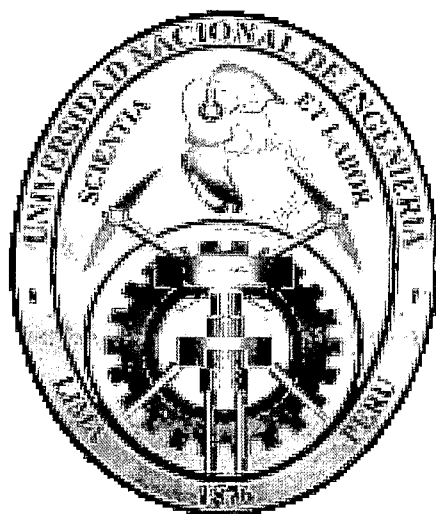


UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**Desarrollo de Planeamiento Estratégico para la venta
de Repuestos Agrícolas en una empresa comercial**

TESIS

Para optar por el título profesional:

INGENIERO INDUSTRIAL

Juan Carlos Vargas Aguedo

LIMA – PERÚ

2012

Digitalizado por:

**Consortio Digital del
Conocimiento MebLatam,
Hemisferio y Dalse**

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mis padres por su apoyo incondicional en el transcurso de mi vida personal y profesional, y lo que han logrado hacer de mí en éstos 26 años.

Y a una amiga especial que desde hace casi 6 años me acompaña y que me transmite su tranquilidad.

Agradecimiento

A mis padres y a mi enamorada por el apoyo incondicional que me brindan

A mis profesores por darme las herramientas necesarias para triunfar y que me hacen sentir orgulloso se haber estudiado en la UNI.

Y a todos aquellos que de alguna forma me han motivado a salir adelante

A todos aquellos, muchas gracias.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	i
DESCRIPTORES TEMÁTICOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPÍTULO I. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1. Aspectos Generales de la Empresa y de la Gerencia Agrícola.....	1
1.1.1. La Empresa: Organización Comercial.....	1
1.1.2. Organigrama General.....	6
1.1.3. Cobertura y Sucursales.....	6
1.1.4. Gerencia Agrícola: Misión, Visión y Políticas de Calidad.....	10
1.1.5. Organigrama Gerencia Agrícola.....	11
1.1.6. Unidades de Negocio Agrícola.....	14
1.1.7. Análisis del Comportamiento del Sector Agrícola: Fuerzas Competitivas de Porter.....	14
1.2. Aspectos Generales del Área de Venta de Repuestos Agrícolas.....	30
1.2.1. Área Venta de Repuestos Agrícolas: Misión y Visión.....	30
1.2.2. Identificación y Análisis de la Problemática Actual.....	31
1.2.3. Análisis Porter: Cinco Fuerzas.....	35

1.2.4. Análisis Interno del Área Comercial de Venta de Repuestos Agrícolas.....	35
1.2.4.1. Hipótesis y cuestionamientos planteados.....	37
1.2.4.2. Análisis de la Cadena de Valor y Cadena del Proceso de Venta.....	38
1.2.4.3. Principales Líneas de valor actual.....	40
1.2.4.4. Propuestas de Valor Actual.....	41
1.2.4.5. Evolución de Ventas Mensuales.....	44
1.2.4.6. Auditoría Interna: Identificación de Fortalezas y Debilidades....	44
1.2.5. Análisis Externo del Área Comercial de Venta de Repuestos Agrícolas.....	51
1.2.5.1. Tendencias del sector.....	51
1.2.5.2. Competidores por Marca.....	52
1.2.5.3. Análisis de riesgos y cómo manejarlos.....	54
1.2.5.4. Auditoría Externa: Identificación de Oportunidades y Amenazas.....	55
1.2.6. Concepción Estratégica planteada.....	61
1.2.6.1. Premisas Estratégicas para la venta de repuestos agrícolas en la empresa.....	61
1.2.6.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	65
1.2.6.3. Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE).....	66
1.2.6.4. Matriz del perfil competitivo (MPC).....	67
1.2.6.5. Matriz FODA.....	68
1.2.6.6. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción..	70

1.2.6.7. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	73
1.2.6.8. La Matriz Interna – Externa.....	75
1.2.6.9. La Matriz de la Gran Estrategia.....	76
1.2.6.10. Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card).....	77
1.2.6.11. Indicadores de Medición.....	81

CAPÍTULO II. SISTEMAS PROPUESTOS: PLANES OPERATIVOS A NIVEL NACIONAL.....82

2.1. Modificación de Posicionamiento.....	82
2.1.1. Estrategia de Posicionamiento.....	83
2.2. Fidelización de clientes de Repuestos Agrícolas.....	85
2.2.1. Brindar un buen servicio al cliente.....	86
2.2.2. Brindar servicio de Soporte PostVenta: CSA – Ventajas.....	89
2.2.3. Buscar un Sentimiento de Pertenencia: Encuestas / Tarjeta Cliente Preferencial.....	95
2.2.4. Usar incentivos para captar la atención del cliente: Ventas de la tarjeta.....	100
2.2.5. Ofrecer productos de buena calidad.....	102
2.3. Participación y Crecimiento del negocio de repuestos.....	106
2.3.1. Penetración de Mercado.....	107
1. Kit de Mantenimiento Básico.....	108
2. Kit de Reparación de Motor.....	110
3. Kit de Llantas Agrícolas.....	112
4. Kit de Discos Agrícolas.....	114

