

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Marketing



PROPUESTA DE MEJORA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RELACION COMERCIAL CON CLIENTES A TRAVES DE UNA ESTRATEGIA DE CRM

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Marketing

Michael Angelo Maguiña Quispe

Código 20100656

Asesor

Julio Martin Choy Chea

Lima – Perú

Octubre del 2024



**IMPROVEMENT PROPOSAL FOR THE
STRENGTHENING OF THE COMMERCIAL
RELATIONSHIP WITH CUSTOMERS
THROUGH A CRM STRATEGY**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	2
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
CAPÍTULO III: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	4
3.1 Diagnóstico Situacional	4
3.1.1 Análisis de Modelo de Negocio	6
3.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	11
3.1.3 Análisis de Ventaja Competitiva	15
3.1.4 Fortalezas y Debilidades	18
3.2 Diagnóstico Estratégico	19
3.2.1 Análisis de fuerzas competitivas.....	19
3.2.2 Oportunidades y Amenazas.....	23
3.3 Formulación de la estrategia	24
3.3.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.....	24
3.3.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	25
3.3.3 Matriz de estrategias genéricas de negocio.....	27
3.3.4 Matriz FODA	28
3.4 Definición de los objetivos estratégicos	30
CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	31
4.1 Alcance e implementación de un proyecto CRM	31
4.2 Resultados y Medidas de Control	32
CONCLUSIONES.....	36
RECOMENDACIONES.....	37
REFERENCIAS.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	40

RESUMEN

El presente trabajo nos llevará a conocer la situación actual de la empresa Avgust Perú, dedicada a la formulación y comercialización de soluciones fitosanitarias para el sector agrícola.

La investigación se inicia analizando la situación actual de la empresa mediante un diagnóstico tanto interno como externo, y utilizando diversas herramientas estratégicas de evaluación donde se busca plantear de manera clara la implementación de una solución estratégica a través de un CRM para cumplir los objetivos de negocio de la compañía.

La relación comercial entre los clientes y nuestro equipo de ventas es fundamental en el logro de los objetivos de negocio de Avgust Perú. Por lo que en búsqueda de continuar mejorando la gestión comercial se apoyarán en el desarrollo de herramientas tecnológicas que permitan una mayor practicidad, eficiencia y reducción tanto de costos como tiempo.

Se abordará el flujo completo de la investigación, desde la definición de objetivos hasta la presentación de los resultados.

Finalmente, se brindan recomendaciones para aprovechar todas las funcionalidades que brinda un software de CRM y realizar un mejor análisis de las necesidades del cliente con el objetivo de identificar áreas de mejora y elaborar planes de acción para lograr los resultados que la compañía se propuso como objetivos.

Línea de investigación: 5205 - 3. G1 Implementación de Social CRM en las organizaciones.

Palabras clave: Gestión comercial / Fidelización de clientes / Equipo de ventas / CRM / Marketing relacional

ABSTRACT

The present work will lead us to know the current situation of the company Avgust Peru, dedicated to the formulation and commercialization of phytosanitary solutions for the agricultural sector.

The research begins by analyzing the current situation of the company through an internal and external diagnosis, and using various strategic evaluation tools that seek to clearly propose the implementation of a strategic solution through a CRM to meet the business objectives of the company.

The commercial relationship between customers and our sales team is fundamental in achieving Avgust Peru's business objectives. Therefore, in order to continue improving the commercial management, we will rely on the development of technological tools that allow greater practicality, efficiency and reduction of costs and time.

The complete flow of the research will be addressed, from the definition of objectives to the presentation of the results.

Finally, recommendations are provided to take advantage of all the functionalities provided by CRM software and to perform a better analysis of customer needs in order to identify areas for improvement and develop action plans to achieve the results that the company has set as objectives.

Line of research: 5205 - 3. G1 Implementation of Social CRM in organizations.

Keywords: Commercial management / Customer loyalty / Sales team / CRM / Relationship marketing.

INTRODUCCIÓN

Las fusiones y adquisiciones de empresas, tradicionalmente, eran operaciones societarias y estaban reservadas para grandes corporaciones. Sin embargo, en los últimos años, cada vez es más común leer noticias sobre fusiones y adquisiciones de empresas dentro del ecosistema empresarial. Es así que en noviembre del 2018 se concretó la fusión de Fitocorp S.A.C. con Avgust. Ésta última es una empresa con más de 30 años en el mercado internacional teniendo su casa matriz en Rusia. Son los líderes del mercado de Europa del Este y cuenta con un gran portafolio de productos que con los años ha ido incorporando en el mercado peruano.

Actualmente con poco más de 5 años el posicionamiento y la participación lograda por la marca Avgust Perú requiere establecer estrategias y propuestas para continuar manteniendo esta tendencia de crecimiento del negocio. Se planteará como herramienta de mejora y apoyo al equipo comercial la implementación de un CRM para gestionar y captar clientes en un mercado muy competitivo como es el sector agrícola, por lo que se requiere de un plan estratégico que involucre diferentes actores apuntando hacia un mismo fin.

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato, 2009).

Se explicará el proceso de implementación de un software de CRM, sus funcionalidades nativas y las desarrolladas a requerimiento de Avgust Perú; como por ejemplo realizar la toma de pedidos desde el CRM y visualizar data histórica de ventas.

Todo lo anterior con el objetivo de mostrar el impacto positivo que tiene la implementación de un software de CRM en las empresas y en su equipo de ventas quienes contarán con una herramienta a la mano para mejorar el servicio y experiencia del cliente.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

En las últimas décadas; la implementación de sistemas CRM en las compañías buscando aprovechar los datos de sus clientes para luego identificar patrones de compra o relacionar estos con otros servicios para brindar una mejor experiencia al cliente. incrementar las ventas de la empresa y así obtener resultados positivos, esto ya es una meta identificada para la mejora en la gestión de datos de los clientes en empresas que buscan conservar clientes leales y tener mayor participación en las compras de estos.

A continuación, se mencionarán 2 enfoques de como una empresa se puede beneficiar de un CRM; en la primera cita se enfocará el análisis de datos aprovechamiento la información de compra de los clientes para incluir propuestas que mejoren la experiencia del cliente y lograr incrementar su ticket promedio de compra. La segunda cita, se enfocará como fortalecer la relación con los clientes hasta crear un vínculo donde la lealtad sea un principio al momento de decidir por una marca o empresa.

Por ejemplo, Wall-Mart que se especializa en artículos de bajo precio y a través de sus supercentros aumenta su participación en las compras de los clientes partiendo de su línea habitual de productos hasta incluir comestibles y accesorios para automóviles. (Zikmund, McLeod & Gilbert, 2004, pp. 8-9)

Por otro lado, la aerolínea Southwest Airlines identifico a Rich Marcott como su viajero frecuente más importante con salidas desde Chicago, la compañía adicional a darle un status de clase, gestionó para conocerlo en persona, le brindó boletos para eventos deportivos pues identificaron que era aficionado del beisbol del equipo de los Cachorros e incluso hizo arreglos para que lanzara una pelota en uno de los juegos. (Zikmund, McLeod & Gilbert, 2004, p. 19)

Así como ambos casos, existen muchos otros de ámbito local que adicional a estos beneficios que brinda el CRM al cliente; también lo enfocan en mejorar la gestión comercial de sus equipos de ventas para reducir tiempos, costos y lograr tener la mayor cantidad de información previa a las negociaciones con el fin de mejorar la experiencia.

Por último, mencionar que muchas empresas del sector buscan invertir en sistemas que permitan optimizar tiempos en la toma de pedidos y visualizar información de ventas históricas de los clientes a través de dispositivos electrónicos como tabletas y equipos móviles que permiten realizar estas operaciones en línea.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, la importancia de tener una relación sólida con los clientes es fundamental para alcanzar los objetivos tanto de ventas como de posicionamiento de la marca. Esto debido a que los mercados cada vez son más competitivos, donde la diferenciación o ventajas que pueda tener una empresa son vitales para mantener y lograr la lealtad de los clientes.

Bajo este escenario la necesidad de cumplir por parte de Avgust Perú con su equipo comercial al brindarles herramientas y todo el soporte necesario para una óptima gestión de sus actividades, conlleva a tomar como acción la implementación de un software de CRM como una herramienta de gestión de datos para mejorar las habilidades del equipo de ventas y mejorar el relacionamiento y servicio de atención con el cliente.

Esta herramienta implica la creación de usuarios, quienes serán los que consuman y alimenten la herramienta de datos que serán analizados para brindarles información útil para su gestión. Los usuarios serán los representantes técnico comerciales quienes podrán utilizar el CRM desde cualquier dispositivo electrónico para prepararse con información a la mano antes de visitar un cliente.

A diferencia de otros softwares, que son percibidos por el usuario como una herramienta de control más que de gestión; el CRM de Avgust tiene la capacidad de integrarse a otros softwares (ERP) y en ese ámbito fue diseñado para trabajar en línea con información de su sistema principal con lo que el usuario podrá estimar cuanto podría comisionar si los pedidos que ingresan terminan en venta para la empresa.

El ERP (Planificación de Recursos Empresariales) integra y planifica todas las actividades de la empresa, muchas de las cuales impactan directamente a los clientes, mientras que el CRM (Gestión de las Relaciones con Clientes) lo que hace es recoger, presentar y analizar este conjunto de impactos. (Vidal, 2004).

En resumen, se busca aprovechar el desarrollo personalizado a necesidad de Avgust Perú y la integración a su sistema principal Indusoft para que el usuario tenga una herramienta potente que le permita enfocar su gestión a lograr tener una relación comercial sólida con los clientes.

