 30 y 45 años, el 21 % de la población tiene entre 45 y 65 años de edad, el 17 % de la población tiene más de 65 años y solo el 2 % tiene menos de 18 años; de esto se denota que la mayor parte de los clientes son jóvenes y que a mayor edad tienden a acudir menos a las agroveterinarias, especialmente a la Agroveterinaria El Ganadero.

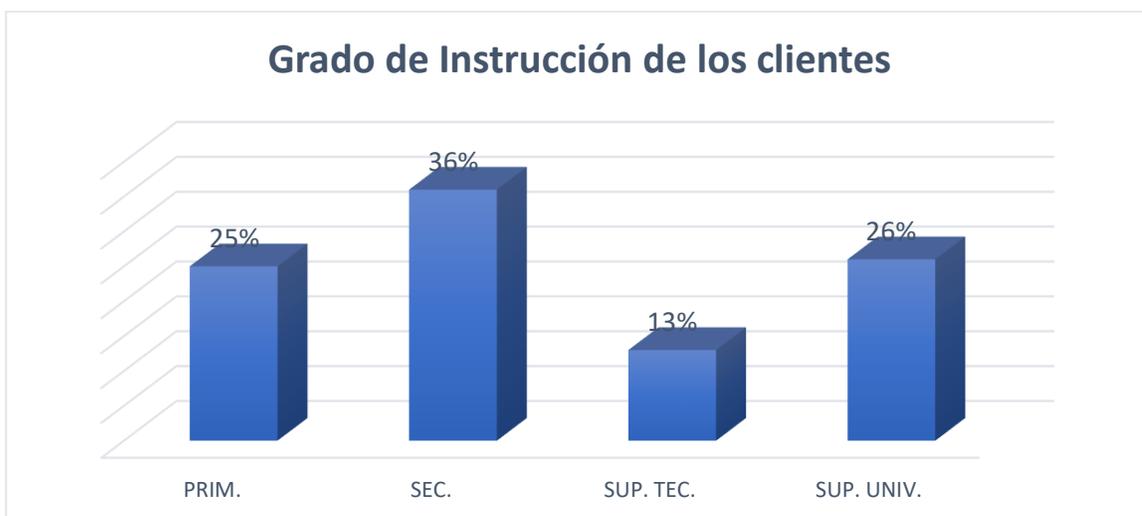


Figura 4: Distribución de la población encuestada según grado de instrucción

Como se aprecia en la figura el 36 % de la población tiene secundaria completa, el 26 % de la población tiene nivel superior, el 25 % de la población tiene nivel primario y el 13 % tiene nivel técnico debiéndose también resaltar que en este grupo se encuentran con

superior pedagógico ya que ellos son los docentes de las Instituciones Educativas; de lo que refleja la figura se deduce que a mayor grado de instrucción mayor tendencia a acudir a la agroveterinaria.

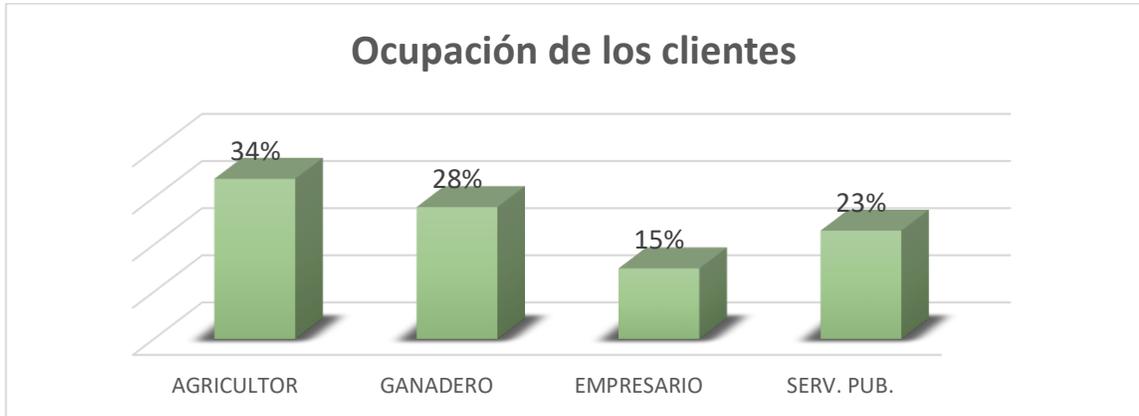


Figura 5: Distribución de la población encuestada según grado de instrucción

La figura muestra que el 34 % de los clientes de la Agroveterinaria El Ganadero son agricultores, el 28 % son ganaderos especialmente los que crían ganado vacuno, el 23 % son servidores públicos y el 15 % son pequeños empresarios en este último grupo se encuentran transportistas, bodegueros y productores de derivados lácteos. También se recalca que existen clientes que tienen por ocupación más de una actividad pero que en la figura se refleja su principal actividad.

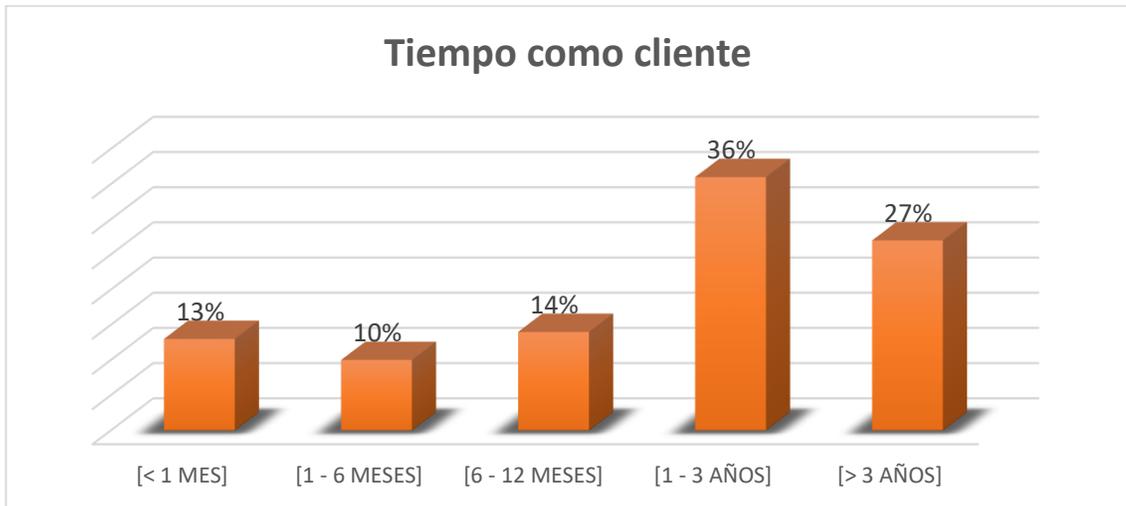


Figura 6: Distribución de la población de acuerdo al tiempo que es cliente de la agroveterinaria

Como se aprecia en la figura el 36 % de la población tiene un tiempo de 1 a 3 años de cliente, el 27 % son clientes de más de 3 años de antigüedad, el 14 % son clientes entre 6 a 12 meses de antigüedad, el 13 % son clientes con menos de 1 mes de antigüedad y el 10 % son clientes entre 1 a 6 meses de antigüedad. De lo que muestra la figura se deduce que los clientes de la empresa Agroveterinaria El Ganadero son clientes fieles a la empresa.

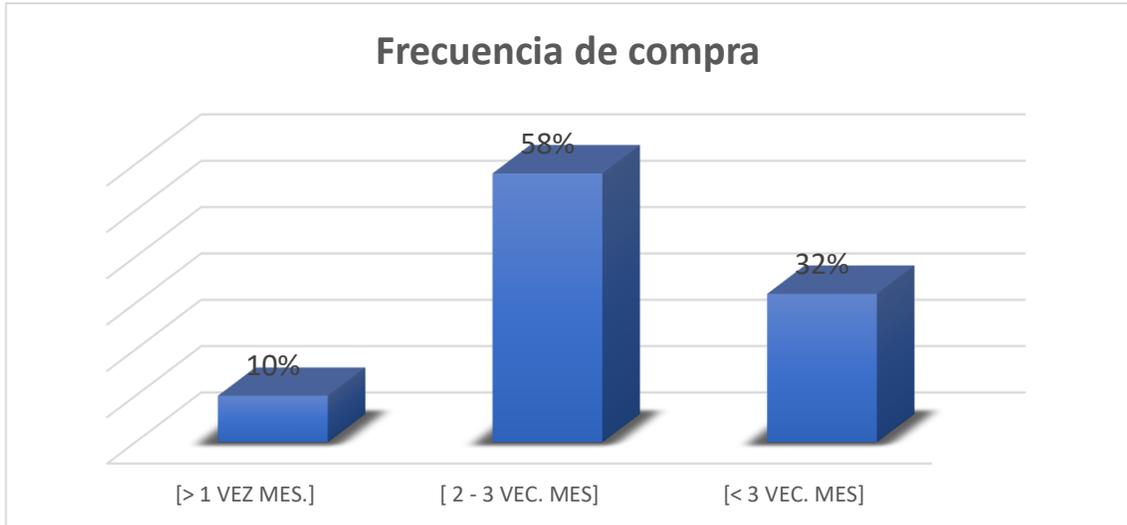


Figura 7: Frecuencia de compra de un producto o servicio en la Agroveterinaria El Ganadero

Como se puede apreciar el 58 % de los clientes compra de 2 a 3 veces semanales algún producto o servicio en la Agroveterinaria El Ganadero, el 32 % compra más de 3 veces al mes algún producto o servicio de la empresa y el 10 % compra menos de 1 vez al mes un producto o un servicio en la empresa. De lo expresado en la figura se puede inferir que los clientes son frecuentes al establecimiento para hacer uso del servicio u hacer alguna compra de un producto; esto se debe a que existe un gran porcentaje de los agricultores encuestados tiene como principal producción la papa, producto que requiere muchos insumos entre insecticidas, fertilizantes y abonos.



Figura 8: Grado en que el cliente se siente confiado en el producto o servicio de la empresa Agroveterinaria El Ganadero.

La figura muestra que del total de clientes encuestados en un 100 % contestaron que tienen confianza en el servicio o producto que se oferta en la empresa Agroveterinaria El Ganadero; el alto grado de confianza de la empresa hace que los clientes cada vez sean más fieles y esto se refleja en el incremento de las ventas.