5. Kit de Rodillos Arroceros.....	114
2.3.2. Desarrollo de Productos.....	116
CAPÍTULO III. ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	118
3.1. Ingresos Operativos.....	119
3.2. Costo de Ventas.....	121
3.3. Gastos de Operación.....	121
3.3.1. Gastos de Ventas Directos.....	122
A. Gastos De Personal.....	122
B. Servicios de Terceros.....	122
3.3.2. Gastos Administración Sucursales.....	123
3.3.3. Gastos de Venta Asignados.....	123
3.4. Réplica y Análisis Financiero 2011.....	130
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE SISTEMA EXISTENTE Y SISTEMA PROPUESTO.....	133
4.1. Opción Estratégica 1: Modificación del Posicionamiento.....	134
4.1.1. Ingresos Operativos.....	134
4.1.2. Gastos de Operación.....	135
4.1.2.1. Gastos de Ventas Directos.....	135
4.1.2.2. Gastos Administración Sucursales.....	136
4.1.2.3. Gastos de Venta Asignados.....	136
4.2. Opción Estratégica 2: Fidelización de Clientes.....	137
4.2.1. Ingresos Operativos.....	138

4.2.2. Gastos de Operación.....	139
4.2.2.1. Gastos de Ventas Directos.....	139
4.2.2.2. Gastos Administración Sucursales.....	140
4.2.2.3. Gastos de Venta Asignados.....	141
4.3. Opción Estratégica 3: Participación y Crecimiento del Negocio.....	142
4.3.1. Ingresos Operativos.....	142
4.3.2. Gastos de Operación.....	143
4.3.2.1. Gastos de Ventas Directos.....	143
4.3.2.2. Gastos Administración Sucursales.....	145
4.3.2.3. Gastos de Venta Asignados.....	145
4.4. Selección de Propuesta.....	146
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
Conclusiones.....	147
Recomendaciones.....	148
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	150
BIBLIOGRAFÍA.....	151
ANEXOS.....	155

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

- Planeamiento Estratégico
- Venta de Repuestos
- Equipos e Implementos Agrícolas
- Empresa Comercial
- Planes Operativos
- Análisis Económico

RESUMEN EJECUTIVO

El informe de tesis que se presenta nos permitirá establecer estrategias que aseguren el cumplimiento de los objetivos trazados por la Gerencia Agrícola para el presente año, y que específicamente nos permitan obtener un crecimiento sostenido del 15% anual.

Según análisis de importaciones FOB realizadas en el 2011, se puede apreciar que la ventas de repuestos agrícolas en la compañía no ha tenido el crecimiento esperado a pesar que el mercado de ítems ha crecido en el orden del 16.5% con respecto al año anterior, y que desde el año 2008 éste crecimiento ha fluctuado entre 13% y 20% de acuerdo al valor FOB de las importaciones realizadas.

Respecto a la participación de mercado en el sector de venta de repuestos para equipos agrícolas, la compañía aun mantiene el liderazgo pero su participación tampoco ha sido el valor esperado, donde por lo menos se había presupuestado obtener 35% del mercado total.

Considerando aspectos de realidad, en la determinación de la problemática respecto al *Escaso Crecimiento en Venta de Repuestos Agrícolas 2010 Vs.*

2011, se destaca que existen causas que originan este problema en áreas específicas que participan dentro de la cadena de valor.

Se analiza el entorno y ámbito interno para determinar factores claves de éxito, evaluados en matrices EFE y EFI; para seguidamente elaborar matriz FODA determinando las estrategias más adecuadas de acuerdo al resultado de la matriz IE (Interno Externa), que situó el estudio en el cuadrante de Crecer y Desarrollar, para lo cual se aplicará Estrategias Funcionales, y se estructurará el mapa estratégico, con indicadores de medición correspondientes, para luego desarrollar el detalle de las estrategias, donde seleccionamos la que informe como resultado mayor utilidad EVA.

La difusión y aplicación del presente trabajo será de vital importancia para poder afrontar los constantes cambios del mundo globalizado actual, y así mismo será el conductor que nos lleve al cumplimiento de las metas y objetivos corporativos establecidos, a través de la competitividad que debemos desarrollar en este sector.