CAPÍTULO III: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

3.1 Diagnóstico Situacional

Avgust Perú S.A.C., es una empresa del rubro de agronegocios con poco más de 5 años en el mercado nacional. La compañía tiene como objetivo crear una asociación a largo plazo con cada cliente, en función de las mejores soluciones e innovaciones que puede brindarles. Uno de los pilares de la compañía es “El compromiso y la honestidad en el trabajo”; logrando con esto una ventaja competitiva a través del trabajo en conjunto con el consumidor y sostenibilidad en el tiempo.

La población objetivo a la que se dirige Avgust Perú S.A.C. es a los canales de Retail y Agroindustriales que maneja el mercado de productos químicos y biológicos que se aplican en los cultivos del sector agrícola; siendo un mercado muy tradicional no podemos excluir a los agricultores quienes son los consumidores finales. Cabe destacar que la compañía maneja un slogan de “Juntos crecemos bien” que profundiza el compromiso en el acompañamiento desde el día de siembra hasta la cosecha al agricultor, con soporte técnico, ensayos en campo, aplicaciones y estudio de casos de plagas en sus campos.

La empresa abastece de productos a todas las regiones del país, teniendo mayor presencia en zonas donde el rubro agrícola es el motor económico para la población.

La importancia de que cada vez el uso de la superficie territorial que tienen los departamentos pasen ser parte de la superficie disponible para la agricultura es una tendencia con mayor visibilidad en la costa en regiones como Piura, Lambayeque y La Libertad, en nororiente tenemos a San Martín y Cajamarca, y por el sur a Puno y Huánuco.

Figura 1: Superficie agrícola nacional

Superficie agrícola nacional según departamento, 2020 (Hectáreas)					
Departamento	Superficie agrícola (has)	Superficie territorial (has)	Departamento	Superficie agrícola (has)	Superficie territorial (has)
Amazonas	520 995	3 933 442	Lambayeque	330 294	1 449 346
Áncash	498 617	3 593 397	Lima	262 931	3 501 325
Apurímac	322 732	2 111 415	Loreto	684 124	37 491 135
Arequipa	167 690	6 321 994	Madre de Dios	193 495	8 462 780
Ayacucho	466 108	4 350 858	Moquegua	26 706	1 574 547
Cajamarca	1 233 967	3 285 919	Pasco	255 506	2 387 945
Callao	71	14 041	Piura	725 391	3 553 283
Cusco	351 388	7 200 783	Puno	982 833	6 741 498
Huancavelica	292 245	2 206 197	San Martín	1 323 243	5 101 412
Huánuco	860 631	3 751 641	Tacna	75 722	1 599 068
Ica	167 179	2 108 077	Tumbes	32 041	464 667
Junín	575 062	4 412 359	Ucayali	677 549	10 513 113
La Libertad	623 195	2 524 943	Total	11 649 715	128 655 185

Fuente: MIDAGRI

Por lo que la presencia y el crecimiento en ventas es un indicador importante para todo negocio, lo cual requiere de mayor esfuerzo año tras año para continuar logrando los objetivos propuestos.

Figura 2: Ventas Netas de Avgust Perú

VENTAS EN VALORES NETOS (MM USD)					
2019	2020	2021	2022	2023	YTD Jul 2024
3.62	5.88	7.90	8.59	10.02	7.66

Es por eso que en la búsqueda de herramientas que ayuden a la organización a ser más eficientes a la hora de realizar sus labores y más eficaces en tomar buenas decisiones, se empezó analizando un elemento propio y con mucho potencial para la empresa, su propia cartera de clientes. Las cuales en estos 2 últimos años ha venido sufriendo un problema de continuidad por diversos factores.

La falta de pago por crisis económicas en nuestros clientes, la alta rotación de personal que hace que nuestra imagen ante el cliente sea indefinida, la poca gestión de datos de los clientes y el manejo no correcto de información comercial, crediticia e histórica hace ver un punto crítico del cual podemos sacar provecho si planteamos organizar un plan de trabajo.

Las operaciones y gestiones administrativas que se realizan son de gran aporte al equipo comercial, pero siempre sujetos a disposición de propias agendas. Cabe destacar que la empresa cuenta con un portafolio de más de 80 marcas para atender las distintas necesidades de eliminar y/o combatir las plagas que puedan sufrir los cultivos a lo largo de sus etapas fenológicas.

3.1.1 Análisis de Modelo de Negocio

El objetivo de un modelo de negocio es “diseñar un prototipo dinámico de negocio donde de forma funcional se puede adaptar y rediseñar; con una visión integral, los aspectos determinantes del negocio y cómo interrelacionan entre ellos.

La manera idónea de analizar el modelo es dividiéndolo en nueve módulos, que refleje la forma en la que una empresa está en marcha para conseguir ingresos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Tabla 1: Modelo de negocio

Asociaciones Clave - El corporativo cuenta con plantas propias en Rusia. - Proveedores chinos de materia básica para formulaciones de agroquímicos. - Relación con clientes retail y agroindustrias. - Alianzas estratégicas con Agrow. - Relación con asesores del sector agrícola. - Agente de Aduanas y operador logístico.	Actividades Clave - Fabricación. - Planificación y logística de entrada y salida. - Ventas - Marketing.	Propuesta de Valor - Asesoramiento técnico en etapas de aplicación de los productos. - Software CRM Avgust. - Gran portafolio de productos para combatir plagas y enfermedades en los cultivos. - La eficacia del producto o solución. - Buena relación calidad / precio.	Relaciones con Clientes - Asesores de post-venta. - Cobertura nacional de nuestro equipo comercial. - Competencia leal. - Fidelización y mejora de la experiencia del cliente. - Marketing relacional.	Segmentos de clientes - Agricultores. - Tiendas minoristas. - Tiendas mayoristas. - Instituciones (SENASA, PROCITRUS, PROHASS, etc.) - Agroindustrias
Recursos Clave - Intelectuales (Base de datos, Marca). - Infraestructura (Oficina administrativa, flota propia) - Humanos (Colaboradores) - Económicos (Estados financieros, rentabilidad)	Canales - Ferias regionales. - Congresos nacionales. - Redes sociales y página web. - Espacios físicos en tiendas minoristas.			
Estructura de Costos - Costos fijos (Gastos administrativos, sueldos, alquiler etc.) - Costos variables (Costos de importación de los productos, costos de distribución.)		Fuentes de Ingresos - Venta por activos: medios de transferencias, contado y pago al crédito. (Política de mercado)		

Iniciando por las asociaciones claves, Avgust Perú S.A.C. al ser parte de una marca corporativa con casa matriz en Rusia; en donde son los líderes de la industria de químicos para la protección de cultivos con el mayor volumen de producción de productos que brindan soluciones a los campos frente a enfermedades y plagas que puedan sufrir los campos de cultivo. Cabe destacar que la compañía cuenta con 3 plantas de formulación; **Avgust-Alabuga** con una capacidad de producción de 50 millones de litros ubicada en Rusia, **Avgust-Vurnary** con una capacidad de producción de 36 mil toneladas ubicada en Rusia, **Avgust-Bel** con una capacidad de producción de 15 millones de litros ubicada en Bielorrusia y 1 planta de fabricación de ingredientes activos ubicada

en la provincia de Hubei llamada **Avgust-Hubei** con una capacidad de producción de 15 mil toneladas. Las cuales constantemente se encuentran trabajando en investigación y desarrollo de nuevas formulaciones no solo para cubrir necesidades en Rusia sino para los más de 30 países en donde tiene presencia. Es fundamental reconocer que el core del negocio al cual Avgust esta envuelto es muy extenso, ya que siempre por diversas condiciones (climatológicas, fisiológicas, económicas, etc.) la demanda por cubrir todo tipo de solución frente a plagas y enfermedades se ve afectada, lo cual hace que con el fin de atender, abastecer y brindar una solución al cliente debamos relacionarnos con proveedores externos. En este caso con proveedores de China, España, Holanda quienes brindan productos especializados para atender las diferentes líneas de negocio que maneja el sector. Adicional a los proveedores, y no menos importantes están nuestros clientes que están clasificados según el canal de atención. Para el canal donde la venta es b2b y se atiende a clientes minorista, mayorista y consumidor final se clasifica como “retail” y para el canal donde la venta es b2c se clasifica como “Agroindustria”. En ambos casos se trabaja para lograr una estrategia Win to win. Otro punto considerado muy importante posterior a la pandemia (Covid-19) y a la guerra entre Rusia y Ucrania son los factores externos que pueden afectar el modelo de negocio, por lo que crear una alianza estratégica con otra organización en busca de lograr un beneficio mutuo se ve reflejado en el acuerdo comercial que se tiene con Agrow S.A. quienes son los encargados de almacenar, producir, envasar y etiquetar todo el material importado hasta lograr tener el producto terminado. A continuación, la asociación de la empresa con el agente de Aduanas y el operador logístico es una de las más fundamentales dentro de la cadena de suministro para cumplir con los tiempos estimados de producción y despacho hacia nuestros clientes; dando énfasis a un trabajo sincronizado para un eficiente desaduanaje en el puerto del Callao y por consiguiente, el rápido arribo de la mercadería al almacén de nuestro socio estratégico Agrow SA.

. En cuanto a las actividades clave, Avgust Perú al terciarizar las operaciones de fabricación, planificación y logística con su partner Agrow quien brinda el servicio de operador 3PL se enfoca en coordinar con estos las cantidades y productos a trabajar. En cuanto a Marketing la estrategia actual esta enfocada en estar presentes a través de activaciones en puntos de venta y en ferias. Durante el día a día se trabaja analizando perfiles y generando demanda de nuestras marcas con mayor margen para la compañía para introducirlas en todos los mercados que atendemos. Se mantiene constante

coordinación con el equipo comercial y se va a campo de manera perenne a recoger las experiencias de los clientes. Por último las ventas se realizan a través de nuestros representantes técnicos de venta quienes están distribuidos en todo el territorio nacional, ellos son los encargados de brindar las propuestas de solución que ofrece la empresa y de negociar las condiciones del acuerdo comercial. Es así que también dentro de nuestros recursos claves son fundamentales en el ámbito humano, al igual que la parte administrativa. Quienes cuentan no solo con las herramientas necesarias sino con infraestructura como la oficina administrativa, todo el equipo comercial con flota vehicular para su desplazamiento. Así mismo cuentan con información de datos del negocio, reportes ejecutivos en la nube a su entera disposición, teniendo en cuenta que la compañía sigue invirtiendo en desarrollo de tecnologías que permitan tener un equipo más informado.