Figura 9: Satisfacción de los clientes de la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero”

La figura muestra que el 93 % de los clientes de la empresa Agroveterinaria El Ganadero se encuentran satisfechos con el servicio o la adquisición de algún producto y el 7 % respondió no estar satisfechos con el servicio o producto de la empresa. Los que no están satisfechos se debe principalmente a que son clientes nuevos que han acudido solo por una vez al establecimiento; por lo que no podían opinar del servicio.

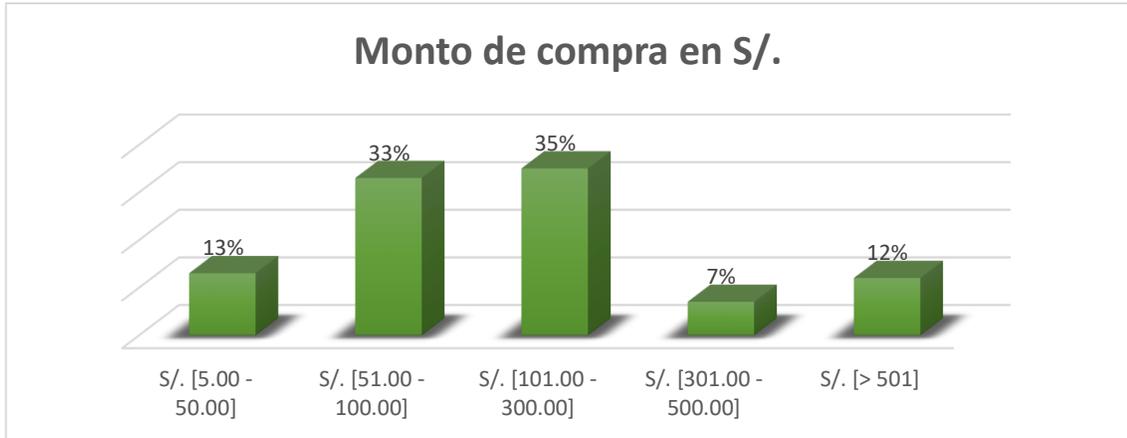


Figura 10: Promedio de compra en S/. de algún servicio o producto de la Agroveterinaria El Ganadero.

La figura muestra que el 35 % de los clientes tiene en promedio de compra de 101 a 300 soles y el 33 % tiene en promedio su compra de 51 a 100 soles, el 13 % tiene en promedio su compra de 5 a 50 soles, el 12 % tiene como promedio de compra más de 500 soles y el 7 % compra entre 300 a 500 soles; de lo expresado se deduce que el promedio de compra es significativo esto principalmente se debe a que los productores agropecuarios son dedicados a la crianza de ganado vacuno y a la producción de papas productos que tiene como medicamentos o insumos costos altos.



Figura 11: Apreciación del precio de los productos o servicios de la empresa Agroveterinaria El Ganadero.

Como se aprecia el 100 % de los clientes de la empresa Agroveterinaria El Ganadero se consideran que el precio de los productos o servicios es adecuado; esto reafirma que los clientes están satisfechos con el servicio o producto de la empresa y por otro lado se puede afirmar la honestidad de la empresa hacia sus clientes.

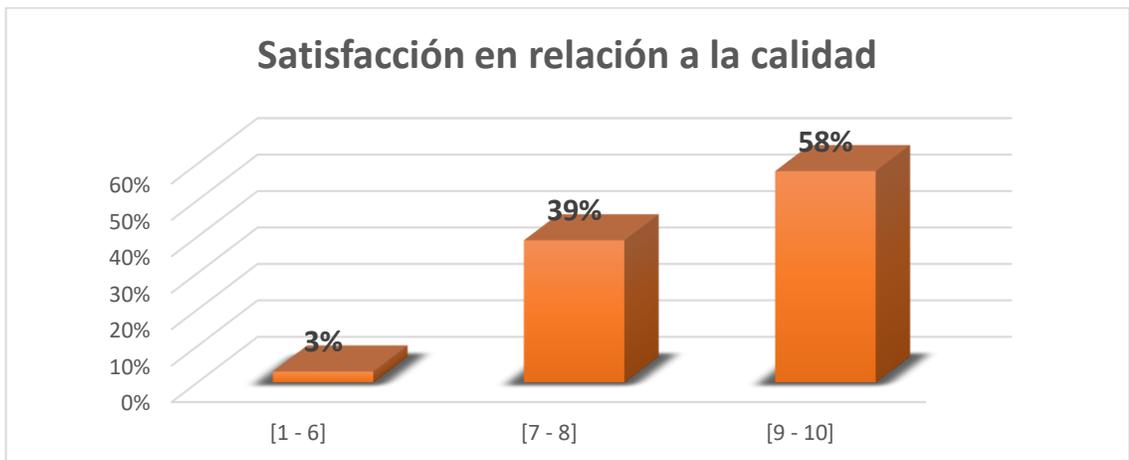


Figura 12: Satisfacción en función a la calidad del producto o servicio recibido en la empresa Agroveterinaria El Ganadero.

La figura muestra un ponderado de la calificación de la calidad percibida por los clientes respecto al producto o servicio adquirido donde el 58 % de los clientes han dado una ponderación de 9 a 10 puntos el 39 % le han puesto una ponderación entre 7 y 8 puntos, y el 3 % le han dado una ponderación de 1 a 6 puntos. Cabe desatacar que la puntuación

asignada está en una escala de 0 a 10 puntos por lo que se evidencia que la satisfacción en cuanto a la calidad es elevada.



Figura 13: Atributos evaluados para determinar la calidad del producto adquirido en la empresa Agroveterinaria El Ganadero.

Dentro de los atributos que se consideraron el que mayor puntaje obtuvo fue el atributo buena calidad con 35 puntos, el segundo lugar fue para el atributo relación de la calidad con el precio con 27 puntos, el tercer atributo que obtuvo la mayor puntuación fue el relacionado a la profesionalidad con 18 puntos, el cuarto lugar con 11 puntos fue el atributo relacionado a la satisfacción de la necesidad del cliente, el atributo que evaluó la organización de la empresa obtuvo 9 puntos, el atributo atención del personal obtuvo 8 puntos y finalmente el atributo servicio postventa obtuvo 7 puntos. De esta figura se deduce que el cliente de la Agroveterinaria El Ganadero evalúa como más importante para él un buen producto a un bajo costo.

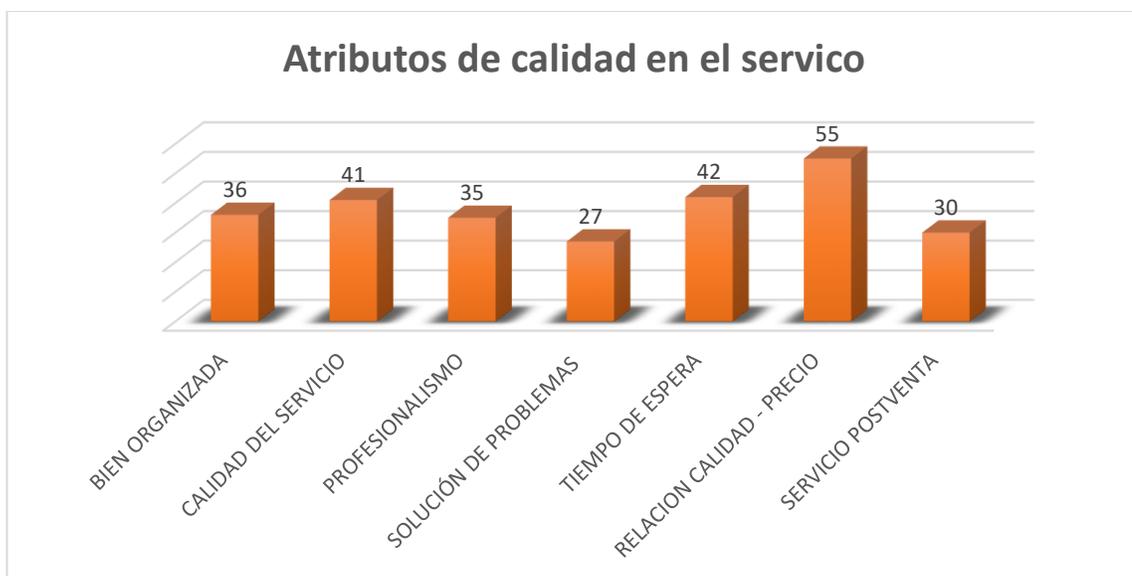


Figura 14: Atributos evaluados para determinar la calidad del servicio recibido en la empresa Agroveterinaria El Ganadero.

De los atributos evaluados los clientes consideran como más importante el atributo relacionado al precio en función a la calidad con 55 puntos, el segundo lugar que se considera es el tiempo de espera para recibir el servicio con 42 puntos, seguido estos está el atributo calidad del servicio con 41 puntos, seguidamente tenemos al atributo bien organizada con 36 puntos, el atributo profesionalismo obtuvo 35 puntos, seguido del atributo servicio postventa con 30 puntos y finalmente se tiene al atributo solución de problemas con 27 puntos. Cabe recalcar que la puntuación en cuanto a los atributos de la calidad del servicio es mayor, esto se debe a que están relacionados al servicio de asistencia técnica y el cliente acude generalmente a la veterinaria cuando tiene una emergencia por ello es importante que sean atendidos a tiempo ya que de lo contrario pueden perder el producto u puede morir el animal a tratar.