INTRODUCCIÓN

En el año 2011, la venta de repuestos agrícolas representaron el 0.32 % de la venta total de la compañía, por lo que la elaboración del presente trabajo ha sido realizado considerando aspectos de la realidad y la problemática actual de esta Área de Repuestos perteneciente a la Gerencia de Negocios, conformada por el Sector Agrícola y Agroindustrial, en cuyo contenido se incluye la definición de la concepción Estratégica Actual de FERREYROS; definición de las Unidades de Negocio, análisis del sector, análisis de la competencia, análisis interno de la empresa, análisis de la problemática actual, análisis financiero, concepción estratégica propuesta, entre otros elementos de carácter estratégico, que han sido articulados para el periodo 2012 – 2015, cuya medición de cumplimiento se encuentra representada por parámetros cualitativos y cuantitativos denominados Indicadores de Seguimiento y Evaluación.

Por consiguiente, el presente documento de gestión traduce el conjunto de lineamientos estratégicos que prevé desarrollar y alcanzar el Área Comercial de Repuestos Agrícolas para el período antes indicado, lo cual redundará en el cumplimiento de su Rol Estratégico previsto para el mediano plazo.

El presente Trabajo Aplicativo Final acerca del “Plan Estratégico para la Venta de Repuestos Agrícolas en una empresa comercial”, pretende citar la

importancia que tiene en la actualidad la Planeación Estratégica, la cual se ve reflejada a partir de la formulación de estrategias que permiten asegurar que las políticas y las acciones a seguir por todos y cada uno de los integrantes del Área de Repuestos Agrícolas y por ende, de la Gerencia Agrícola, que en estos momentos se encuentra avocada en lograr un crecimiento sostenido del 15% anual a través de la optimización de sus recursos humanos, financieros, procesos y tecnológicos, estén coordinados y debidamente dirigidos al cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Enfatizamos en que la aplicación de una Planeación formal estratégica es necesaria para lograr afrontar con éxito una participación comercial dentro del mercado de repuestos para maquinaria agrícola y agroindustrial en la cual se desarrolla el área para luego medir cual podría ser nuestro comportamiento, así como evaluar nuestros resultados luego de la aplicación de las estrategias que se detallan en el siguiente trabajo.

Debido a que las actividades del sector de venta de repuestos se realiza en su gran mayoría dentro de la informalidad, es que debemos redoblar nuestros esfuerzos para adecuar nuestra planeación estratégica a esta realidad y saber cómo debemos enfrentarla a fin de asegurar resultados positivos de nuestras operaciones en la comercialización de nuestros productos en ellos, tomando no solamente el enfoque comercial sino también el enfoque social que ayude en la solución de la problemática con el suministro de repuestos en tamaño y tecnología acordes con nuestra realidad y de acuerdo con la capacidad adquisitiva de sus integrantes.

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. Aspectos Generales de la Empresa y de la Gerencia Agrícola

1.1.1. La Empresa: Organización Comercial

En 1922 nace la empresa Enrique FERREYROS y Cía. por iniciativa de Enrique Ferreyros Ayulo y tres socios quienes, contando con un pequeño capital, se dedicaron a la comercialización en Lima de productos de consumo. En 1942 Ferreyros asume la representación de Caterpillar Tractor, lo cual significó un cambio total en la mentalidad de la empresa. A partir de 1965 se inicia la descentralización de la compañía, constituyendo oficinas en provincias, así como diversas compañías filiales. En 1971 se decide inscribir a FERREYROS en la Bolsa de Valores de Lima.

A fines de la década de los ochenta, Ferreyros se desvincula del negocio de bienes de consumo para poder en los años noventa concentrar esfuerzos en el negocio de bienes de capital. Así, en los primeros años de esta década toma nuevas representaciones para complementar la línea Caterpillar y atender mejor a los sectores de minería, agricultura y transporte para lograr

el crecimiento proyectado en estos mercados. En 1994 la compañía inicia el negocio de alquiler de equipo usado para satisfacer mayores necesidades de los clientes. Paralelamente, la empresa se prepara para asumir el reto que demandaría la gran minería, luego de iniciado el proceso de privatización e ingreso de nuevos agentes a la economía peruana. En esta dirección a partir de 1995, la compañía viene realizando importante inversiones para mejorar la infraestructura de oficinas y talleres y preparar al personal de servicio para atender los contratos de mantenimiento y reparaciones a grandes flotas de maquinaria. La vocación de la compañía es servir a los clientes de todos los segmentos, por lo cual en los últimos años ha creado unidades de negocios para atender mejor a los mercados donde nos desarrollamos.

Respondiendo al crecimiento experimentado en 1997 la compañía realiza una exitosa colocación de acciones en el ámbito nacional e internacional, haciéndose posible un incremento de su patrimonio en US\$ 22 millones. La brusca desaceleración del crecimiento de la economía en el periodo 1998-2001 repercute negativamente en las ventas de la empresa. Sin embargo, a partir del año 2001 se supera esta situación y se consolidan las finanzas de la misma, lográndose un crecimiento sostenido en ventas.