. La propuesta de valor de Avgust Perú es determinada por cómo la empresa genera valor para sus clientes, siendo uno de sus principales pilares estratégicos el asesoramiento técnico que ofrece la empresa a través de sus representantes comerciales, esto con el fin de crear un vínculo cercano con el cliente donde puedan ver que la empresa esta comprometida no solo en venderles, sino en que puedan experimentar los beneficios de nuestros productos y como estos cumplen su función de combatir plagas y enfermedades que pueda presentar su cultivo. Como parte de gestionar mejor estas propuestas se busca implementar un software de CRM que permita gestionar y almacenar la mayor cantidad de datos recogidos de los clientes y del mercado para posterior a analizarlos plantear estrategias que hagan más eficientes los procesos comerciales. La importancia de tener una relación sólida con nuestros más de 700 clientes que manejamos en nuestra cartera; como por ejemplo, Ecosac Agrícola S.A.C. con RUC 20530184596, ubicada en la ciudad de Piura, es un cliente del segmento de agroindustrias que representa el 3,8% de nuestra facturación; Agrosurpe S.R.L con RUC 20272963437 ubicada en la localidad de Pedregal en el departamento de Arequipa que pertenece al segmento de clientes retail y representa el 3,7% de nuestra facturación, la manifestamos colocando recursos humanos en todos los departamentos del Perú, para atender cualquier inquietud de nuestros clientes, apostando en brindarles una experiencia gratificante, a través de un portafolio amplio de soluciones siendo los más representativos Gusakill, Sulmat, Diprid y Rayfur que son 4 productos de la línea de insecticidas que representan el 20% de la

facturación, beneficios no remunerados como material publicitario, capacitación a sus equipos de mostradores, soporte técnico y así lograr fidelizarlos.

Los canales en los que presentamos nuestras propuestas en su mayoría se realizan en ferias regionales tanto promovidas por los organismos o gobiernos del estado o asociaciones privadas, donde tenemos un espacio para dar charlas técnicas a la población y mostrar los beneficios de nuestros productos con folletos y material audiovisual entregado en el stand correspondiente que se nos asigne en el evento. En redes sociales somos muy activos en LinkedIn, Facebook y nuestra pagina Web donde empleamos esta herramienta para compartir contenido como resultados de ensayos de productos, información técnica, informes, noticias y anuncios que la compañía quiere dar a conocer. Otro recurso son las activaciones realizadas en el punto de venta, muy solicitado por los clientes ya que ayuda al desalojo de sus mercancías ya que contar siempre con un profesional asesor técnico dentro de su negocio es símbolo de confiabilidad para el agricultor que llega buscando soluciones.

Los segmentos de clientes son diversos; ya que dependen del tipo de adquisición sobre nuestros productos, las tiendas minoristas y mayorista son nuestros aliados para que nuestros productos lleguen a manos de los agricultores; las agroindustrias son empresas que cuenta con un manejo considerable de áreas de cultivo que cuentan con un grado superior de tecnología de siembra y aplican en mayor volumen agroquímicos que cumplan con todos los estándares de calidad establecidos en el mercado internacional ya que su negocio consiste en exportar la mayor cantidad de cultivos cosechados; y por último, las instituciones estatales y asociaciones privadas que buscan adicional a la disponibilidad de un gran volumen de productos, el asesoramiento técnico como parte de la relación comercial.

Conforme a la estructura de costos que Avgust Perú posee para poder operar; proviene en su mayoría en gastos fijos como sueldos de los colaboradores, gastos relacionados a la venta como viáticos, combustible, inversión en reuniones con los clientes de nuestros clientes para brindar una experiencia única, los gastos administrativos o de oficina, gastos de alquiler, que conforman los costos fijos de la compañía. Asi mismo los costos variables depende inicialmente de los volúmenes importados según la demanda establecida, los costos de pago a nuestro operador 3PL que considera el almacenaje, la producción, envasado, etiquetado y distribución de nuestros productos.

Finalmente, las fuentes de ingresos de la empresa Avgust Perú se derivan de la venta de sus productos, que consiste en comercializar agroquímicos para combatir las plagas y enfermedades que enfrentan los cultivos. La condición de pago más común en el sector es la modalidad de crédito, este varía en el número de días según el récord crediticio del cliente, respaldo financiero en activos. Cabe resaltar que la empresa cuenta con un equipo robusto de 5 personas destinadas a dar evaluación y control a los temas de créditos que solicita el equipo comercial para su atención.

3.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

La “Cadena de Valor” es una herramienta de análisis interno estratégico que ayuda a decretar la ventaja competitiva de una empresa. El término de “Cadena de Valor” hace referencia a que una compañía es un conjunto de acciones que transforman los insumos en productos que los clientes están dispuestos a pagar y que estos mismos bienes satisfagan las necesidades de los consumidores. Las actividades de la “Cadena de Valor” son dos: las primarias y de apoyo o soporte. (Peiró, 2021)

El modelo de “Cadena de Valor” fue propuesto por el académico americano Michael Porter en el año 1985, permitiendo establecer un análisis interno de la compañía mediante la segregación de las dos áreas o actividades mencionadas líneas arriba.

Tabla 2: Cadena de valor

 Actividades de soporte o apoyo 				
Infraestructura de la empresa: Almacén, Oficina, Inversión en sistemas de tecnología				
Gestión de Recursos Humanos: Reclutamiento, selección, programas de formación				
Desarrollo de Tecnología: Almacenamiento de datos e informes compartidos en la nube				
Compras: Costos bajos por compras corporativas y proveedores Chinos				
Logística de entrada - Recepción, almacenamiento y control de inventario	Operaciones - Formulación de productos terminados - Envasado y etiquetado - Elaboración de guías de remisión	Logística de salida - Gestión de "kardex" - Verificación de mercadería a despachar	Marketing y Ventas -Activaciones, promociones y precios por volumen - Venta directa	Servicio Postventa - Asesoría técnica para desalojo de productos en tiendas. (Sell Out)
 Actividades primarias 				

La “Cadena de Valor” de Avgust Perú SAC está constituida por las siguientes actividades primarias:

- **Logística de entrada**

Este proceso comienza cuando se emite la orden de compra al proveedor correspondiente hasta que la mercadería llega a los almacenes de nuestro socio estratégico Agrow SA. Una vez que el material es recibido, se procede a realizar el control de inventario para el conteo, revisión y validación de la mercancía de manera física, para finalmente almacenarlo en su ubicación respectiva.

- **Operaciones**

Actualmente de acuerdo al requerimiento que indica el pedido recibido a través del ERP de la empresa, el área de producción de Agrow valida si cuenta con stock disponible de producto terminado para su atención o si se necesita formular el material básico importado. Este segundo punto conlleva el involucramiento de áreas de producción y calidad quienes deben cumplir los protocolos establecidos y entregar el producto terminado envasado y etiquetado para su comercialización. Posteriormente el área los pedidos a través del ERP de la empresa, donde se especifican todos los detalles a considerar, el área de logística se encarga del embalaje de productos, impresión de guías y otras funciones que conlleva el despacho.

- **Logística de salida**

Una vez que los productos del pedido se encuentran correctamente identificados, se procede a ingresar a realizar un documento administrativo con el detalle de ingreso y salida de inventario de estos productos, para su carga al sistema ERP de la empresa con el fin de tener una información actualizada y disponibilidad del nivel de stock para futuros despachos. Es importante mencionar que el trabajo preciso que realiza los almaceneros es fundamental para la verificación física. Por último, se realiza la coordinación y/o transporte de la mercancía a la agencia de transporte que indica la guía de remisión.

- **Marketing**

La estrategia de marketing que se emplea a través de su área de Trade marketing es la de marketing promocional en donde nos aliamos con nuestros principales clientes para implementar pintado de fachadas colocando nuestros productos Top y productos en desarrollo según la ubicación o zona donde el cliente se encuentre. Así mismo se realiza activaciones en puntos de venta, como colocar inflables al ingreso de las tiendas, juego de la ruleta con los clientes de nuestros clientes entregando muestras de productos, merch y visitas a campo de asesores técnicos. También se realiza una estrategia de precios donde se incentiva a los clientes a comprar mayores cantidades ofreciendo un precio unitario reducido en el marco de descuentos por volumen. Por último, el área de Marketing tiene el encargo de ir monitoreando los precios de la competencia en el mercado, evaluar el ingreso a mercados potenciales y fijar los precios y promociones del mes.

- **Ventas**

El proceso de ventas de la empresa Avgust Perú SAC se ejecuta bajo 2 modalidades; siendo el primer modo, la venta bajo el contacto directo con el consumidor, es decir el “Business to Consumer” (B2C), debido a que la empresa direcciona sus ventas a un mercado de consumo masivo. La segunda modalidad de venta es el “Business to Business”; es decir, el proceso de vender los productos a otras empresas a precios más cómodos.

- **Servicio postventa**

En la empresa Avgust Perú SAC como parte de su servicio postventa se ofrece un soporte técnico de la mano del equipo comercial, realizando el asesoramiento tanto en campo como en las tiendas sobre las propiedades de los productos químicos que se comercializan, fomentando que el consumidor se eduque y cuente con mayor conocimiento acerca de como combatir el problema que tengan sus campos. Siempre con la propuesta de apoyar al desalojo de mercadería del cliente o en caso sea el consumidor el acompañamiento en el día de la aplicación en caso lo soliciten.