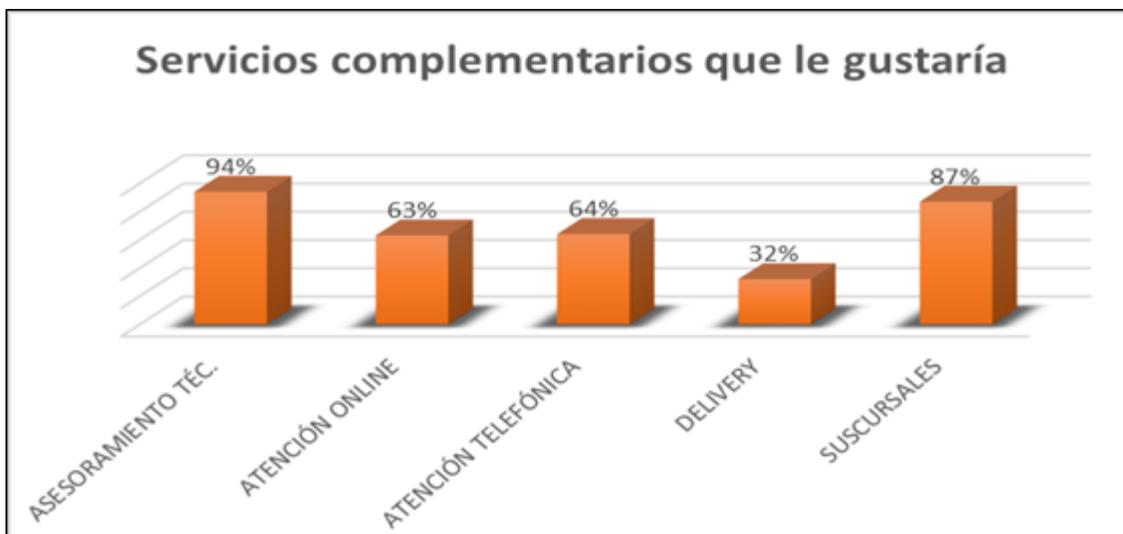


Figura 15: Servicios complementarios que les gustaría recibir de la empresa Agroveterinaria El Ganadero.

Los servicios complementarios que los clientes les gustaría recibir por parte de la empresa deben ser el asesoramiento técnico en un 94 %, seguido de las sucursales con un 87 %, la atención vía telefónica con 64 %, la atención online un 63% y el delivery con un 32 %. De lo expresado se deduce que los clientes quieren tener a la empresa más a su alcance a fin de poder dar solución a problemas de emergencia.

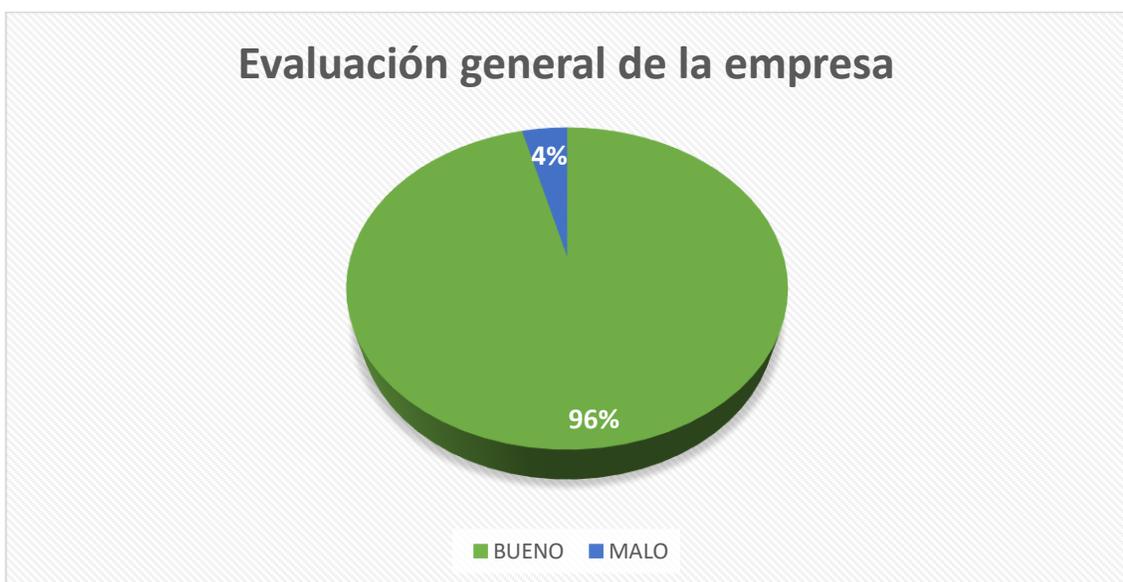


Figura 16: Apreciación de los clientes respecto a los servicios y productos de la empresa Agroveterinaria El Ganadero

De acuerdo a la apreciación que tienen los clientes de la empresa Agroveterinaria El Ganadero para un 96 % es buena la empresa mientras que para un 4 % es malo el servicio y productos de la empresa. De lo expresado se infiere que los clientes consideran que la empresa para ellos es de beneficio ya que brinda servicios de calidad y a un precio justo.

Evaluación de la Oferta

Entrevista realizada al Ingeniero Elí Reyes Rojas Villacorta gerente y propietario de la Empresa Agroveterinaria El Ganadero.

Lugar de La Entrevista: La entrevista se realizó en las instalaciones del local central de la Empresa Agroveterinaria el Ganadero ubicado en el jirón Libertad 528 de la ciudad de Chachapoyas.

Fecha de la Entrevista: La entrevista se realizó el día lunes 07 de octubre la misma que se realizó en el transcurso de la mañana siendo el tiempo aproximado de la entrevista de una hora con treinta minutos.

Estructura de la Entrevista: La entrevista está conformada de 15 preguntas, divididas en datos generales del entrevistado, preguntas relacionadas a la comercialización y los canales de distribución, relacionados al uso de la tecnología como estrategia de promoción y en función a los productos y servicios que se ofrece.

De lo que refleja la entrevista se puede inferir que el propietario de la Empresa Agroveterinaria El Ganadero, tiene interés en mejorar sus servicios a partir de la implementación de un Plan Estratégico, sin embargo por el momento no existe la necesidad de hacer uso otros canales de comercialización como es el internet, las redes sociales y los aplicativos móviles; esto se debe especialmente porque la mayor cantidad de la población que hace uso del servicio o producto proviene de las zonas rurales, y en estos lugares no existe cobertura de internet. (ver anexo 01)

Análisis FODA

Debido a las cualidades intuitivas que exige a los analistas es considerada como una de las más interesantes e importantes, ya que exige un concienzudo análisis para generar estrategias en los cuatro elementos del análisis FODA, estos son: Fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

Tabla 2:

Matriz Análisis FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1: Existe una creciente demanda de productos agroveterinarios en la región debido a la creación continua de granjas y a la apertura de nuevas áreas de cultivo.</p> <p>O2: Los avances tecnológicos de los medios de comunicación posibilitan la implementación de nuevas formas de mercadeo para alcanzar una atención más personalizada y directa al cliente, reduciendo sus costos de comercialización.</p> <p>O3: En la región existen fuentes de financiamiento para los productores agropecuarios organizados, como son proyectos del Gobierno regional como el PROCOMPITE quienes apoyan</p>	<p>A1: Competencia desleal, existen en el mercado comerciantes de productos agroveterinarios que venden productos adulterados y de marcas no reconocidas a un bajo precio los que sorprenden a los productores llevando sus productos hasta sus chacras o casas en las zonas rurales de la región.</p> <p>A2: En algunos casos los productos se pierden o animales se mueren después de haber hecho uso del</p>

	<p>a través de la compra de insumos y maquinarias el mismo que la empresa Agroveterinaria El ganadero puede aprovechar para proveerles.</p> <p>O4: La universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza viene brindando diferentes cursos de capacitación en temas agrícolas como producción de café y cacao.</p> <p>O5: Aumento de la población de la región que posee mascotas, principalmente en la ciudad de Chachapoyas, así como la población de ganaderos que está apostando por criar ganado vacuno de raza mejorada.</p> <p>O6: La región está siendo considerada dentro de los macro eventos de promoción agrícola y pecuaria como lo es la Feria Macro Regional Expo Amazónica, evento que hace que los productores de la región se preocupen por obtener productos de calidad para poder</p>	<p>servicio esto debido al mal cuidado o la gravedad y complejidad del problema por lo que los clientes atribuyen esta pérdida al mal asesoramiento la mala dosificación de los productos suministrados.</p> <p>A3: Surgimiento de nuevas empresas competidoras, que abren sus puertas en la misma zona que la empresa con el fin de atraer clientes insatisfechos.</p> <p>A4: Crisis política del Perú que hace que los productos agroveterinarios suban de precios por las especulaciones de las principales químicas proveedoras de la Agroveterinaria El Ganadero.</p>
--	--	--

	<p>participar como expositores en esta feria.</p> <p>O7: Incremento en la presencia de empresas de micro finanzas y bancos los cuales ofrecen menores tasas de interés que posibilitan el acceso a las empresas a créditos para la ampliación de sus negocios.</p>	<p>A5: Subida de los aranceles de los alimentos balanceados perjudica la venta al por menor, por lo tanto, la empresa se ve afectada disminuyendo la compra de estos productos.</p> <p>A6: Los factores climáticos hacen que los productos traídos principalmente de la costa del país lleguen a destiempo desabasteciendo a la veterinaria de abonos y otros insumos, generando desabastecimiento en los inventarios por ende pérdida de clientes.</p>
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategia FA
F1: La empresa agroveterinaria El Ganadero es reconocida en el mercado	F1O1: Aprovechar que la empresa es reconocida a nivel regional para captar como	F8A1: Establecer alianzas estratégicas con los proveedores a

<p>local y regional puesto que brinda servicios de calidad durante los más de diez años que viene operando en la región Amazonas.</p> <p>F2: La empresa agro veterinaria está presente a través de sus sucursales en los principales mercados agropecuarios de la región Amazonas como es el caso del mercado de La Yerbabuena, El Mercado de Luya, El mercado de Pipus y el mercado de Cashac.</p> <p>F3: La empresa cuenta con personal capacitado, conocedor de los productos que ofrece, además de contar con personal para brindar asistencia técnica personalizada (Médico Veterinario), Zootecnista y personal técnico para en el área administrativa.</p> <p>F4: Se tiene alianzas estratégicas con proveedores confiables y reconocidos en el mercado,</p>	<p>clientes a los diferentes emprendedores de negocios agropecuarios de la región Amazonas.</p> <p>F2O2: Aprovechar el avance tecnológico para crear nuevas formas de mercadeo a través de las redes sociales y de esta manera atender a los mercados desabastecidos de la región Amazonas.</p> <p>F3O4: Aprovechar los cursos de capacitación brindados por instituciones como la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas para mantener actualizados a su personal y de esta manera continuar brindando la asistencia técnica.</p> <p>A7O4: Aprovechar la experiencia que tiene la empresa y la inscripción en el Registro Nacional de Proveedores para proveer de insumos, fertilizantes, balanceados y asistencia técnica a las asociaciones ganadoras del Procompite Regional.</p>	<p>fin de dar a conocer a la empresa como una empresa seria a través de una credencial para sus trabajadores, esto a fin de que los ambulantes no se aprovechen del desconocimiento de la población que llegan a venderles productos adulterados y de dudosa procedencia.</p> <p>F5A6: Actualizar de manera constante el stock de productos que se ofrecen a los clientes a fin de evitar el desabastecimiento de los mismos, los mismos que deben ser manejados mediante un software de fácil acceso para los trabajadores de la empresa y evitar contratiempos</p>
---	--	--