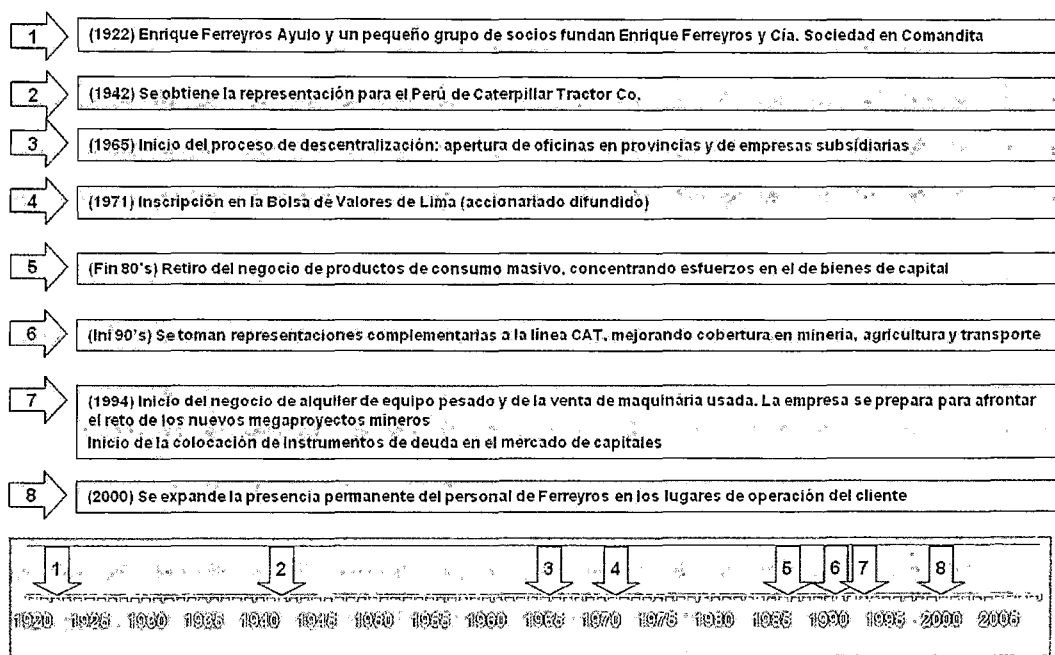


Figura 1. Evolución histórica de la organización Ferreyros_Fuente: Gerencia General

El Capital social, acciones y composición accionarial al 31 de diciembre del 2011, el capital social está representado por 258'360,000 acciones comunes de un valor nominal de S/. 4.25 cada una, de las cuales el 86.54% pertenece a inversionistas peruanos y el 13.46% a inversionistas extranjeros.

De acuerdo a la denominación de grupo económico de la CONASEV, Ferreyros y las subsidiarias mencionadas a continuación, forman el grupo económico:

Subsidiaria	Participación
Orvisa S.A.	99.00%
Unimaq S.A.	99.99%
Fiansa S.A.	99.00%
Depósitos Efe S.A.	99.86%
Motorindustria S.A.	99.99%
Domingo Rodas S.A.	99.89%
Ferrenergy S.A.C.	100.00%
Mega Representaciones S.A.	100.00%

Figura 2. Subsidiarias que componen la organización Ferreyros_ Fuente: Gerencia General

Otras inversiones

La compañía mantiene su participación accionaria de 13.79% en La Positiva Seguros y Reaseguros SAA, una empresa constituida en la ciudad de Arequipa en el Perú en el año 1937, cuya actividad económica principal es la prestación de servicios de seguros en general.

Ferreyros, reconocida como la principal distribuidora de bienes de capital, repuestos y servicios en el Perú, destina sus productos hacia diversos sectores económicos del país, como Minería, Construcción, Pesca, Agricultura, Agroindustria, Forestal, Hidrocarburos, Energía, Industria y Transporte.

Es la única distribuidora de Caterpillar en el Perú de máquinas y motores. Además comercializa una amplia gama de productos de otras marcas líderes como perforadoras Atlas Copco Drilling Solutions, compresoras Ingersoll Rand, tractores y cosechadoras Massey Ferguson y Landini, implementos de labranza Tatu y Fiansa, molinos de arroz Zaccaría, equipos Agroindustriales Kepler Industrias, Indumak y Sanmak, equipos forestales Mendes, Benecke y Omil, así como camiones Kenworth e Iveco, entre otras.