En cuanto a las actividades de soporte o apoyo de la “Cadena de Valor” de Avgust Perú SAC se han identificado las siguientes:

- **Infraestructura**

El almacén de nuestro socio estratégico está localizado en Car. Panamericana Sur Km. 29.5 (Frente Pte Peatonal Vidu) Lima en el distrito de Lurín. Dicho establecimiento cuenta con una capacidad instalada de 1500 metros cuadrados. También la empresa cuenta con una oficina administrativa que alberga 22 colaboradores brindándoles las comodidades necesarias para el cumplimiento de sus funciones, dentro de los cuales están impresoras, Wi-fi, servicios higiénicos, sala de reuniones, área de cocina. Otro aspecto otorgado por la empresa es el manejo de bases de datos compartidas entre las áreas, haciendo uso de Google Drive para almacenar y compartir en tiempo real información necesario para el desarrollo de funciones.

- **Recursos Humanos**

La empresa Avgust Perú SAC terciariza el proceso de contrataciones pero es claro con el perfil de profesional que buscan, se brindan todos los beneficios obligatorios por ley y según contrato se especifica las funciones y derechos del colaborador. Se debe destacar que es fundamental que todo personal del equipo comercial debe tener formación en el campo de Agronomía. Adicional como actividad de apoyo la empresa fomenta la capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores con asistencia a charlas técnicas, congresos, ferias y apoyo económico en algunos casos para estudios en instituciones particulares

- **Tecnología**

El sistema de tecnología que emplea Avgust Perú es clave para el negocio pues cuenta con módulos de venta, inventarios, contabilidad, planillas que son de gran ayuda para un mejor procesamiento de información de la empresa. Actualmente el software ERP ofrece almacenar los datos e informes en la nube, lo que permite practicidad tanto para los colaboradores administrativos como de campo para su uso. En dicho sistema se puede visualizar el nivel de stock de cada producto y el

nivel de ventas diario de la empresa a detalle por colaborador, zona, línea de negocio. También contamos con una página web que permite a nuestros clientes y clientes potenciales tener información de las soluciones que ofrece Avgust Perú, su portafolio y documentación técnica. No obstante, debido al dinamismo que enfrenta el mercado es necesario contar con tecnología responsive, tecnología que permita acceder a los colaboradores a los sistemas desde cualquier dispositivo móvil.

- **Compras**

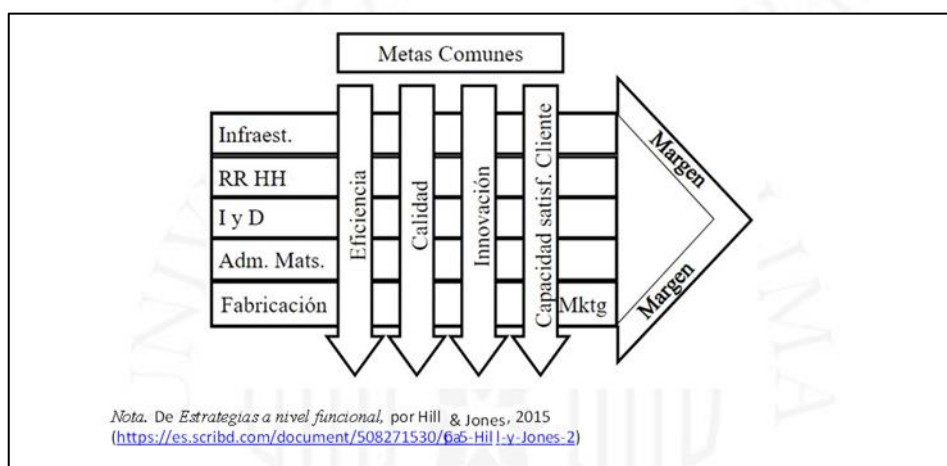
Avgust Perú tiene un recurso clave que es tener plantas propias de la marca Avgust para el desarrollo de soluciones; no obstante, también cuenta con un extenso listado de proveedores estratégicos con los que venimos trabajando para el abastecimiento de materia básica, siendo en gran mayoría de procedencia china, holandesa y española.

3.1.3 Análisis de Ventaja Competitiva

Según (Hill, 2014) “Una empresa se define competitiva si su índice de rentabilidad es superior al del promedio de la industria, apoyándose en cuatro factores: Eficiencia, Calidad, Innovación y Respuesta al cliente.” (p. 15)

Figura 3.

Ventaja competitiva



Avgust Perú posee una ventaja competitiva en brindar un portafolio extenso de productos con una estrategia de crecimiento analizando el mercado, estableciendo objetivos y proponiendo soluciones creando valor para el cliente. Las competencias distintivas de la empresa son las siguientes:

- **Eficiencia superior**

Un elemento importante para la productividad de una empresa es el desempeño de los colaboradores, por lo que se busca adoptar estrategias y un adecuado control en cuanto a su desarrollo. Es por dicha razón, que, a través de las políticas y cultura organizacional de la empresa, se busca promover los valores y la pasión por el trabajo. Estar en un buen clima laboral fomenta un agradable ambiente de trabajo para una mejor atención al cliente. Sin embargo, existe un nivel de control no coberturado hacia los colaboradores de campo; lo que conlleva, en algunos casos a cuestionarse el cumplimiento de los deberes, las formas del manejo de su imagen y la de la empresa, generando descontento cuando no se logran los resultados.

Es necesario mencionar que la empresa trabaja bajo un slogan “Juntos crecemos bien” que involucra tanto las relaciones entre áreas de la compañía y la relación con sus clientes que día a día se les transmite la predisposición de que cuentan con Avgust para la solución que necesiten. Sin embargo, esto incurre muchas veces en gastos adicionales que se busca controlar adquiriendo nuevas tecnologías.

- **Calidad superior**

La calidad de los productos ofrecidos por la empresa Avgust Perú se respalda en el cumplimiento de todas las normas establecidas por los organismos supervisores de calidad del sector agrario, como el registro de sus productos ante SENASA; que es la autoridad nacional y el organismo oficial del Perú en materia de sanidad agraria, quienes dan la autorización para importar el ingrediente activo de los plaguicidas y también el encargado de certificar los ensayos de eficacia realizados para los productos sobre los diferentes cultivos en los que se puede aplicar, también se respalda en los resultados obtenidos por el usuario final posterior a la

aplicación del producto. Para esto es fundamental identificar las necesidades de los clientes para brindar la solución más completa. Avgust Perú ofrece una asistencia técnica sobre el uso de sus productos, desde propiedades técnicas hasta métodos de aplicación de los productos ofertados; es decir, en algunas ocasiones la empresa realiza aplicaciones gratuitas sobre el funcionamiento de un producto antes concretar una venta para constatar los atributos y beneficios del producto. La empresa cuenta con un equipo especializado en Registros de los productos ante SENASA y de sus marcas ante INDECOPI lo cual hace fiable al producto. En ese sentido, la empresa respeta las normas documentarias y el cuidado del medio ambiente en consecuencia.

- **Innovación superior**

La innovación de la empresa Avgust Perú radica en ofrecer productos diferenciados a los de sus competidores. Dentro de esta premisa, se llevan a cabo estudios de investigación y desarrollo con el respaldo del corporativo para ofrecer nuevas soluciones, brindando una molécula adicional a las ya existentes en el mercado con mayor cobertura frente a las plagas o enfermedades a combatir. Un aspecto relevante es que estos procesos para obtener productos diferenciados toman un tiempo considerable debido a las diferentes etapas que debe cumplir una investigación como ensayos, evaluaciones y posterior desarrollo de la solución. Es importante mencionar que la compañía realiza, año tras año, dentro de su pronóstico de la demanda estima el ingreso de mínimo 5 productos en su portafolio.

- **Capacidad de respuesta al cliente**

La capacidad de respuesta de la empresa Avgust Perú es eficiente, debido a que terciariza sus operaciones logísticas con su partner Agrow, especialistas como operadores 3PL (Third Party Logistics) lo cual hace que el nivel de respuesta este optimizado.

“Nosotros somos la mejor opción de la operación logística para los negocios agroindustriales. Tenemos un tiempo de atención dentro de las 24 horas de llegada

hacia las empresas de transporte y 72 horas hacia el cliente final. Además, manejamos los costos logísticos acordes al mercado”

Es importante también mencionar que la información compartida entre un mismo ERP entre nuestro partner y Avgust Perú reduce los tiempos en creación de guías, facturación y despacho de los pedidos. Esto siempre bajo el marco de cumplir con los lineamientos de la empresa que busca una constante comunicación entre las diversas áreas de la compañía para garantizar mejores prácticas que satisfagan al cliente final. A pesar de ello, existen algunos inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar con diversos clientes, ya que por unos meses el área logística tuvo cambios y los colaboradores se estaban adaptando al funcionamiento del negocio.

3.1.4 Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas se emplean para determinar lo que un negocio hace mejor para vencer a la competencia. Mientras, que las debilidades son las dificultades que el negocio posee. (Vargas & Sánchez, 2022). Las fortalezas y debilidades de Avgust Perú SAC son:

Fortalezas:

- Conocimiento y expertise del negocio.
- Rápida capacidad de atención de pedidos.
- Asesoramiento internacional para el equipo comercial de la empresa.
- Bajos costos del portafolio de productos.
- Todos nuestros productos se encuentran registrado en SENASA.
- Respaldo económico del grupo Avgust.
- Trabajo en conjunto con el almacén de nuestro socio Agrow.
- Comunicación horizontal entre áreas.