<p>quienes mantienen actualizado sus productos.</p> <p>F5: La empresa cuenta con acceso a información renovada sobre nuevos productos, así como a las necesidades y expectativas de los clientes.</p> <p>F6: La agroveterinaria cuenta con un registro de clientes para de esta manera se conoce con qué frecuencia acuden al establecimiento, y cuáles son las principales necesidades por las que acuden, de esta manera se les hace un seguimiento para poder conocer si se está cumpliendo con sus expectativas.</p> <p>F7: La empresa se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Proveedores del Estado, por lo que puede vender productos e insumos a los diferentes órganos de gobierno y a las instituciones públicas.</p>	<p>F7O6: Aprovechar la experiencia que tiene la empresa y contar con RNP para poder ser el principal proveedor del Gobierno Regional durante la Feria Expo Amazónica 2020.</p>	<p>cuando se presenten fenómenos climáticos adversos en la región.</p>
--	--	--

<p>F8: Proveedores de prestigio trabajan con la empresa Agroveterinaria El Ganadero.</p>		
<p>Debilidades</p>	<p>Estrategias DO</p>	<p>Estrategias DA</p>
<p>D1: La empresa no dispone de recursos suficientes para la ampliación de nuevas líneas como de atención con cirugía para mascotas, salón de tratamiento y masajes de las mascotas.</p> <p>D2: Carencia de un plan estratégico que ayude a establecer la dirección y el crecimiento de la empresa agro veterinaria.</p> <p>D3: Falta de equipos y movilidad para hacer las atenciones a los clientes directamente en sus domicilios o chacras.</p> <p>D4: La empresa carece de un plan de promoción y difusión para el posicionamiento de nuestra empresa en otros mercados más competitivos de la región como lo son las</p>	<p>D1O7: Aprovechar los créditos que están otorgando las entidades financieras presentes en la región para la obtención de recursos para la ampliación del negocio y las líneas de comercialización.</p> <p>D2O4: Aprovechar la presencia de los recursos humanos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza para la formulación de un plan estratégico de la empresa como parte de las practicas pre profesionales y de esta manera optimizar los recursos.</p> <p>D5O4: Capacitar al personal técnico, administrativo mediante los cursos talleres que brinda la universidad, y de esta manera al personal capacitado y contento; todo esto mediante un plan de capacitación para que la empresa no cierre sus puertas y</p>	<p>D3A2: Determinar la estrategia para llegar a nuestros clientes a tiempo utilizando una movilidad de terceras personas, como alternativa.</p> <p>D4A1: Implementar un plan de promoción y publicidad de la empresa para informar adecuadamente a nuestros clientes y de esta forma hacer frente a la competencia desleal.</p>

<p>provincias de Utcubamba y Bagua.</p> <p>D5: Desinterés de los colaboradores por capacitarse en temas relacionados al avance tecnológico e innovación de los medicamentos, abonos y otros factores como atención al cliente.</p>	<p>atender a sus clientes durante los días de capacitación.</p> <p>D4O3: Aprovechar el avance tecnológico para la difusión y promoción mediante la web especialmente las redes sociales las mismas que tienen un bajo costo y llegan a un mercado más grande, para esto se debe elaborar un plan de promoción y difusión de la empresa.</p>	
--	---	--

3.2 Propuesta de Plan Estratégico de la Empresa Agroveterinaria El Ganadero

De la investigación se pudo observar que la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L. no cuenta con una misión, visión, valores empresariales ni mucho menos objetivos estratégicos que le ayuden a fijarse metas a corto o largo plazo, esto debido a que el gerente general toma decisiones basándose en su experiencia y en su percepción del entorno y en las necesidades que surgen en su familia, es por ello que generalmente estas decisiones no son objetivas y no ayudan al crecimiento de la empresa. Es por ello que con la propuesta del siguiente plan estratégico se busca ayudar al desarrollo competitivo de esta empresa.

Misión:

Somos una empresa de oportunidades agrícolas y veterinarias, acompañamos a nuestros clientes en sus actividades productivas, contribuyendo a su crecimiento y desarrollo empresarial mediante el agro.

Visión:

Al 2022 somos la empresa líder en servicios de medicina veterinaria y en ventas de productos agroveterinarios de la región Amazonas, brindando a nuestros clientes servicio de calidad y profesionalismo, contando con un equipamiento médico y de cirugía altamente calificado que atiende a sus clientes en el lugar y momento oportuno.

Valores

- ✓ Calidad: Nuestros productos y servicios son supervisados bajo estándares de calidad, garantizando a nuestros clientes la solución a sus problemas y necesidades.
- ✓ Honestidad: Exigimos por parte de todos los integrantes de Agroveterinaria El Ganadero comportarse con coherencia y sinceridad entre colaboradores, con nuestros clientes y proveedores.
- ✓ Responsabilidad: Queremos un comportamiento responsable dentro del establecimiento, mostrando respeto para con los demás y las reglas de la empresa e imparcialidad.

- ✓ **Colaboración:** Buscamos la comunicación inter e intra organizacional, permitiendo establecer una comunicación bidireccional, es decir no solo el de hablar y transmitir, sino también escuchar y recibir.
- ✓ **Compromiso:** Nos comprometemos con las necesidades de los clientes y las actividades de la empresa, con empatía y perseverancia.



Figura 17: Valores de la Organización

Objetivos estratégicos:

Para elaborar el plan estratégico de la empresa “Agroveterinaria el Ganadero” S.R.L. se inició por definir el alcance de los objetivos; además de fijar el periodo en el que se desarrollarán las actividades definidas en el plan estratégico, para un rango de tres años aproximadamente.

Objetivo General:

Incrementar la competitividad de la empresa “Agroveterinaria el Ganadero” S.R.L., así como su nivel de participación en el mercado regional, mejorando para ello la operatividad con el fin de implementar los objetivos futuros de manera más eficiente.

Objetivos específicos:

- Delimitar una adecuada estructura organizativa, de tal modo que las funciones de cada trabajador sean claras y se encuentren bien delimitadas.
- Realizar un control eficiente de los inventarios de la empresa mediante la implementación de un software dedicado.
- Incursionar en nuevos mercados regionales y consolidar la presencia en los que ya se conozcan.
- Realizar una capacitación intensiva al personal, haciendo énfasis en la calidad de servicio al cliente.
- Consolidar alianzas estratégicas con proveedores de renombre a nivel nacional.

- Investigar y desplegar nuevas y mejores líneas de productos con los que se puedan obtener ventajas competitivas.

Implementación

Teniendo en cuenta el número de trabajadores, los canales comunicativos y giro de negocio de la empresa “Agroveterinaria el Ganadero” S.R.L.; se puede definir que el tipo funcional es el modelo más adecuado para la organización, determinando las actividades y responsabilidades de acuerdo a cada función:

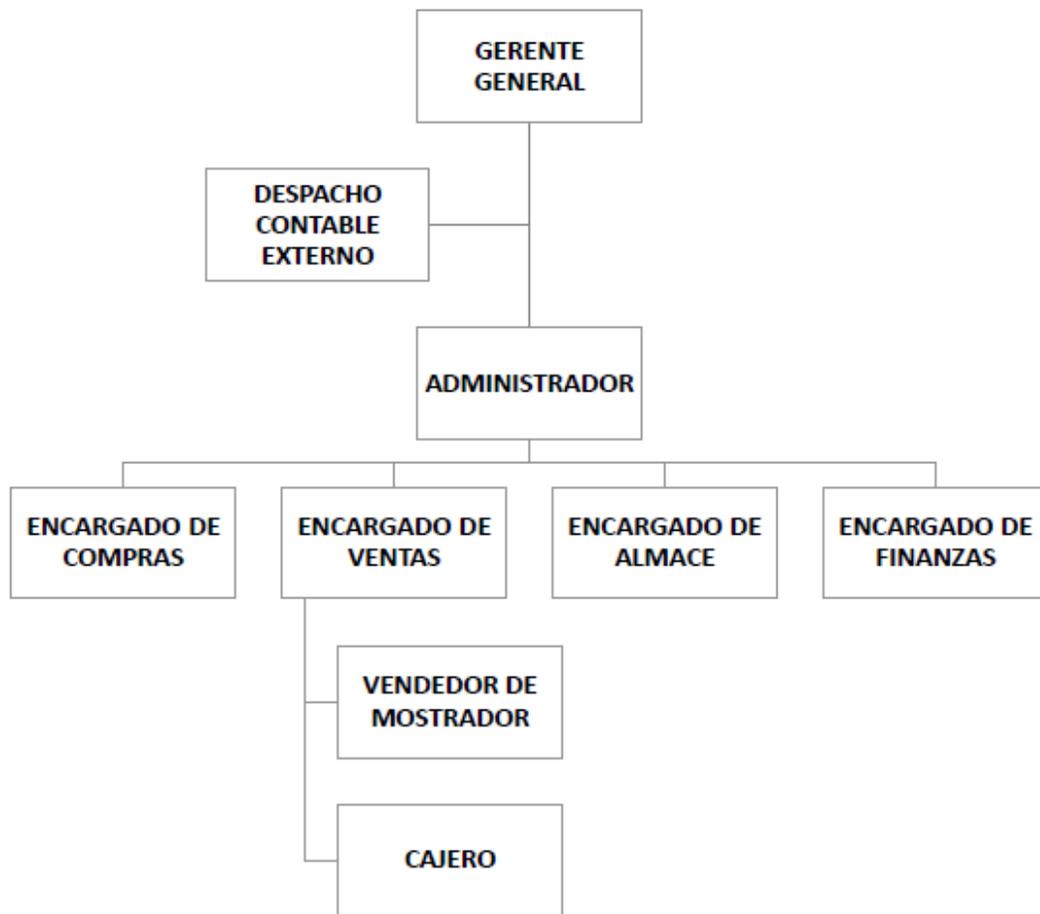


Figura 18: Organigrama Propuesto

Tabla 3:

Funciones Gerencia General

Puesto:	Gerencia General
Dependencia	Junta Directiva

Función: Monitorear el correcto funcionamiento de las demás áreas de la empresa.