Figura 3. Línea de productos comercializados por la organización Ferreyros_Fuente: Gerencia General

1.1.2. Organigrama

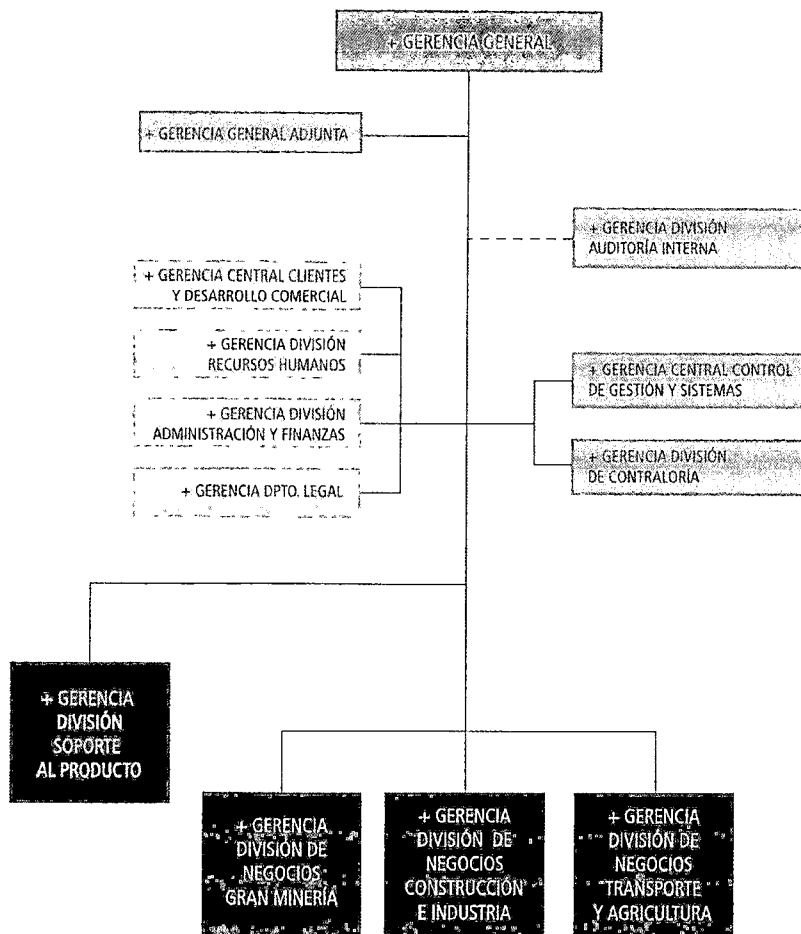


Figura 4. Organigrama de la organización Ferreyros_Fuente: Gerencia General

1.1.3. Cobertura y Sucursales

Para proveer el servicio post venta que ofrece a sus clientes, la empresa dispone de una amplia red de talleres ubicados a lo largo del territorio nacional, los mismos que cuentan con equipos de alta tecnología a cargo de mecánicos calificados y permanentemente entrenados.

Asimismo, para garantizar el abastecimiento de repuestos de todas las líneas que distribuye, la empresa cuenta con almacenes y centros de

distribución de repuestos en todas sus sucursales, Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Ica, Arequipa, Cusco, Huancayo, Huaraz y Cajamarca. Así como en ubicaciones estratégicas en donde sus principales clientes realizan sus actividades.