Debilidades:

- Marca con pocos años en el mercado.
- Alta rotación de vendedores.
- Capacidad del almacén para poder producir pedidos de gran volumen.
- Riesgo de vencimiento de productos.
- Único almacén de despacho a nivel nacional.
- Alto nivel de cuentas por cobrar a clientes que compran bajo la modalidad de pago al crédito.
- Injerencia en el posicionamiento de nuestros productos en los exhibidores de nuestros clientes
- Pago extra por sobreestadias de mercadería en Aduanas

3.2 Diagnóstico Estratégico

El diagnostico externo de una empresa sirve para reconocer oportunidades y amenazas al analizar diversas condiciones que no dependen necesariamente de la empresa, pero que alteran el desenvolvimiento de la misma.

El análisis externo es delimitado por el estudio de factores del macroentorno, siendo los elementos tales como los siguientes: económico, político-legal, tecnológico, social y demográfico-ambiental. (Pursell, 2023)

3.2.1 Análisis de fuerzas competitivas

Según (Hill, 2014) “El modelo desarrollado por Michael Porter permite reconocer cómo las cinco fuerzas dan causalidad a nuevas oportunidades y amenazas para el desarrollo de estrategias”. (p. 19)

a) Riesgo de ingreso de nuevos competidores:

Alto – Barreras de ingreso: Bajas

- Lealtad de la marca

Avgust Perú es una empresa que opera en la línea de agroquímicos ya poco más de cinco años y en ese periodo el ingreso de nuevos competidores a la industria es baja pues solo ingresan empresas especializadas en alguna línea de negocio y no brindan todas las posibles soluciones que se necesitan para cubrir las necesidades de los clientes.

- Costo de cambio

Los productos que comercializan las tiendas minoristas y mayoristas rara vez son reemplazados por marcas jóvenes, esto debido a un insight en la mente del consumidor que es mejor trabajar con marcas conocidas que marcas que no tienen garantía de efectividad. El costo a cambio es bajo

- Inversión en planta

El trabajo en conjunto con nuestro partner Agrow permitió incrementar el área de producción de 600 metros cuadrados a 1500 metros cuadrados para satisfacer la demanda de los productos. Adicional tenemos un recurso externo que es la incorporación de productos a nuestro portafolio de parte del corporativo Avgust. La inversión en planta es media.

- Acceso a canales de distribución

El crecimiento de empresas minoristas y la expansión de agroindustrias permiten que nuestros productos tengan una mayor participación en el mercado, ya sea como posicionamiento de marca y como introducción de productos. El acceso a canales de distribución es medio.

- Economía de escala

Avgust Perú a través de su operador 3PL busca siempre tener un planeamiento de demanda aterrizado para implementar estrategias de reducción de costos por producir y envasar un mayor volumen de cantidades de productos. La economía de escalas actualmente es baja.

b) Rivalidad de los competidores: Alto

- Estructura competitiva

El crecimiento del sector de comercialización de productos agroquímicos hace que todas las empresas del rubro empleen más recursos tanto tecnológicos, humanos y financieros para destacar y capturar la mayor cantidad de clientes posible. La presencia de marcas con muchos años en el mercado es una barrera muy alta para empresas jóvenes y en este caso para Avgust también aplica.

- Costos fijos

Los costos fijos son los importes que la empresa Avgust Perú deberá de pagar sin importar el nivel de producción. El principal costo fijo para la compañía es la planilla pues cuenta con profesional altamente capacitados con sueldos por encima del promedio en el sector. Cabe destacar que los gastos administrativos también impactan al negocio ya que al coberturar todos los departamentos del país cuentan con un equipo administrativo numeroso.

- Factores de diferenciación

En el sector agroquímicos es muy importante realizar ensayos y evaluaciones de eficacia de los productos. Por lo que en Avgust Perú es parte de los indicadores asignados a los vendedores el de realizar estas prácticas de la mano de los clientes para buscar una ventaja competitiva que ayude a aumentar la credibilidad de la marca Avgust. En síntesis, el factor de diferenciación es medio-alto.

- Barrera de salida

La alta inversión en implementar una planta local propia hace que aún la compañía no pueda atender licitaciones de gran volumen. También la estricta

normativa de cumplimientos de propiedades del producto hace que muchas veces sea cuestionado para los usos posibles de aplicación.

- Crecimiento de la industria

La industria de agroquímicos si bien se concentra en 4 o 5 empresas que tienen la mayor participación del mercado. Esto no desalienta las empresas jóvenes que buscan una porción del mercado pues año tras año el sector viene creciendo a una tasa de crecimiento anual promedio superior al 10%.. En conclusión, el crecimiento de la industria es alto.

c) Poder de negociación de los clientes: Alto

Los clientes del rubro al conocer que existe una gran variedad de proveedores, muchas veces establecen sus condiciones, lo que hace que las empresas proveedoras luchen en precios y un grupo pequeños de clientes buscan la diferenciación en calidad que ofrecen los proveedores. En conclusión, el poder de negociación con los clientes es alto.

d) Poder de negociación de los proveedores: Medio-Bajo

Las empresas del sector según sea su posicionamiento y participación en el mercado tienen un poder de negociación diferente. Empresas trasnacionales como Bayer, Syngenta, Adama que son corporativos de nivel mundial y cuenta con una amplia organización en el Perú poseen gran poder de negociación porque muchas veces tienen productos únicos. Por otro lado la mayoría de empresas deben buscar diferenciarse para poder ejercer un nivel de negociación frente al cliente.

e) Amenaza de productos sustitutos: Bajo

En el Perú, existen diferentes alternativas de solución a problemas de plagas y enfermedades. Muchas de estas radican por lo orgánico o libre de pesticidas;

sin embargo, el mercado de este nicho de empresas no está preparado para abastecer la enorme demanda que necesita el agricultor peruano. En síntesis, la amenaza de productos sustitutos es baja.

3.2.2 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades son factores externos que una empresa puede utilizar para su beneficio. Mientras, que las amenazas son, también, factores externos, pero que afectan y comprometen el éxito de una compañía (Vargas & Sánchez, 2022). Las oportunidades y amenazas de Avgust Perú son las siguientes:

- **Oportunidades:**

- Mayor inversión del Estado a través de programas y proyectos que benefician al sector agrícola a nivel nacional.
- Crecimiento en las exportaciones de cultivos no tradicionales.
- Mayor interés en capacitarse por parte de los agricultores.
- Consolidación de entidades como SENASA, MIDADRI en información estadística a favor de los ciudadanos.
- Proyectos de irrigación próximos (CHINECAS y OLMOS)
- Liberación de grupo de moléculas con patentes, lo que permitiría ingresar a mercados potenciales.
- Adaptación a nuevas tecnologías por tendencia a cambio generacional en los consumidores.
- El Proyecto del Mega Puerto de Chancay acortará tiempos y disminución de costos en material básico para la producción de productos.

• **Amenazas:**

- Estándares internacionales cada vez mas exigentes para cultivos de exportación.
- Ingreso de nuevas compañías comercializadoras de agroquímicos con estrategias de venta especializada.
- Mayor presencia de proveedores de productos genéricos a bajos costos.
- Variación del dólar que afecta los costos de importación y la gestión de cobranzas de facturas por el tipo de cambio de emisión y tipo de cambio del día del pago.
- Competencia desleal de algunos grupos mayoristas que importan de manera directa.
- Mayor difusión de programas de fidelización de parte de la competencia.

3.3 Formulación de la estrategia

3.3.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI

La matriz EFI examina las fortalezas y debilidades de una empresa. El puntaje ponderado abarca de 1 (bajo) hasta 4 (alto). Los puntajes por debajo de 2.5 se caracterizan por ser empresas débilmente internas; y los puntajes por encima de 2.5, por poseer una posición fuerte. (Hernandez G. , 2016)

Tabla 3

Matriz EFI

	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
1.Conocimiento y expertise del negocio.	0.13	4	0.52
2.Rapida capacidad de atención de pedidos.	0.1	4	0.4
3.Asesoramiento internacional para el equipo comercial de la empresa.	0.06	3	0.18
4.Bajos costos del portafolio de productos.	0.08	4	0.32
5.Todos nuestros productos se encuentran registrado en SENASA.	0.09	4	0.36
6.Respaldo económico del grupo Avgust.	0.1	4	0.4
7.Trabajo en conjunto con el almacén de nuestro socio Agrow.	0.06	3	0.18
8.Comunicación horizontal entre áreas.	0.07	3	0.21
Debilidades			
1.Marca con pocos años en el mercado.	0.04	2	0.08
2.Alta rotación de vendedores.	0.1	1	0.1
3.Capacidad del almacén para poder producir pedidos de gran volumen.	0.04	1	0.04
4.Riesgo de vencimiento de productos.	0.02	2	0.04
5.Único almacén de despacho a nivel nacional.	0.03	1	0.03
6.Alto nivel de cuentas por cobrar a clientes que compran bajo la modalidad de pago al crédito.	0.04	1	0.04
7.Injerencia en el posicionamiento de nuestros productos en los exhibidores de nuestros clientes	0.02	1	0.02
8.Pago extra por sobreestadias de mercadería en Aduanas	0.02	2	0.04
TOTAL	1		2.96

La puntuación final obtenida fue de 2.96, lo que indica que a pesar de ubicarse por encima de promedio, la empresa Avgust Perú tiene varios temas por mejorar, potenciar fortalezas y así contrarrestar las debilidades que actualmente presentan.