Funciones específicas:

- Realizar la contratación de personal para los demás puestos de la empresa.
 - Velar por la correcta administración de los recursos de la organización.
 - Evaluar periódicamente el desempeño de los demás trabajadores.
 - Realizar la planeación y el desarrollo de diversos objetivos a corto y largo plazo.
 - Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.
 - Establecer buenas relaciones tanto con clientes como con los proveedores de la empresa.
 - Velar por mantener un adecuado clima laboral dentro de la organización.
 - Evaluar constantemente el sistema de control interno, así como al área financiera a fin de mantener un eficiente uso de los recursos.
 - Convocar oportunamente a asambleas de la junta directiva a fin de evaluar la evolución de la empresa.
-

Tabla 4:
Funciones del Administrador

Puesto:	Administración
----------------	----------------

Dependencia:	Gerencia General
--------------	------------------

Función: Velar por mantener un eficiente funcionamiento y coordinación entre las diversas áreas de la organización.

Funciones específicas:

- Gestionar eficientemente el área financiera de la empresa.
- Diseñar y proponer estrategias de mercado en base a los planes generados por las demás áreas.
- Desarrollar planes de operación que involucren a todas las áreas de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.
- Evaluar de manera integral el desempeño general de la organización.
- Velar por mantener un excelente clima laboral dentro de la empresa.
- Coordinar de manera eficiente con el despacho contable sobre la documentación que ésta solicite.

Tabla 5:
Funciones del Encargado de Adquisiciones

Puesto:	Adquisiciones
----------------	---------------

Dependencia:	Administración
--------------	----------------

Función: Buscar precios y productos competitivos en el mercado, coordinando con los diversos proveedores de la empresa.

Funciones específicas:

- Planificar las compras para todo el periodo.
 - Elaborar los presupuestos de la empresa.
 - Controlar las existencias de los productos.
 - Evaluar ofertas de los proveedores, negociar precios y condiciones.
 - Elaborar y presentar a administración las ordenes de pedido.
 - Realizar un control estricto sobre la documentación de los productos.
 - Informar a administración periódicamente sobre las compras mensuales.
 - Establecer el precio de venta de los productos en base a la demanda del mercado
-

Tabla 6:

Funciones del Encargado de Almacén

Puesto:	Almacén
----------------	---------

Dependencia:	Administración
--------------	----------------

Función: controlar de manera eficiente los almacenes internos de la empresa.

Funciones específicas:

- Controlar la recepción y el ingreso de los productos al almacén.
 - Realizar el ingreso de los productos y facturas al sistema.
 - Actualizar el inventario de productos de manera constante.
 - Realizar el despacho de productos al área de ventas de acuerdo a las necesidades de ésta.
 - Informar oportunamente sobre las existencias o necesidades de productos, teniendo en cuenta la rotación y vencimiento de los mismos.
 - Despachar productos a los clientes o co-distribuidores de la empresa.
-

Tabla 7:

Funciones del Encargado de Finanzas

Puesto:	Finanzas
----------------	----------

Dependencia:	Administración
--------------	----------------

Función: Velar por una eficiente administración de los recursos de la organización.

Funciones específicas:

- Llevar un registro de las cuentas con las diferentes entidades financieras.
 - Mantener un control sobre los saldos y créditos con los bancos.
 - Elaborar cheques cuando sea necesario.
 - Mantener un orden y control sobre la documentación que se enviará al despacho contable.
 - Administrar los diversos pagos que tenga que realizar la empresa tanto a trabajadores como a otras entidades.
-

Tabla 8:

Funciones del Encargado de ventas

Puesto:	Ventas
----------------	--------

Dependencia: Administración

Función: Administrar las ventas de la organización.

Funciones específicas:

- ✓ Elaborar los planes y los presupuestos para las ventas.
- ✓ Establecer los objetivos y las metas a cumplir para el área de ventas.
- ✓ Velar por mantener motivados a los vendedores.
- ✓ Buscar continuamente nuevos clientes o nichos de mercado.
- ✓ Llevar un control sobre las ventas e informar constantemente a administración.

Tabla 9:

Funciones del Vendedor de Mostrador

Puesto:	Vendedor
----------------	----------

Dependencia: Encargado de ventas

Función: Realizar una correcta atención al público y clientes en general.

Funciones específicas:

- ✓ Atender de manera correcta y amable a los clientes.
- ✓ Hacer que el cliente interactúe con el producto que solicite.
- ✓ De ser necesario ofrecer productos sustitutos o alternativas.
- ✓ Mantener en orden y en condiciones higiénicas los productos.
- ✓ Resolver amablemente las dudas de los clientes.
- ✓ Realizar cordialmente el despacho a los clientes.

*Tabla 10:
Funciones del Cajero*

Puesto:	Caja
Dependencia:	Ventas

Función: Realizar los cobros por los productos y emitir comprobantes de pago.

Funciones específicas:

- ✓ Emitir comprobantes de pago.
 - ✓ Administrar la caja chica de la empresa.
 - ✓ Realizar el balance de caja diariamente.
-

Estrategias Competitivas:

*Tabla 11:
Estrategias de Capacitación al Personal*

A: Estrategia: Desarrollo del talento humano y atención al cliente.

Objetivos:

- Contar con personal calificado e incrementar el rendimiento del mismo.
 - Realizar actividades de integración entre los trabajadores.
 - Contra con un plan de requerimiento de futuros colaboradores.
 - Mejorar el clima laborar dentro de la empresa.
 - Compensar indirectamente a los colaboradores por sus servicios que presta en la empresa, mediante la capacitación.
 - Mantener al colaborador actualizado con los avances tecnológicos.
-

Temas de capacitación	Responsable	Presupuesto	Indicadores
Planeación estratégica. Administración y organización. Cultura organizacional. Atención al cliente. Relaciones humanas. Relaciones públicas. Clima Laboral.	Elí Rojas Villacorta	S/. 450.00	Incremento de las ventas y rendimiento del personal, personal identificado con la empresa y con sus objetivos.

B: Justificación de la estrategia:

En la actualidad, uno de los factores más importantes para cualquier organización lo conforman los trabajadores. Para una empresa como la “Agroveterinaria el Ganadero” S.R.L., la conducta y la atención que brindan los colaboradores influye de manera directa en el nivel de ventas y en los ingresos de la organización. Para lograr alcanzar los objetivos que se plantean, es necesario contar con un personal motivado y que esté dispuesto a trabajar en equipo. Solo de esta manera se puede lograr que la empresa mantenga un elevado nivel de competitividad en el mercado.

Para alcanzar un alto nivel de motivación en el personal, es indispensable establecer buenas relaciones entre todas las áreas de la empresa, manteniendo un ambiente de confianza, respeto y consideración entre todos los miembros de la organización. Además, cobra mucha importancia la medida en cómo facilita o dificulta el ambiente laboral la realización de las actividades de cada trabajador. No obstante, la gran mayoría de empresas no hace esfuerzos por motivar a su personal, restándole importancia al trabajo en equipo o el trato que reciben en la empresa, de tal modo que no se aprovecha la capacidad de la fuerza laboral, lo cual dificulta el logro de objetivos y la competitividad.

Es por ello que podemos considerar que la capacitación al personal es una importante herramienta a tener en cuenta a fin de mantener un buen clima laboral dentro de la empresa, ya que nos permitirá optimizar los recursos con los que se cuenta y de esta manera disminuir las pérdidas, captar más clientes y mantener un buen nivel de competitividad dentro del mercado. Esta

estrategia plantea, además, la contratación de un personal encargado del área de caja, a fin de disminuir las pérdidas existentes por la falta de manejo adecuado del dinero.

C. Meta:

Capacitar en temas de administración estratégica al 100% del personal que labora en la Agroveterinaria “El Ganadero”

D. De la Capacitación:

La capacitación se impartirá en un total de siete módulos de dos horas de duración cada uno, los cuales serán impartidos los días viernes por la tarde de 04.00 p.m. a 06.00 p.m.

E. Materiales e Infraestructura:

Para el desarrollo de las actividades de la capacitación se acondicionará un ambiente de la empresa “Agroveterinaria El Ganadero” y se comprarán los materiales necesarios para su completo acondicionamiento.

Todo el material educativo lo proporcionará la persona encargada de impartir la capacitación y será distribuida a todo el personal de la empresa.

Para realizar el control de los temas de la capacitación se pretende realizar encuestas o evaluaciones a los participantes a fin de conocer los resultados de la misma.

F. Financiamiento:

La capacitación será financiada con los recursos de la empresa.

G. Presupuesto:

Tabla 12 Presupuesto para la Estrategia de Capacitación del Personal

Descripción	Unidad de medida	Cant.	Costo unit.	Costo total
Separatas	Unidad	3	S/ 10.00	S/ 30.00
Lapiceros	Unidad	0	S/ 0.50	S/ 5.00
Plumones de colores	Unidad	4	S/ 4.00	S/ 16.00
Refrigerios	Unidad	7	S/ 1.00	S/ 7.00
Papel de anotaciones	Millar	1	S/ 12.00	S/ 12.00
Pizarra acrílica	Unidad	1	S/ 50.00	S/ 50.00
Honorarios del consultor	Horas/día	14	S/ 20.00	S/ 280.00
			Subtotal	S/ 400.00
			Imprevistos	S/ 50.00
			Total	S/ 450.00

Estrategia de Equipamiento

Tabla 13:

Estrategia de Equipamiento

A. Estrategia: Implementación de un software para el control de inventarios, almacén y emisión de comprobantes de pago.

Objetivos:

Actualizar el control interno de la empresa, para hacer mejor seguimiento de los productos abastecidos.

Mejorar la distribución de los productos e insumos de la empresa Agroveterinaria El Ganadero

Contar con información oportuna a cerca de los inventarios de productos que cuenta la empresa.

Evitar las pérdidas económicas por desabastecimiento y mal estado de los productos.

Acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Indicadores
Adquisición de un software de facturación y control de inventarios.	Gerente General	1 semana	S/. 1,000.00	Factura de Compra
Capacitación al personal a cargo del sistema.	Proveedor	2 semanas		Personal capacitado
Instalación de los equipos y redes.	Proveedor	2 semanas	S/. 300.00	Verificación del programa en las PC
Ejecución de pruebas de funcionamiento.	Proveedor	2 semanas	----	Disminución de pérdidas en almacén y tiendas

B. Justificación de la estrategia:

Debido a la inversión y al riesgo que representan los inventarios de productos en todas las empresas, debemos considerar esta área como una de las más importantes, ya que, si se descuidan los stocks, fechas de vencimiento o incluso la sustracción, se pueden enfrentar pérdidas o incluso la quiebra de la organización ya que son los inventarios los que respaldan muchas de las operaciones financieras, ya sean prestamos o garantías.