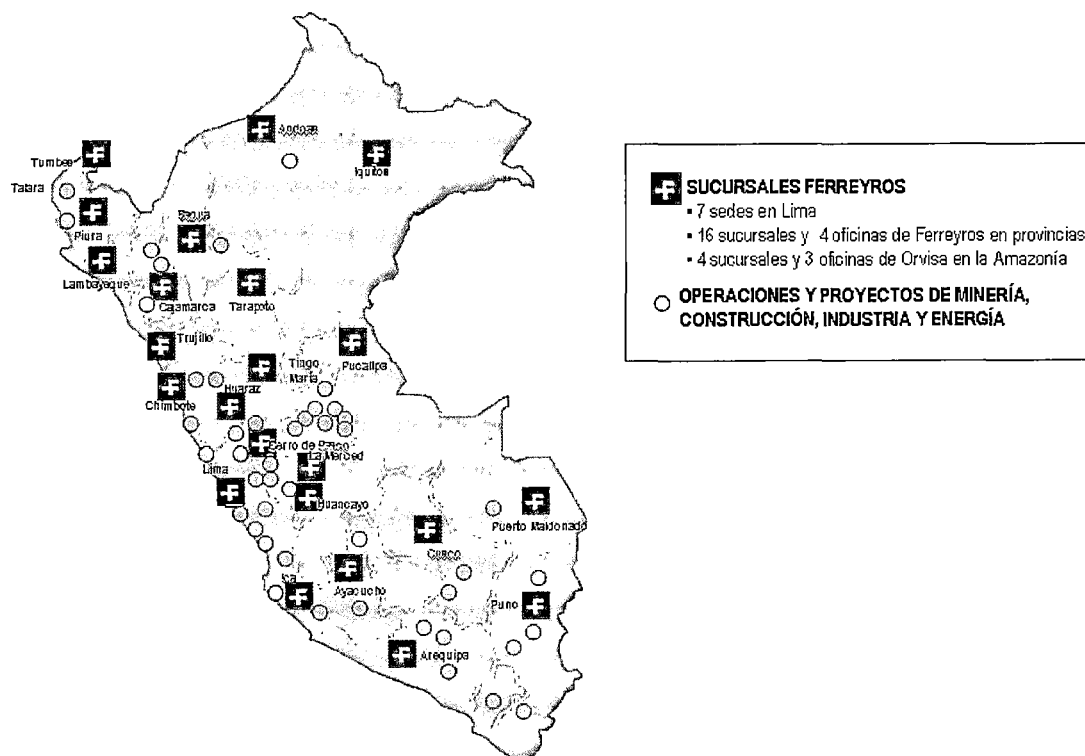


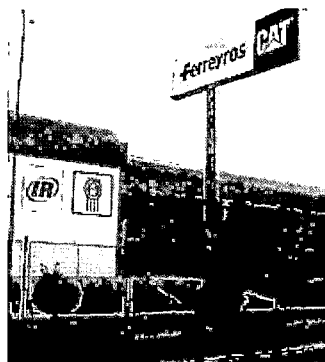
Figura 5. Mapa de cobertura Ferreyros a nivel nacional_ Fuente: Gerencia General

PRINCIPALES SUCURSALES FERREYROS

PIURA

Prolongación Av. Sánchez Cerro Km 1
 Zona Industrial, Piura
 Teléfono: 073-303049
 Fax: 073-334593
 Correo electrónico: piura@ferreyros.com.pe

Emiliano Flores
 Sub Gerente de la Región Norte
 Correo electrónico: efloresp@ferreyros.com.pe



LAMBAYEQUE

Carretera Panamericana Norte, kilómetro 792,
Lambayeque
Teléfonos: 074-266695 / 074-266646
Fax: 074-266659
Correo electrónico: lambayeque@ferreyros.com.pe

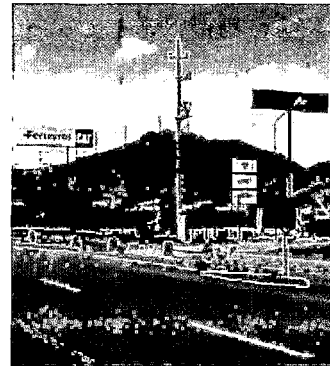
Angel Lamas Arrasco
Administrador
Anexo: 222
Correo electrónico: alamas@ferreyros.com.pe



CAJAMARCA

Km 5.2 Carretera Cajamarca
Baños del Inca, Cajamarca
Teléfonos: 076-348381 / 076-348427
Fax: 076-348370
Correo electrónico: cajamarca@ferreyros.com.pe

Jorge Seminario
Administrador
Correo electrónico: jseminario@ferreyros.com.pe



TRUJILLO

Av. Teodoro Valcárcel 925
Urb. Santa Leonor, Trujillo
Teléfonos: 044-223338 / 044-223345
Fax: 044-246199
Correo electrónico: trujillo@ferreyros.com.pe

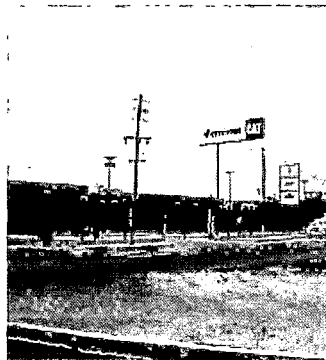
Javier Barrón Ramosplata
Administrador
Anexo: 222
Correo electrónico: jbarron@ferreyros.com.pe



CHIMBOTE

Av. La Marina 161
Urb. Buenos Aires, Chimbote
Áncash
Teléfonos: 043-311411 / 043-315899
Fax: 043-312026
Correo electrónico: chimbote@ferreyros.com.pe

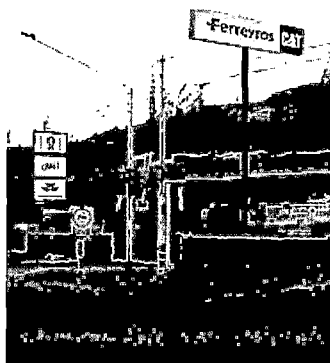
Ricardo Solórzano Velásquez
Administrador
Correo electrónico: rsolorza@ferreyros.com.pe



HUARAZ

Av. Centenario Km 5.500
Monterrey, Huaraz
Teléfonos: 043-427575 / 043-421585
Fax: 043-427573
Correo electrónico: huaraz@ferreyros.com.pe

Carlos Morales Pizarro
Administrador
Correo electrónico: cmoralesp@ferreyros.com.pe



ICA

Calle Fermín Tangüis 159
Urb. San Miguel, Ica
Teléfono: 056-233952
Fax: 056-235041
Correo electrónico: ica@ferreyros.com.pe

Jorge Del Valle Mendoza
Administrador
Anexo: 222
Correo electrónico: jdelvalle@ferreyros.com.pe



AREQUIPA

Av. Alfonso Ugarte 207
Arequipa
Teléfonos: 054-287578 / 054-288829
Fax: 054-282576 / 054-211030
Correo electrónico: arequipa@ferreyros.com.pe