3.3.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz EFE examina las oportunidades y amenazas de una empresa. Dicha matriz se compone por los factores de clave externos. El puntaje ponderado abarca de 1 (bajo) hasta 4 (alto). Los puntajes por encima de 2.5 (puntaje promedio) significan que la empresa aprovecha las oportunidades de forma eficiente para minimizar las amenazas. (Hernandez G. , 2016)

Tabla 4

Matriz EFE

	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1.Mayor inversión del Estado a través de programas y proyectos que benefician al sector agrícola a nivel nacional.	0.1	3	0.3
2.Crecimiento en las exportaciones de cultivos no tradicionales.	0.15	4	0.6
3.Mayor interés en capacitarse por parte de los agricultores.	0.06	3	0.18
4.Consolidación de entidades como SENASA, MIDADRI en información estadística a favor de los ciudadanos.	0.06	3	0.18
5.Proyectos de irrigación próximos (CHINECAS, OLMOS)	0.08	4	0.32
6.Liberación de grupo de moléculas con patentes, lo que permitiría ingresar a mercados potenciales.	0.06	3	0.18
7.Adaptación a nuevas tecnologías por tendencia a cambio generacional en los consumidores.	0.04	2	0.08
8.El Proyecto del Mega Puerto de Chancay acortará tiempos y disminución de costos en material básico para la producción de productos.	0.04	2	0.08
Amenazas			
1.Estándares internacionales cada vez mas exigentes para cultivos de exportación.	0.1	3	0.3
2.Ingreso de nuevas compañías comercializadoras de agroquímicos con estrategias de venta especializada.	0.07	4	0.28
3.Mayor presencia de proveedores de productos genéricos a bajos costos.	0.1	3	0.3
4.Variación del dólar que afecta los costos de importación y la gestión de cobranzas de facturas por el tipo de cambio de emisión y tipo de cambio del día del pago	0.05	3	0.15
5.Competencia desleal de algunos grupos mayoristas que importan de manera directa.	0.04	1	0.04
6.Mayor difusión de programas de fidelización de parte de la competencia.	0.05	2	0.1
TOTAL	1.00		3.09

La puntuación final obtenida por Avgut Perú fue de 3.09, lo que significa que, al estar por encima de la puntuación promedio, la empresa podría aplicar nuevas estrategias que le permitan mejorar y aprovechar las oportunidades para contrarrestar las amenazas que pueden afectar el crecimiento que viene teniendo la empresa.

3.3.3 Matriz de estrategias genéricas de negocio

Las estrategias genéricas determinadas por la ventaja competitiva de la empresa fueron introducidas por Michael Porter en el año 1980. Dichas estrategias brindan una forma detallada de la posición y competencias distintivas de una empresa en específico para tomar acción frente a la competencia y crear rentabilidad por encima del promedio (Hill, 2014)

Figura 4.

Matriz de estrategias genéricas de negocio



Nota De Estrategia Competitiva por Michael E. Porter, 2015

(<https://www.academia.edu/28921614/Lasestrategiascompetitivasgen%C3%A9ricasdePorter>)

La compañía Avgust Perú enfoca su modelo de negocio en atender dos segmentos; siendo los siguientes: empresas agroexportadoras y tiendas mayoristas y minoristas. La diferencia entre estos dos tipos de clientes es la cantidad en volúmenes de productos que se atienden y el nivel de requisitos para cumplir con las condiciones de venta.

Ahora es común que las empresas del sector agrícola que brindan productos agroquímicos y biológicos cuenten con un amplio portafolio, lo que conlleva a buscar diferenciar los productos y posicionar marcas en la mente del cliente.

Estrategia Competitivas Genéricas	
Ventajas Competitivas	
Canal Agroindustrial	Canal Retail
 Líder en costos	 Enfoque o Diferenciación

La estrategia en la que se enfoca Avgust Perú en el segmento del canal agroindustrial es la de líder en costos donde Avgust reduce costos atendiendo a estos clientes en envases de 200litros y realizando producción a escala para disminuir costos y reflejar este ahorro en el precio final del producto y para el canal retail la estrategia es de enfoque de diferenciación dándole énfasis a la calidad; puesto que se apoya en un grupo de más de 50 profesionales al servicio de asesoramiento técnico y acompañamiento para hacer uso de los productos en el campo, mostrando resultados y creando lealtad a las marcas de nuestro portafolio y así reducir una menor sensibilidad al precio por parte de los clientes. Si bien realizar estas actividades involucran costos adicionales en el servicio al cliente e investigación, valen la pena pues hace que la marca Avgust sea percibida en toda la industria como única.

3.3.4 Matriz FODA

La matriz FODA empresarial permitirá hacer una evaluación y comparación externa sobre lo interno de la compañía para ayudar a crear estrategias y brindar mayor claridad a la hora de tomar decisiones.

Tabla 5.

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1.Conocimiento y expertise del negocio. 2.Rapida capacidad de atención de pedidos. 3.Asesoramiento internacional para el equipo comercial de la empresa. 4.Bajos costos del portafolio de productos. 5.Todos nuestros productos se encuentran registrado en SENASA. 6.Respaldo económico del grupo Avgust. 7.Trabajo en conjunto con el almacén de nuestro socio Agrow. 8.Comunicación horizontal entre áreas.	1.Marca con pocos años en el mercado. 2.Alta rotación de vendedores. 3.Capacidad del almacén para poder producir pedidos de gran volumen. 4.Riesgo de vencimiento de productos. 5.Único almacén de despacho a nivel nacional. 6.Alto nivel de cuentas por cobrar a clientes que compran bajo la modalidad de pago al crédito. 7.Injerencia en el posicionamiento de nuestros productos en los exhibidores de nuestros clientes 8.Pago extra por sobreestadias de mercadería en Aduanas
Oportunidades	Estrategias - FO	Estrategias - DO
1.Mayor inversión del Estado a través de programas y proyectos que benefician al sector agrícola a nivel nacional. 2.Crecimiento en las exportaciones de cultivos no tradicionales. 3.Mayor interés en capacitarse por parte de los agricultores. 4.Consolidación de entidades como SENASA, MIDADRI en información estadística a favor de los ciudadanos. 5.Proyectos de irrigación próximos (CHINECAS, OLMOS) 6.Liberación de grupo de moléculas con patentes, lo que permitiría ingresar a mercados potenciales. 7.Adaptación a nuevas tecnologías por tendencia a cambio generacional en los consumidores. 8.El Proyecto del Mega Puerto de Chancay acortará tiempos y disminución de costos en material básico para la producción de productos.	F3 - O3 : Realizar charlas y programas de educación a los agricultores para crear identidad de marca. F7 F2 - O1 O2 : Implementar herramientas tecnologicas con nuestro partner local que acorten tiempos y así brindar un mejor manejo de resolución de problemas respecto a la atención creciente que el mercado necesitará por el crecimiento de áreas cultivadas a nivel nacional. F6 F1 F8 - O5 O6 : Emplear el respaldo financiero en recursos que permitan covertir a nuestro equipo en referentes del sector con habilidades técnicas y analíticas para proponer nuevas oportunidades o crear negocios pensando en que muchos valles se beneficiaran del recurso del agua para cultivar más áreas.	D5 D8 - O8: Evaluar la adquisicion o alquiler de un almacen en la ciudad de Chancay con fines de tener otro punto de distribución y reducir costos en atención a zonas costeras. D4 D6 D7 - O2 O7 : Realizar un estudio de la tendencia de crecimiento de productos agroquímicos para emplear una planificacion de la demanda de produccion mas acertada, evitando sobre producciones y renovando la relacion con agroindustrial que actualmente no compran por deudas pendientes.
Amenazas	Estrategias - FA	Estrategias - DA
1.Estándares internacionales cada vez mas exigentes para cultivos de exportación. 2.Ingreso de nuevas compañías comercializadoras de agroquímicos con estrategias de venta especializada. 3.Mayor presencia de proveedores de productos genéricos a bajos costos. 4.Variación del dólar que afecta los costos de importación y la gestión de cobranzas de facturas por el tipo de cambio de emisión y tipo de cambio del día del pago 5.Competencia desleal de algunos grupos mayoristas que importan de manera directa. 6.Mayor difusión de programas de fidelización de parte de la competencia.	F1 F5 F8 - A1 A3 : Una estrategia de diferenciación en calidad apoyada de los profesionales del equipo Avgust y el cumplimiento de las estandares del mercado ayudará en combatir la sensibilidad al precio que tiene el agricultor. F 4 F6 - A2 A4 : Plantear un modelo de compra por volumen de la mano del coporativo para reducir costos y combatir el tipo de cambio y el ingreso de compañías con estrategias de precio de penetración.	D2 - A2 A4 A5: Implementar un programa de retención de vendedores con beneficios no remunerativos que lo motiven no buscar otras oportunidades en elmercado. D6 D7 - A4 A5: Firmar acuerdos comerciales y brindar programas de fidelizacion a nuestros clientes ofreciendo tipos de cambio especial y condiciones especiales de pago para contrarrestar la variación de moneda.

Esta matriz FODA es una de las herramientas estratégicas que Avgust Perú utilizó para tomar la decisión de implementar el software de CRM como inicio en su proceso de transformación digital.

3.4 Definición de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de Avgust Perú son los siguiente:

- Implementar un software de CRM el año 2024 para optimizar en un 20% el tiempo empleado por el equipo comercial en las visitas a sus clientes.
- Incorporar el número de colaboradores altamente capacitados, motivados y comprometidos en brindar soluciones a los agricultores en un 10% a través de incentivos no remunerativos para el año 2025.
- Incrementar el valor neto de la facturación anual en \$ 1,1 millones (dólares) para el año 2025.
- Incrementar nuestras importaciones en U\$ 500,000 (dólares americanos) para el año 2025 teniendo en cuenta que atenderemos licitaciones al Estado.
- Reducir el índice de rotación de los miembros del equipo de ventas en un 50% en el año 2025 a través de beneficios y capacitación constante.
- Desarrollar presencia de mercado en un 20% en ciertas provincias del Perú tales como: Ancash, Amazonas, San Martín o Puno para el año 2027.
- Impulsar el desarrollo de productos en un 40% para el año 2025 a través de la incorporación de un programa de premios afiliando a clientes claves.
- Reforzar la estrategia de penetración por segmentos en un 50% para la captación de nuevos clientes a través de campañas de marketing para el año 2025.
- Migrar de tecnología en visualización de información de Excel a PowerBI para la gestión de datos de todas las áreas del negocio para el año 2025.
- Interiorizar los valores y cultura organizacional en un 90% mediante la interrelación de las diversas áreas de la compañía para el año 2025.