A fin de reducir costos de almacenamiento o transporte, diversas empresas están implementando políticas de Justo a Tiempo en el tratamiento de sus inventarios, ya que esto permite llevar un control adecuado de stocks y además facilita la toma de decisiones de abastecimiento y logística.

En base a lo mencionado anteriormente, es necesario que la empresa “Agroveterinaria el Ganadero” S.R.L. implemente un sistema adecuado para el control de sus

inventarios, ya que esto le permitirá manejar de manera eficiente sus recursos y disminuir sus pérdidas debido al vencimiento o sustracción de sus productos.

C. Alcance:

La adecuada implementación de un software, le permitirá a la dirección empresarial de la “Agroveterinaria el Ganadero” S.R.L. controlar sus inversiones y mejorar la toma de decisiones, contribuirá además a mantener actualizados sus inventarios y contar con información oportuna sobre el ingreso o despacho de mercadería.

D. Metas:

Implementar un sistema de control de inventarios, almacenes y comprobantes de pago y, capacitar al personal para el uso correcto del mismo.

E. Recursos:

Los recursos estarán conformados por el personal de la empresa, así como por la dirección y administración.

F. Materiales e Infraestructura:

- Manuales para todos los participantes.
- Libretas y lapiceros para apuntes.
- Computadoras y/o servidores destinados a la implementación del software.

G. Financiamiento:

El financiamiento será realizado con recursos propios de la empresa “Agroveterinaria el Ganadero” S.R.L.; teniendo en cuenta de que tanto la adquisición, instalación, capacitación y mantenimiento estarán a cargo del proveedor del sistema.

H. Presupuesto:

Tabla 14:
Presupuesto de la estrategia de Equipamiento

Descripción	Unidad	Cant.	Costo unit.	Costo Total
software de Facturación e inventario	Und.	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
Cableado interno	Metro	50	S/ 5.00	S/ 250.00
			Subtotal	S/ 1,250.00
			Imprevistos	S/ 100.00
			Total	S/ 1,350.00

La implementación del sistema, además deberá incluir el seguimiento, mantenimiento y reparación de los equipos y del software por parte del proveedor, así como de la capacitación constante al personal, a fin de corroborar la eficiencia del funcionamiento del mismo.

Cronograma de Actividades:

Tabla 15:

Cronograma de Actividades Estrategia de Equipamiento

Actividad/Mes-Semana	Mes1				Mes 2			
1. Adquisición del software.								
2. capacitación del personal.								
3. Instalación de los equipos y sistema.								
4. Retroalimentación y pruebas de equipos y sistemas.								

J. Retroalimentación:

La administración estará a cargo de evaluar el desempeño tanto del sistema implementado como de su correcto uso por parte del personal y de ser necesario realizar capacitaciones constantes sobre las actualizaciones o modificaciones que sean necesarias implementar.

Estrategia de Servicio Post – Venta

Tabla 16:
Estrategias Postventa

A. Estrategia: Implementación de Servicio Post-Venta

Objetivo: Verificar la satisfacción del cliente y los resultados de las ventas

Acciones	Responsable	Duración	Presupuesto	Indicadores
Entrevistas personales a los clientes	Encargado de ventas	-----	-----	Incremento de las ventas disminución de los reclamos y nuevos clientes
Cuestionarios y Encuestas a los clientes	Encargado de ventas	-----	-----	
Visitas a los clientes en sus centros de trabajo	Gerente General	-----	-----	

B. Justificación de la estrategia:

A fin de conocer si se pudo satisfacer o no las expectativas y necesidades de los clientes, es necesario realizar una evaluación posterior a la venta de los productos, ya que ello permitirá conocer si es necesario realizar ajustes en la organización.

Para ello es necesario implementar canales de comunicación entre el cliente y la empresa, ya sean de manera directa o con la aplicación de encuestas y entrevistas con las que se medirán la calificación que le da el consumidor al producto, la atención y a la empresa en general.

C. Identificación y Clasificación de Clientes:

En la “Agroveterinaria El Ganadero” se ha logrado identificar tres tipos de clientes, teniendo en cuenta su frecuencia de compra:

Alta Rotación: se refiere a aquellos clientes que acuden constantemente, durante todo el año, a la empresa a adquirir sus productos; generalmente son aquellos que adquieren productos para la ganadería.

Mediana Rotación: en esta calificación encontramos a los clientes que acuden a la empresa de manera rotacional, ya que se dedican generalmente a la producción agrícola por temporada.

Baja Rotación: aquí podemos encontrar a los clientes que adquieren equipos o maquinaria, por ello acuden esporádicamente a la empresa.

D. Determinación de Necesidades

En la investigación de campo se determinó que los clientes se encuentran satisfechos con los productos ofrecidos por la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero”, pero se ha identificado que no existe un seguimiento en la venta, no se puede corroborar si un producto fue bien utilizado y los resultados obtenidos, por lo que se ha pensado implementar un servicio postventa, para poder evaluar estas situaciones.

E. Servicio Postventa:

Mediante esta estrategia se busca establecer una línea de comunicación directa entre la empresa y sus principales clientes mediante visitas de campo a fin brindar asesoría técnica y de corroborar la correcta aplicación de los productos, la verificación de los resultados y la identificación de sus necesidades.

F. Ventajas – Desventajas:

La principal desventaja a considerar es la inversión de dinero, ya que los clientes se encuentran generalmente alejados de la empresa, no obstante, esta inversión se verá compensada al fortalecer la relación con el cliente e incrementar las ventas y la presencia en el mercado.

G. Presupuesto:

Para considerar el presupuesto a invertir en la implementación de esta estrategia, se tuvo en cuenta a los principales clientes de la empresa, es decir a aquellos que acuden continuamente a adquirir sus productos como a los que realizan grandes compras; representando éstos al 40% del total de clientes.

Las visitas a los clientes se realizarán a pedido del cliente, quien cubrirá los gastos del viaje del personal, quien además deberá aprovechar estos viajes para hacer visitas a clientes cercanos al lugar de destino.

Estas visitas se realizarán una vez a la semana a fin de optimizar la atención y los costos, el servicio se brindará durante todo el año con el propósito de mantener la satisfacción de los clientes, tanto con los productos ofrecidos como con la empresa misma.

Tabla 17:

Presupuesta de Estrategia de Servicios Postventa

Descripción	Unidad de medida	Cant.	Costo unit.	Costo Total
Salario del personal por viaje	Días/mes	30	S/ 80.00	S/ 2,400.00
			Subtotal	S/ 2,400.00
			Total	S/ 2,400.00

Estrategia de Alianzas estratégicas

Tabla 18:
Estrategia de Alianzas Estratégicas

A. Estrategia: Formar alianzas estratégicas con proveedores y clientes a nivel nacional y regional.

Objetivo: aprovechar las ventajas competitivas que se obtienen al formar alianzas con proveedores y clientes.

Acciones	Responsables	Duración	Presupuesto	Indicadores
Mantener la presencia en ferias nacionales y regionales para contactar con posibles aliados comerciales	Gerente General	Permanente	-----	Nuevos proveedores y mejores productos.
Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores nacionales	Gerente General	Permanente	-----	Nuevos proveedores y mejores precios de los productos.

B. Justificación de la estrategia:

Mediante la consolidación de alianza estratégicas con proveedores nacionales e internacionales, lo que se busca es modernizar las diversas líneas de productos que maneja la empresa a fin de obtener una ventaja competitiva frente a los competidores; esta modernización puede obtenerse a través de la adquisición de nuevos productos, capacitaciones sobre el correcto uso y manejo de dichos productos y la reducción de precios por la adquisición de mayores volúmenes en las compras.

La capacitación en el manejo y las visitas de campo, constituyen otro punto importante, ya que a través de ellas la empresa puede obtener un mejor conocimiento del producto, el cual será trasladado al cliente al momento de su adquisición.

La empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L. al ya contar con buenas relaciones comerciales, puede obtener beneficios en las negociaciones de los precios y plazos de pago, lo cual contribuirá a mantener precios competitivos.

Tabla 19:

Presupuesto del Plan Estratégico

Presupuesto General del Plan Estratégico	
Capacitación al Personal	S/. 450.00
Equipamiento	S/. 1, 350.00
Servicio Post venta	S/. 2, 400.00
Total	S/. 4, 200.00

Evaluación

A fin de evaluar la eficiencia de las estrategias implementadas, la empresa “Agroveterinaria el Ganadero” S.R.L., se establecerán indicadores los cuales serán revisados periódicamente, esto con el fin de determinar si las estrategias cumplieron los objetivos o si es necesaria una reestructuración o eliminación de las mismas.

Beneficios de la Implementación del Plan Estratégico

1. Lograr que la empresa “Agroveterinaria el Ganadero” S.R.L. alcance un alto nivel de competitividad en el mercado regional, garantizando un excelente servicio al cliente y por la profesionalidad de sus trabajadores.
2. Evitar pérdidas por vencimiento o sustracción de sus productos mediante la implementación de un sistema integral de control de inventarios, almacenes y facturación.
3. Innovación en las líneas de productos, buscando precios competitivos y diversidad en la oferta, lo cual influirá directamente en la calidad y en las ventas de la empresa.