Rogelio Carrete
Administrador
Anexo: 254
Correo electrónico: rcarrete@ferreyros.com.pe



CUSCO

Prolongación Av. de la Cultura N° 1051 - E
San Sebastián, Cusco
Teléfonos: 084-275772 / 084-275719
Fax: 084-275705
Correo electrónico: cusco@ferreyros.com.pe

Gherzzon Castillo
Administrador
Correo electrónico: gcastillo@ferreyros.com.pe



HUANCAYO

Av. Mariscal Castilla 2936
El Tambo, Huancayo
Teléfonos: 064-244845
Fax: 064-248632
Correo electrónico: huancayo@ferreyros.com.pe

Martín Rojas
Subgerente de la Región Centro
Anexo: 224
Correo electrónico: mrojas@ferreyros.com.pe



1.1.4. Gerencia Agrícola: Misión, Visión y Políticas de Calidad

MISIÓN

Comercializar equipos agrícolas y agroindustriales, con seriedad y excelencia, enfocándose no solamente en el mercado agrícolas sino también en los mercados de Minería, Construcción, Transporte, Energía, Industria y Pesca, obteniendo la más alta participación de mercado, mediante el uso de diversas modalidades de venta y contando con un equipo humano altamente motivado y guiado por la satisfacción de los clientes y la eficiencia de su gestión.

VISIÓN

La concepción estratégica actual de FERREYROS Agrícola, es ser reconocida como una empresa líder en el negocio agrícola y agroindustrial, que satisface las necesidades diferenciadas de sus clientes vendiendo productividad a través de productos de calidad, de servicio y de soluciones integrales en una organización con cultura de éxito.

POLÍTICAS DE CALIDAD

- Actitud de servicio entre colaboradores, proveedores y organización Ferreyros para la satisfacción de nuestros clientes y demás partes interesadas.
- Apertura a los procesos de cambio basados en la flexibilidad y adaptación de nuestros recursos.
- El compromiso, la participación y el mejoramiento continuo del talento humano orientado hacia el desarrollo de equipos de alto rendimiento y la eficacia.
- Optimización del recurso técnico e innovación y desarrollo permanente.
- Desarrollo de estrategias de globalización que permitan ofrecer soluciones integrales competitivas.

1.1.5. Unidades de Negocio Agrícola

La Gerencia Agrícola constituye el eje horizontal de la Matriz a cuyo cargo se encuentra la promoción y gestión de las líneas de sus productos. Su actividad principal es la compraventa de maquinarias, implementos, equipos y repuestos nacionales y extranjeros. Para proveer el servicio post venta que ofrece a sus clientes, dispone de talleres ubicados a lo largo del territorio nacional, Asimismo, para garantizar el abastecimiento de repuestos de todas las líneas que distribuye, la empresa cuenta con almacenes y centros de distribución de repuestos en todas sus sucursales.

En el sector agrícola, comercializamos una amplia gama de Tractores Agrícolas (Massey Ferguson y Landini), Tractores de Oruga de Goma (Challenger), Cosechadoras Combinadas (Massey Ferguson), Implementos Agrícolas (Fiansa Y Tatu), Equipos de Cosecha para Forraje. (Nogueira y Menta), Equipos de Fumigación (Montana), Repuestos y Servicios para el sector Agrícola.

Nuestros principales clientes son, Gobiernos Municipales, Grupo San Fernando S.A., Complejo Agroindustrial Cartavio y Xstrata Tintaya S.A.A. Los principales competidores de este sector son John Deere / IPESA y New Holland / Stenica S.A.. Actualmente podemos considerar los productos chinos como un competidor en pleno crecimiento.

Para la Agroindustria se ofrecen Molinos de Arroz y componentes (Zaccaría), Secadoras y Silos de Granos (Comil), Seleccionadoras por color y Embolsadoras (Sanmak, Indumak), Repuestos y Servicios. Nuestros principales clientes, Agropecuaria Campo Verde S.A., Agroservicios San Jorge S.A.C, Molino y Comercializadora Juan, Molinera Trans Amazónica. Y la competencia principal , Daewon / Roberto Bergeman, Satake / International Pacific Trading, Súper Brix / Coico Morales Juan, Tecnotok / COMERSA.

Con el Fin de ampliar la gama de productos la gerencia viene atendiendo al sector Forestal ofreciendo productos desde la extracción hasta el tratamiento de madera: Arrastrador de Troncos (Caterpillar), Aserraderos (Mendes), Secadoras de Madera (Benecke), Moldureras (Omil), Repuestos y Servicios. Los principales clientes son, Industrial Forestal Capirona,

Inversiones WCA EIRL, Coop. Amazon Wood, Maderera Campos S.A.C.
 La competencia para este sector son Weing / Mahecor, Shifer / Bruno
 Vásquez Alegría, Turbina / Internet Fábrica, Nardi / Internet Fábrica.