CAPÍTULO IV: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Alcance e implementación de un proyecto CRM

Avgust Perú realizó una evaluación estratégica apoyándose de herramientas como la matriz FODA y la matriz de competencias genérica de en donde la necesidad de toda la organización para obtener información en tiempo real acerca de los clientes, la facturación, la competencia, medición de cumplimientos de objetivos y otros indicadores tomó la decisión de implementar un software de CRM apuntando a mejorar la gestión de los datos de sus clientes. Sin embargo, Avgust Perú también quiere potenciar esta herramienta tecnológica para resolver necesidades internas como un mejor aprovechamiento de recursos; como identificar productos claves, identificar clientes potenciales, recopilar información de la competencia, crear un repositorio de información de ventas y líneas de crédito, evaluación al gasto de combustible y tiempos de traslado, entre otras cosas.

El software de CRM a implementar es Netsuite de la compañía Oracle, que brinda funcionalidades nativas como registrar Empleados, Artículos, Campañas de Marketing, Servicio de Atención al cliente.

Figura 6.

Funcionalidades de CRM Netsuite

De acuerdo al TOBE se implementaron los siguientes módulos	
1. Netsuite CRM MidMarket Cloud Services	
Fuerza de Ventas: Estados de Cliente, Representantes de Venta. Estimaciones y Ordenes de Ventas. Listas de CRM.	COMPLETADO
Marketing: Campañas de Marketing. Categorías de Campaña, Plantillas de Campaña. Canal de Venta, Audiencia, Verticales, Familia.	COMPLETADO
Soporte al Cliente: Generación de Caso, Origen de Caso, Prioridad de Caso, Reglas y Zonas de Soporte. Respuestas de Casos.	COMPLETADO
Otras Actividades	STATUS
En conjunto con el equipo AVGUST, durante la implementación se han creado búsquedas guardadas, scripts, flujo de proceso que permitan facilitar la actividad diaria	
- Actualización de costo y stock del producto - Calculadora de Comisión - Script de envío pedido de venta (Orden de venta) a ERP - AVG: Detracción (Artículos) - AVG: Validación campos orden de venta (Transacción) - GD WF APROBACIONES (Historial de aprobaciones) - GD WF ORDEN DE VENTA (Transacción) - AVG: Mis Transacciones (Búsqueda guardada) - AVG: órdenes para aprobar nivel precio (Búsqueda guardada para aprobaciones) - AVG: órdenes para aprobar Crédito y Cobranza (Búsqueda guardada para aprobaciones)	COMPLETADO
Capacitaciones a Usuarios Finales: A partir del 06 de marzo 2024 hasta el 26 de julio de 2024	STATUS
CRM Fuerza de Ventas	COMPLETADO
CRM Marketing	COMPLETADO
CRM Soporte al Cliente	COMPLETADO
Carga Masiva de Datos	COMPLETADO
Creación de Campos y Records	COMPLETADO
Creación y Personalización de Reportes	COMPLETADO

4.2 Resultados y Medidas de Control

4.2.1 Interfaz CRM y KPIS de seguimiento

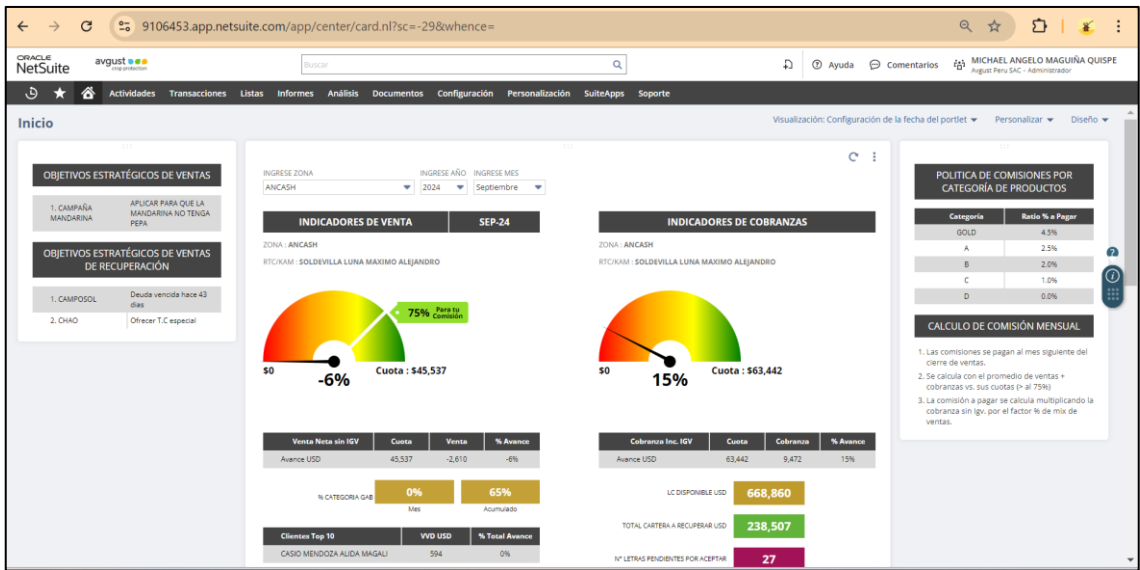
En el panel principal del software de CRM implementado se manejarán dos roles de administrador quien podrá visualizar la información de todas las zonas que maneja la empresa, y el rol vendedor donde cada usuario podrá sólo visualizar la información correspondiente a su zona asignada.

Podremos visualizar en la parte central Kpis de venta y de cobranzas que tendrán información en línea para una mejor medición de los avances frente a las cuotas establecidas. También información detallada de las ventas del mes o periodos anteriores.

En la parte izquierda se muestran cuadros con objetivos estratégicos de venta y cobranzas completados por la gerencia. Y, en el lado derecho se muestran tablas de data fija donde se hace presente la clasificación de los productos según la rentabilidad de estos para el negocio y la metodología de pago de comisiones que se da respecto a las ventas y cobranzas.

Figura 7.

Panel de control inicial en CRM Avgust



También en el módulo personalizado para realizar cotizaciones y realizar la toma de pedidos de manera directa; este se clasifica en formularios segmentando los artículos que están afectos a IGV y productos inafectos a IGV para un mayor orden.

Figura 8.

Módulo de pedidos en CRM Avgust

The screenshot shows the 'Oferta de Venta (Cotizaciones)' form in the CRM Avgust system. The form is divided into several sections:

- Información principal:** Includes fields for 'FORMULARIO PERSONALIZADO', 'AVG. REPRESENTANTE DE VENTAS', 'AVG. ZONA', 'AVG. ID ZONA', 'AVG. SUB ZONA', 'FECHA', 'MONEDA', and 'AVG. RUC'.
- AVG. CONDICIONES:** A dropdown menu for selecting conditions.
- AVG. TRANSPORTISTA:** A dropdown menu for selecting a transport company.
- AVG. OBSERVACIONES:** A text area for adding observations.
- AVG. VALOR DE LA OFERTA:** A dropdown menu for selecting the offer value.
- AVG. ESTADO:** A dropdown menu for selecting the status.
- AVG. ESTADO DESPACHO:** A dropdown menu for selecting the shipping status.
- AVG. FECHA DESPACHO:** A date field for the shipping date.

VVD USD	ARTICULO DE DESCUENTO	IMPUESTO	TOTAL USD
0.00	0.00	0.00	0.00

Otra funcionalidad a destacar dentro de las muchas que tiene la herramienta, esta poder visualizar a los procesos de aprobaciones, generación de guías, facturación y despacho de los pedidos. Lo cual es importante para que el vendedor tenga la trazabilidad necesaria ante las consultas del cliente.

Figura 9.

Campos de control de los pedidos en CRM Avgust

The screenshot displays the CRM Avgust interface for a specific order. The top navigation bar includes tabs for 'Actividades', 'Transacciones', 'Listas', 'Informes', 'Análisis', 'Documentos', 'Configuración', 'Personalización', 'SuiteApps', and 'Soporte'. The main header shows the company name '62 SOLUCIONES AGRARIAS EL REY E.I.R.L.' and the order status 'APROBADO'.

Información principal:

- Nº DE ORDEN: 354
- CLIENTE/TRAJIDO: 62 SOLUCIONES AGRARIAS EL REY E.I.R.L.
- REPRESENTANTE DE VENTAS: BILLY ALAIN ALVAREZ RAMOS
- AV ZONA: PEDREGAL-VALLE MAJES-CAMANA
- AVG ID ZONA: 11
- AVG SUB ZONA: PEDREGAL-MAJES-CAMANA - RETAIL
- FECHA: 5/9/2024
- MONEDA: Dólar

Información de ventas:

- AVG PUNTO SALIDA: CAR PANAMERICANA SUR KM. 29.5 (FRENTE PTE PEATONAL VIDU) LIMA - LIMA - LURIN
- AVG DIRECCIÓN FISCAL: ERIAZO FRENTE A LA PARCELA 164A NRO. -- C.P. LA COLINA AREQUIPA - CAYLLOMA - MAJES
- ENVIADO A: ERIAZO FRENTE A LA PARCELA 164A NRO. -- C.P. LA COLINA AREQUIPA - CAYLLOMA - MAJES Mapa
- AVG UBIGEO: 040520

Resumen:

VIG USD	2,380.00
ARTICULO DE DESCUENTO	
IMPUESTO	428.40
TOTAL USD	2,808.40

Control fields highlighted:

- Red box:** AVG ESTADO DESPACHO, AVG FECHA DESPACHO
- Blue box:** AVG APROBADOR CREDITO, AVG APROBACIÓN DE CREDITO, AVG APROBACIÓN DE PRECIO, AVG APROBACIÓN DE PRECIO

4.2.2 Balance Scorecard

Un Cuadro de Mando Integral es la herramienta de gestión empresarial que se emplea para medir la evolución de una empresa desde cuatro perspectivas que están interrelacionadas entre sí, las cuales son: Financiera, Clientes, Procesos y aprendizaje.