Tabla 20:
Resumen de la Propuesta

Estrategia	Objetivos	Indicador	Meta	Actividades	Plazo de ejecución	Presupuesto
Plan de capacitación y desarrollo del Talento Humano	Incrementar el rendimiento de los trabajadores.	Módulos desarrollados	7 módulos	Talleres sobre Administración estratégica	7 semanas	450.00
Implementación de un sistema de control de inventarios.	Modernizar el ambiente de control interno y mejorar el seguimiento de los productos abastecidos	Adquisición de software	1 software de control	Adquisición de un sistema de facturación e inventario y capacitación del personal	3 semanas	1 000.00
Servicio Post-Venta	Corroborar la satisfacción del cliente y verificar los resultados de las ventas	Visitas y llamadas a los clientes	1 visita al mes por cliente	Entrevistas personales Aplicación de cuestionarios Visitas a campo	1 año	24 000.00
Alianzas Estratégicas	Conservar y aprovechar las alianzas estratégicas con empresas nacionales	Nuevos proveedores - compradores	10 proveedores nacionales	Asistir a ferias internacionales Desarrollar alianzas estratégicas.	3 años	9 000.00

Tabla 21:

Cronograma de Actividades Proyectada

Actividad	Año 1				Año 2				Año 3			
	1	3	7	10	1	3	7	10	1	3	7	10
Estrategias de capacitación de Personal												
Taller de capacitación en planeamiento estratégico	x											
Taller de capacitación en Administración y organización		x										
Taller de capacitación en Cultura Organizacional			x									
Taller de capacitación en Gestión del cambio				x								
Taller de capacitación en Relaciones Humanas					x							
Taller de capacitación en Relaciones Públicas						x						
Taller de capacitación en Clima Laboral							x					
Implementación de un sistema de control												
Adquisición del sistema de facturación e inventario.		x										
Capacitación al personal		x										
Instalación del sistema.		x										

Ejecución de pruebas de funcionamiento		x										
Implementación de Servicio Post-Venta												
Entrevistas personales a los clientes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Cuestionarios y Encuestas a los clientes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Visitas a los clientes en sus centros de trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Alianzas Estratégicas												
Asistir a ferias internacionales, nacionales y regionales		x		x		x			x		x	
Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores nacionales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

IV. DISCUSIONES

Según Porter (1991), la estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier sector, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas: 1. La amenaza de nuevas incorporaciones, 2. La amenaza de productos o servicios sustitutos, 3. el poder de negociación de los proveedores, 4. el poder de negociación de los compradores, y 5. la rivalidad entre los competidores existentes. Para el análisis del diagnóstico de la Empresa Agroveterinaria El Ganadero se evaluó cada uno de estos componentes donde los que más resaltó es la amenaza de nuevos competidores los que representan nuevos empresarios que en algún momento fueron solo trabajadores de agroveterinarias más grandes.

Duran y Saavedra. (2011) concluyen que, el plan estratégico para la empresa Leather Store Colombia Ltda., permitió redefinir y redirigir esfuerzos para mantener la empresa competitiva en el mercado y el diseño de la misión, visión y objetivos y de esta manera se determinó el horizonte estratégico de la empresa. De igual forma en la tesis realizada en la Empresa Agroveterinaria El Ganadero con la propuesta del plan estratégico se busca que la empresa sea más competitiva optimizando sus recursos, con el fortalecimiento de sus capacidades de los trabajadores y con la implementación de tecnología que permita tener actualizado los inventarios.

Por otro lado, Dávila, (2016). En su investigación titulada Propuesta de un plan estratégico para incrementar las ventas en el Molino Sudamérica S.A. de Chiclayo concluye que el plan estratégico permite mejorar e incrementa cada año las ventas anteriores de la empresa y sirve como una herramienta importante para el crecimiento de la empresa, ya que muestra estrategias que le permitirán incrementar las ventas. Del mismo modo uno de los objetivos por el que se pretende implementar un sistema de inventarios en la Empresa Agroveterinaria El Ganadero es con el fin de incrementar las ventas. Así mismo Castañeda y Oclocho (2015) concluyen que la diferenciación del producto en el Palacio del Pollo es deficiente y en cuanto a la diferenciación del servicio, hacen mención que la atención es inoportuna y que los mozos no brindan una solución inmediata a sus reclamos, demostrando además

empatía de estos con los clientes. Por ello con el plan estratégico de la Agroveterinaria El Ganadero siempre se está pensando en el cliente; tratando de satisfacer sus necesidades y atendidos siempre a tiempo y a un precio justo ya que esto es la principal ventaja competitiva que tienen la empresa frente a sus competidores.

De acuerdo con Barreto (2002) la visión es la base para definir lo que la empresa quiere ser a futuro y responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Debe ser clara, ambiciosa, realista, convincente y motivadora; por eso el plan estratégico de la Empresa Agroveterinaria El Ganadero Al 2025 pretende ser la empresa líder en servicios de medicina veterinaria y en ventas de productos agro veterinarios de la región Amazonas, brindando a sus clientes un servicio de calidad y profesionalismo, contando con un equipamiento médico y de cirugía altamente calificado que atiende a sus clientes en el lugar y momento oportuno; y para lo cual plantea estrategias con mejoramiento de inventarios, capacitación de personal, estrategia de asociatividad y el servicio postventa.

Tejada y Ugaz. (2016) En su investigación titulada Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad de la Empresa “Serviconfort E.I.R.L.” de la ciudad de Trujillo periodo 2016 – 2018 concluye que la parte operativa de la empresa cuenta con la mayoría de trabajadores capacitados, los cuales brindan un servicio de calidad, con productos acordes al mercado, lo cual impacta de manera positiva en el servicio brindado. Considerando que al implementar la propuesta la empresa Serviconfort logrará ordenar y mejorar la gestión administrativa, proyectándose hacia el futuro alineando los objetivos y estrategias que ayudarán a mejorar la competitividad de la empresa. Así mismo en la propuesta de plan estratégico de la Agroveterinaria El Ganadero se plantea como una de las estrategias la capacitación del personal, ya que con esto se mejorará la empresa incrementando su competitividad.

Para Morales, (2014). La base de toda la actividad económica de una empresa está representada por la planificación financiera, ya que ésta establece la base de cómo se alcanzarán los objetivos y las metas. De igual manera, permite prever las

necesidades futuras de la organización y satisfacer las necesidades actuales; y, además, permite analizar si los objetivos y metas propuestas en el planeamiento estratégico permitirán coberturar los gastos e inversiones planteadas para alcanzar el nivel de competitividad deseado. No obstante, la presente investigación no tuvo acceso a esta información, esto debido principalmente a la negativa de los propietarios, quienes no creyeron conveniente compartir estos datos con personas ajenas a su organización, creando de esta manera una brecha importante para el adecuado manejo gerencial de la empresa.

La presente tesis, si bien abarca distintas áreas como las de marketing, almacenes, personal y servicio postventa, aún faltan coberturar otras que son igual de importantes para el desarrollo de esta empresa como son el área de gerencia, capacitando a los directivos en temas de liderazgo e innovación ya que de ellos depende en gran medida el desarrollo de su negocio, el área de logística para evitar el desabastecimiento de productos y el área financiera a la cual la esta investigación no tuvo acceso y que permitirá establecer nuevos lineamientos y estrategias que permitan a la empresa Agroveterinaria El Ganadero incrementar sus utilidades y su presencia en el mercado amazonense.

V. CONCLUSIONES

- ✓ De acuerdo al diagnóstico realizado se concluye que el poder de negociación con los clientes la empresa Agroveterinaria “el Ganadero” es efectiva ya que reciben una atención personalizada; por otro lado, la negociación con proveedores es a tiempo y de acuerdo a las exigencias del propietario; así mismo los productos que se ofrece no tienen sustitutos, solo alternativas caseras y los competidores directos, lo cual constituye un punto a aprovechar por la gerencia a fin de mantener su presencia en el mercado.
- ✓ Con la investigación se definió la visión y misión de la Empresa Agroveterinaria El Ganadero, para ello se tuvo en cuenta valores como: la calidad, la honestidad, la responsabilidad, la colaboración y el compromiso; esto a fin de llegar al 2022 como una empresa líder en el mercado de servicios y productos agro veterinarios brindando más que ello oportunidades a los agricultores y ganaderos de la región Amazonas.
- ✓ La investigación permitió definir un objetivo general y seis objetivos específicos todos estos buscando una mejor operatividad de la empresa, siendo esta más eficaz y eficiente, logrando mayor participación en el mercado regional y local, con la mejora tecnológica, el fortalecimiento de capacidades, las alianzas estratégicas y nuevas líneas de productos.
- ✓ Se diseñó cuatro estrategias competitivas las mismas que consisten en: un plan de capacitación para el personal, el equipamiento y adquisición de un software, la implementación de un servicio post venta y las alianzas estratégicas con proveedores y clientes, los cuales, de ser implementadas, contribuirán a incrementar la competitividad de la empresa.
- ✓ Finalmente se concluye que se acepta la hipótesis, puesto que para la elaboración del plan estratégico la empresa “Agroveterinaria El Ganadero” parte del análisis externo e interno, de donde se formularon las estrategias competitivas que le diferencian a la empresa

VI. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la Gerencia de la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L. adoptar las estrategias planteadas en el Plan estratégico ya que estas no son muy costosas, no tardan mucho tiempo; pero servirían de mucha ayuda para ampliar el horizonte del mercado.
- ✓ Para las futuras investigaciones se recomienda tener como base a la presente investigación toda vez que esta ha sido elaborada a partir de un análisis exhaustivo y real de la empresa Agroveterinaria El Ganadero. Sin embargo, este plan se debe de complementar con un plan de marketing.
- ✓ Se recomienda a la gerencia de la empresa “Agroveterinaria el Ganadero” S.R.L. implementar medidas estratégicas financieras lo cual permitirá a la organización fortalecer las actividades de la empresa y por ende mejorar el rendimiento económico.
- ✓ Se recomienda a los docentes de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, especialmente a los de los cursos de metodología de la Investigación, Tesis y a los asesores, orientar a los alumnos para realizar investigaciones con temas que contribuyan al desarrollo de una empresa organización y o problemática de un pueblo; a fin de que estas aporten significativamente en el desarrollo.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albors, J., & Martínez, A. (2002). *Comportamiento organizativo y gestión*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Barreto, J. (2002). *Planeamiento estratégico sistemático*. Lima: San Marcos.
- Barreiros, A. (2012). *Planificación Estratégica como una Herramienta de Gestión para promover la competitividad en la Empresa Kawa Motors*. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad Central del Ecuador. 199. P.
- Castañeda, H y G, Oclocho. (2015). *Planificación para la efectividad de las estrategias de posicionamiento del producto en las ventas de la Pollería El Palacio del Pollo de la ciudad de Chachapoyas año 2015*. Facultad de Turismo y Ciencias Económicas Administrativas y Contables. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. 81 P.
- Conectapyme. (s.f.). *Conectapyme*. Recuperado el 7 de junio de 2018, de http://www.conectapyme.com/documentacion/GIF-PRL/recursos/contenidopdf/Nivel_5.pdf.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Mexico: Prentice Hall.
- Dávila, G. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para incrementar las ventas en el Molino Sudamerica S.A. de Chiclayo*. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Señor de Sipán. 89 P.
- D'Alessio Ipinza, F. (2014). *Planteamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima: Pearson educación.
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción: Enfoque estratégico y de calidad*. México D.F.: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, R. (2008). *La Gerencia Estratégica*. México Legis edit P.10.

- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. Textos y casos. México D.F: McGraw educación.
- Duran, D y J. Saavedra. (2011). *Propuesta de un Plan Estratégico para la Empresa Leather Store Colombia Ltda*. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Universidad de La Salle Bogotá Colombia. 116 P.
- García, L. (2015). *Planificación para el reclutamiento y selección de personal en la gestión de las micro empresas de la ciudad de Bagua Grande región Amazonas 2015*. Facultad de Turismo y Ciencias Económicas Administrativas y Contables. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. 72 P.
- Jiménez, J. C. (2010). *El Valor de los Valores. En las Organizaciones*. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Koch, R. (2000). *SMART. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la estrategia*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Mendoza, L. (2014). *Diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de La Empresa Patricia Ramírez*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Cartagena de Indias de Colombia. 148 P.
- Mendoza, A. (2015). *Planificación estratégica y su relación con la calidad de servicio en los hoteles tres estrellas del distrito de Andahuaylas, 2014*. Facultad de Ciencias de la Empresa. Universidad Nacional José María Arguedas. 105. P.
- Morales, M. y. (2014). *Planificación financiera*. México: Patria.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires. Argentina. Editorial Vergara. 210 p.
- Porter, M. (2005). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Continental.
- Porter, M. (2008). *La Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España. 3ra edición. p.45.
- Serna, H. (1993). *Planeación y gestión estratégica*. Colombia: LEGIS ED.
- Serna, H. (2003) *Gerencia estratégica: 2ra edición*. P20.
- Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. México D.F.: Continental.
- Tejada, G y C, Ugaz. (2016). *Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar la Competitividad de la Empresa “Serviconfort E.I.R.L.” de la ciudad de Trujillo periodo 2016 – 2018*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. 89 P.

VIII. ANEXOS

Anexo 01: Entrevista realizada al gerente y propietario de la empresa Agroveterinaria El Ganadero

Tabla 22:

Matriz entrevista realizada al propietario de la Empresa Agroveterinaria El Ganadero.

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es la característica de su negocio que lo diferencia de su competencia?	Lo que distingue a nuestro negocio es la calidad y el precio, puesto que para nosotros nuestros clientes son lo primero y hay que tenerlos contentos.
¿Cuáles son los medios que utiliza para dar a conocer sus servicios?	Actualmente no realizamos medios de comunicación aparte de repartir tarjetas de la empresa, así como la participación en ferias en las que damos a conocer la empresa y los productos que ofrecemos; aparte de eso considero que la mejor publicidad con la que contamos es la recomendación de nuestros clientes que quedan satisfechos con los productos y servicios que ofrecemos.
¿De los medios mencionados cual tiene mayor aceptación en las personas?	De los medios, creo que el de mayor aceptación es la radio, seguido del marketing boca a boca, las redes sociales y la participación en ferias locales y regionales.
¿Cuáles son los medios que utiliza para comunicarse con los clientes?	Lo que más se utiliza para comunicarse con los clientes es el teléfono, ya que la mayoría de nuestros clientes tienen los numero de la empresa, además en la mayoría de lugares existe cobertura. Últimamente se está incrementando el

uso del WhatsApp generalmente con los clientes de la ciudad de Chachapoyas.

¿Qué estrategia usa para captar y/o fidelizar a sus clientes? La principal estrategia que se utiliza para fidelizar a nuestros clientes son las promociones, se trabaja con algunas empresas proveedoras que nos dan algunos suvenires como polos, gorros u otros y estos nosotros le regalamos a nuestros clientes; así mismo les hacemos descuentos en los precios dependiendo de la cantidad, brindamos asistencia técnica personalizada y participamos en ferias.

¿Utiliza algún sistema informático para gestionar la información de sus clientes y servicios? La empresa cuenta con una base de datos de Microsoft Excel, aquí tenemos registrado todo lo concerniente a los productos es decir como un inventario de productos, pero para los clientes todavía no tenemos esa información lo que sería necesario tenerlo.

¿Cree que sea beneficioso ofrecer sus servicios en internet, dado que tiene un mayor alcance social? Como estrategia de llegar a otros segmentos sí; pero para nuestros clientes de la zona rural básicamente nuestros anuncios más agresivos deben ser en la radio.

¿Considera importante para el negocio contar con información acerca de las preferencias de sus clientes? Creo que tener esta información es muy necesario, ya que si conocemos cuales son las preferencias podremos darle lo que el necesita, y de esta forma mejorar nuestro servicio. Por otro lado, esta información nos ayudará a tener productos que el cliente necesita.

<p>¿Conoce alguna plataforma de internet que ofrezcan servicios similares a las que usted ofrece?</p>	<p>Si, hoy con el avance de la tecnología todos los negocios utilizan el internet y las redes sociales para ofertar sus productos, hay algunos que incluso utilizan aplicativos en los teléfonos móvil; sin embargo, nosotros iremos implementándonos con este tipo de servicio en función de la necesidad de nuestros clientes.</p>
<p>¿Su negocio es familiarizado con el uso de internet y otras aplicaciones móviles para vender sus servicios?</p>	<p>Por el momento no contamos con este tipo de servicio, solo tenemos colgado en la web la dirección de nuestro local comercial y los productos que ofrecemos. Por otro lado, existen algunos clientes de la ciudad que requieren los servicios vía teléfono móvil o WhatsApp, pero estos constituyen una minoría.</p>
<p>¿Qué porcentaje de comisión por servicio estaría dispuesto a pagar por el uso de una plataforma que ayuda a incrementar sus ventas?</p>	<p>Dependiendo del producto que se venda porque en algunos productos o servicios las utilidades son mayores, por lo que creo que se puede pagar hasta un 2 % de las utilidades.</p>
<p>¿Qué productos ofrece?</p>	<p>Comida para mascotas, accesorios y equipos para el campo (Mochilas, guadañas, chaledoras, sistemas de riego, etc.), servicios veterinarios tratamiento y asistencia técnica, semillas, fertilizantes, pesticidas e insecticidas, abonos, etc., desparasitantes, anabólicos, vitaminas, sales minerales y otros que requieran los clientes.</p>

¿De los productos que ofrece cuales tienen mayor demanda?	Los más demandados son los productos destinados a los cultivos agrícolas como abonos, fertilizantes e insecticidas, seguido de las vitaminas y desparasitantes para ganado vacuno. Hay otros productos orgánicos que están saliendo como los foliares y los abonos orgánicos y en menor medida las semillas de hortalizas.
¿Cuál es la frecuencia de compra de los productos que ofrece?	La frecuencia de compra es en algunos productos una vez al mes por cliente, o en otros casos hay clientes que llegan cada dos meses hacer la compra de algún tipo de producto.
Comentarios adicionales	El plan estratégico que se está formulando ayudará significativamente a la empresa por lo que el apoyo a este tipo de trabajos es para la empresa muy satisfactorio.

Anexo 02: Encuesta a los Clientes de la Empresa Agroveterinaria “El Ganadero” S.R.L.

Buenos días... el presente cuestionario busca recoger información acerca de la satisfacción de los clientes de la empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L. para la investigación denominada “Propuesta de un Plan Estratégico para la empresa Agroveterinaria “El Ganadero” S.R.L.” de la ciudad de Chachapoyas, con la que se optará para obtener el título de Licenciado en Administración. Mucho se agradecerá la veracidad a la hora de contestar las interrogantes; por lo que el investigador se compromete a utilizar la información profesamente para este fin.

I. Datos generales del encuestado

1. Género

- a). Masculino b). Femenino

2. Edad

- a) Menos de 18 años b) de 18 a 30 años c) de 30 a 45 años
d) de 45 a 65 años e) más de 65 años

3. Grado de instrucción

- a) Primaria b) secundaria c) superior técnico d) superior universitario

4. Ocupación

- a) Agricultor b) Ganadero c) Empresario d) Servidor Público

II. Relacionado al uso del producto/servicio

5. ¿Cuánto tiempo lleva haciendo uso de los servicios de la empresa Agroveterinaria El Ganadero?

- a) Menos de un mes b) De uno a seis meses c) Entre seis meses y un año
e) Entre uno y tres años f) Más de tres años

12. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de la empresa Agroveterinaria El Ganadero.

ATRIBUTOS										
Buena calidad										
Relación calidad- precio										
Bien organizada										
Profesionalidad										
Servicio postventa										
Orientada a satisfacer al cliente										
Calidad del servicio										

13. Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos.

ATRIBUTOS										
Buena calidad										
Relación calidad- precio										
Bien organizada										
Profesionalidad										
Servicio postventa										
Orientada a satisfacer al cliente										
Calidad del servicio										

MEDIO DE COMUNICACIÓN	
Internet (Red Social)	
Periódico	
Radio	
Televisión	
Otro	

18. La empresa Agroveterinaria El Ganadero. ¿Le ha ofrecido algún tipo de promoción?

a). Si ¿Cuál? _____ b). No

19. ¿Recomendaría los productos y servicios de la empresa Agroveterinaria El Ganadero?

a) Si b) No ¿Por qué?

VII. Relacionado al servicio postventas

20. ¿Cuándo Ud. adquiere un producto o servicio que no se ajusta a su necesidad la empresa Agroveterinaria El Ganadero le cambia el producto?

a). Si b) No ¿Por qué?

21. ¿Cuándo Ud. adquiere un producto o servicio la empresa Agroveterinaria El Ganadero, le brinda asistencia técnica?

a). Si b). No ¿Por qué?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 03: Fotos de los ambientes de la Empresa “Agroveterinaria El Ganadero” S.R.L

Vista panorámica del frontis de la empresa agroveterinaria El Ganadero, donde se aprecia la dirección y los productos que se ofrece.



Vista panorámica de la distribución de productos en el área de ventas.



Vista panorámica de la distribución de productos en el área de ventas, nótese que los productos no facilitan el libre tránsito de los clientes.



Almacenes de la empresa Agroveterinaria El Ganadero, se puede observar la falta de organización y limpieza.



Entrevista al Gerente General de la empresa Agroveterinaria El Ganadero S.R.L.,
señor Elí Reyes Rojas Villacorta.



Aplicación de la encuesta a un cliente de la empresa Agroveterinaria El Ganadero
S.R.L.



Aplicación de la encuesta a un cliente de la empresa Agroveterinaria El Ganadero S.R.L.