A continuación, se detalla los indicadores, proyectos y metas trazadas para el negocio.

Tabla 6.

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Fórmula	Nivel de frecuencia	Proyecto	Meta
Financiera	Mejorar la rentabilidad	Margen Bruto	$((\text{\#margen operativo año actual} / \text{\#margen operativo año anterior}) - 1) * 100\%$	Anual	Planear una estimación de demanda que reduzca costos de producción.	3.5%
	Incrementar la facturación	Ventas Netas	$((\text{\#ventas año actual} / \text{\#ventas año anterior}) - 1) * 100\%$	Anual	Potenciar los actuales canales de venta, apoyándolos a generar demanda.	10%
	Establecer cuotas de efectividad al equipo de ventas	Volumen de venta	$((\text{\#Cantidad de productos facturados del mes} / \text{\#Cantidad de producto facturados del mes - 1}) * 100\%$	Mensual	Incrementar las ventas otorgando precios especiales por volumen de unidades vendidas.	20%
Clientes	Desarrollo de mercado	Cobertura de atención	$(\text{\# clientes nuevos} / \text{\#total de clientes}) * 100\%$	Trimestral	Aumentar a un mínimo de dos representantes en todas las zonas del país.	30%
	Mayor reconocimiento de la empresa	NPS	$(\text{\#valoraciones positivas} / \text{\#valoraciones recibidas}) * 100\%$	Trimestral	Crear identidad de marca	65%
	Fidelizar clientes	Recompra	$((\text{\# de transacciones de compra año actual} / \text{\#de transacciones de compra año anterior}) - 1) * 100\%$	Anual	Sistema de premiación por montos anuales de compra acordados.	45%
Procesos	Implementación de CRM	Reducir la gestión comercial	$(\text{\#ventas efectivas} / \text{\#total de visitas}) * 100\%$	Trimestral	Correcto manejo de datos de los clientes (ventas históricas)	15%
	Desarrollo de productos	Nuevos productos	$(\text{\#productos nuevos} / \text{\#total de productos}) * 100\%$	Anual	Ampliar el numero de productos de nuestro portafolio	10%
	Mayor numero de ampliaciones de uso de nuestros productos	Registro de productos	$(\text{\#registros nuevos} / \text{\#total de solicitudes ingresadas a SENASA}) * 100\%$	Trimestral	Mapear los nuevos usos que los referentes de la industria le dan a los productos.	40%
Aprendizajes	Cultura organizacional	Buen clima laboral	$(\text{\#personal satisfecho} / \text{\#total de personal}) * 100\%$	Bimestral	Promover la comunicación positiva en el lugar de trabajo	70%
	Adoptar nuevas tecnologías	Softwares de gestión	N° de Softwares implementados	Anual	Ejecutar el CRM Netsuite	90%
	Potenciar las habilidades y conocimientos de los colaboradores	Personal motivado	$(\text{\#personal capacitado} / \text{\#total de personal}) * 100\%$	Bimestral	Incrementar las habilidades en la hoja de vida de los colaboradores	80%

CONCLUSIONES

- En base al análisis interno de la compañía, podemos concluir que Avgust Perú, por el corto tiempo que tiene la marca aún debe emplear esfuerzos por posicionarse y crear identidad de marca. Por lo que la empresa apuesta en capacitar y brindar herramientas que potencien las capacidades comerciales de sus vendedores para crear un vínculo fuerte con sus clientes.
- El uso del CRM que la empresa ha implementado acaba de salir a producción y actualmente en el trabajo solo se presentó los beneficios a los cuales los vendedores tendrán acceso como herramienta de mejora en su gestión para incrementar las ventas de la mano de los datos recolectados y analizados de nuestros clientes, la competencia y uso de tecnologías para acelerar la toma de pedidos.
- Avgust Perú al ser fusionada con una empresa que tenía conocimiento del mercado local y un equipo de trabajo organizado, pudo aprovechar este recurso continuando sus operaciones con esta base y así potenciar sus fortalezas y habilidades para una continuidad de funciones en el mercado de agroquímicos.
- Tercializar las operaciones logísticas con un partner local, que cuenta con más de 1500 metros cuadrados para producir, almacenar y gestionar los despachos hace que la empresa se centre en buscar estrategias de posicionamiento y crecimiento en el mercado.
- El continuo ingreso de productos al amplio portafolio que maneja Avgust es un diferencial importante que brinda una mejor experiencia al cliente, pues puede encontrar solución para diferentes problemáticas que se le presenten.
- Del análisis externo de empresa, Avgust Perú puede aprovechar las oportunidades enfocadas en inversión de parte del Gobierno Central al sector agrícola para contrarrestar las amenazas que puedan afectar las gestiones y operaciones de la empresa; tomando como opción desarrollar un equipo o área especializada para licitar con el Estado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda incorporar las políticas corporativas en Avgust Perú para crear una cultura organizacional interna enfocada en transmitir un sentido de identidad a los colaboradores con la marca Avgust.
- Se recomienda aplicar una estrategia de generación de demanda brindando capacitaciones constantes a los agricultores sobre nuevas tecnologías de cultivo para aumentar la productividad de sus siembras.
- Se plantea elaborar el organigrama de la empresa, debido a que en los últimos dos años debido al crecimiento y objetivos planteados se crearon nuevas áreas, se incrementó el número de colaboradores administrativos y comerciales para una mayor cobertura de mercado. Sin embargo, es importante evaluar el impacto de estos costos para mantener una utilidad neta superior al 10%.
- Se propone realizar evaluaciones 360° para medir el desempeño y el nivel de competencias entre los colaboradores que comparten actividades o realizan procesos complementarios, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio.

REFERENCIAS

- ASANA. (2024). Modelo Canvas: ¿Qué es, para qué sirve y cómo hacerlo con ejemplos? <https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>
- Avgust Perú. (2024). Empresa. <https://www.avgust.com.pe/>
- Chiavenato. (2009). Gestión del Talento Humano. (3. a ed.). McGraw-Hill. Madrid: McGraw Hill. Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf
- Gestión. (2024, 05 de Septiembre). <https://gestion.pe/economia/bid-espera-impulso-en-el-sector-agrario-peruano-tras-aprobacion-de-prestamo-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2021, 16 de Febrero). <https://gestion.pe/economia/hay-101-obras-por-s-248-millones-paralizadas-en-el-sector-agrario-noticia/?ref=gesr>
- Hernández, G. (2016, 6 de Noviembre). *Calidad y ADR*. <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-análisis-contexto-mefi-mefe/>
- Hill, J. (2014). *SlidePlayer*. Nueva York: McGraw-Hil. SlidePlayer. <https://slideplayer.es/slide/1608934/>
- López, M. (Marzo de 2013). WOM vs. e-WOM. PARTICIPATION AS THE DETERMINANT OF e-WOM INFLUENCE. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17, 7-38. Recuperado el 01 de Junio de 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138144214600176>
- Peiró, R. (2021, 1 de Setiembre). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Pursell, S. (2023, 13 de Abril). *Análisis FODA* <https://blog.hubspot.es/marketing/análisis-foda>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Generación de modelos de negocios: chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/17429/T018_46566932_T.pdf?sequence1&isAllowed=y
- Sistema Nacional de Información Ambiental. (2020). <https://sinia.minam.gob.pe/inea/indicadores/superficie-agricola-nacional-segun-departamento-2020/>
- Vargas, E., & Sánchez, D. (2022). *Fortalezas y debilidades de las PYMES*. México: Centro Europeo de Postgrado.

Vidal, I. (2004). *Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM*. España: Fundación Confemetal.



BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (8va ed.).

Kotler, P.y Armstrong, G. (2007). MARKETING. Naucalpan de Juarez, México:
Pearson Educacion.

Kotler, P.y Keller, K. (2012). Dirección de marketing. Naucalpan de Juarez, Mexico:
Pearson Educación.

Kotler, P.y Keller, K. (2016). Dirección de Marketing.México: Pearson.

Ferrel, O.yHartline, M. (2012). Estrategias de Marketing. Mexico: Cengage Learning.

Osterwalder, A. (2014). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (12.^a ed.). Barcelona: Deusto.

Santos Hernández, V. (2009). La industria del Software: Estudio a nivel global y América Latina. Recuperado de
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/09/vsh.htm>

15% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
122 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 15% Fuentes de Internet
- 0% Publicaciones
- 3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	11%
2	Internet	dspace.esPOCH.edu.ec	1%
3	Trabajos del estudiante	Universidad Abierta para Adultos	0%
4	Internet	blogs.imf-formacion.com	0%
5	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	0%
6	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio	0%
7	Internet	baixardoc.com	0%
8	Internet	www.coursehero.com	0%
9	Internet	hdl.handle.net	0%
10	Internet	repositorio.puce.edu.ec	0%
11	Internet	repository.unad.edu.co	0%

12	Internet	www.abengoabioenergy.com	0%
13	Trabajos del estudiante	ESIC Business & Marketing School	0%
14	Internet	www.slideshare.net	0%
15	Internet	www.criptonoticias.com	0%
16	Internet	repositorio.ulvr.edu.ec	0%
17	Internet	www.clubensayos.com	0%
18	Internet	gerenciarecursoshumanos.wordpress.com	0%
19	Internet	logistica360.pe	0%
20	Internet	repositorio.utn.edu.ec	0%
21	Internet	ri.uaemex.mx	0%
22	Internet	thestandardcio.com	0%
23	Internet	www.journalofagingandinnovation.org	0%
24	Internet	xarxaeuropea.com	0%