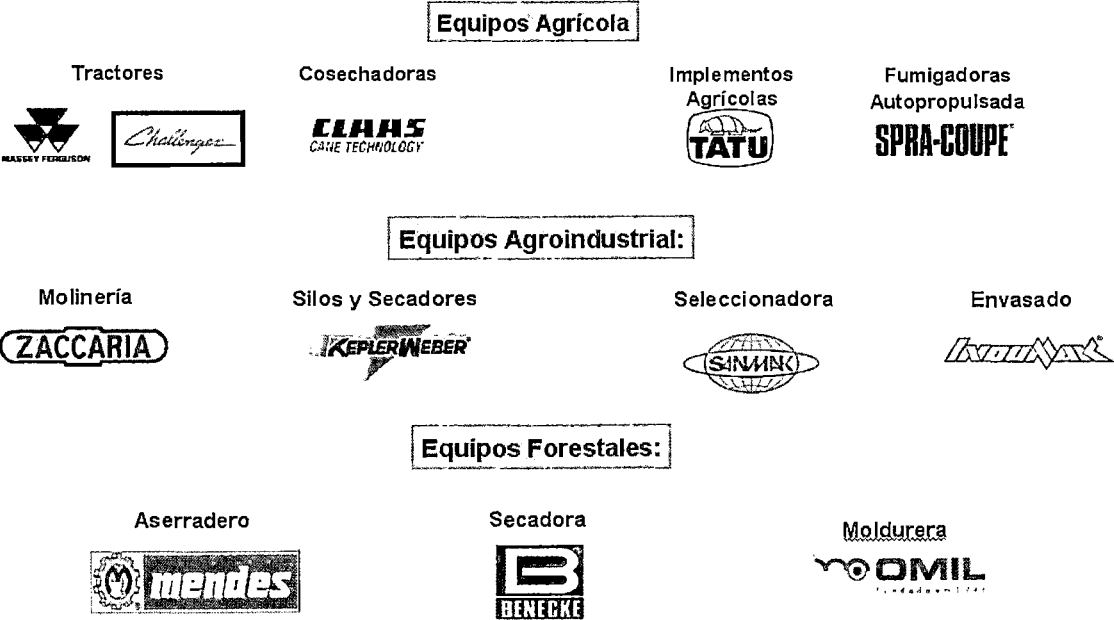


Figura 6. Línea de productos comercializados por la Gerencia Agrícola_Fuente: Gerencia General

1.1.6. Organigrama Gerencia Agrícola

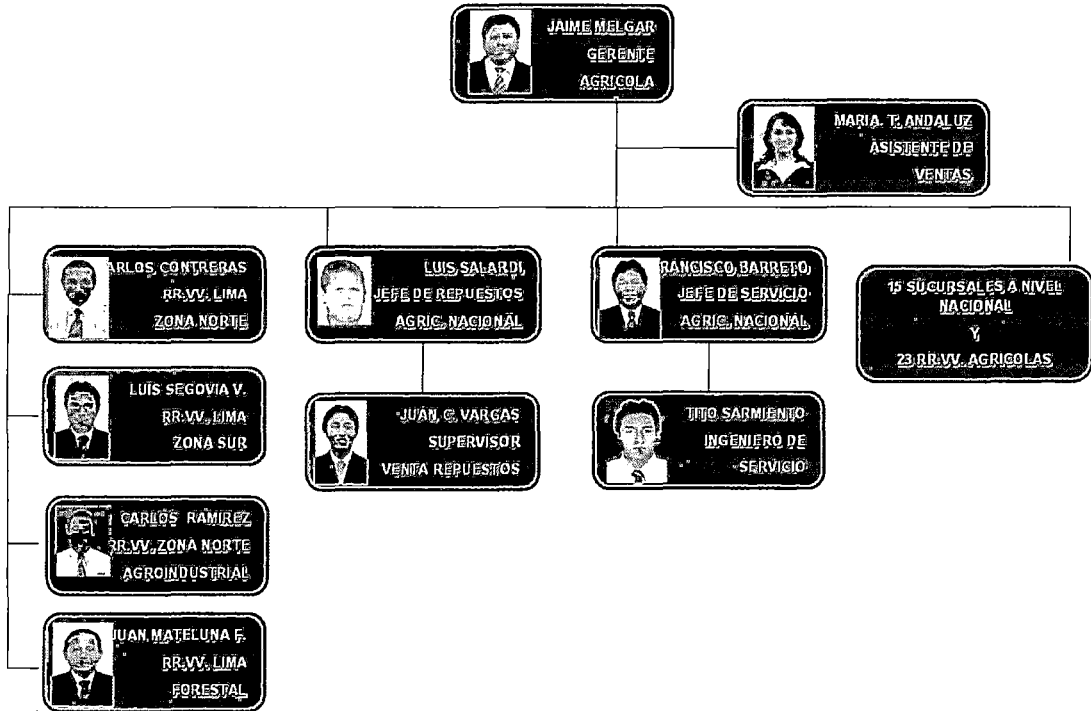
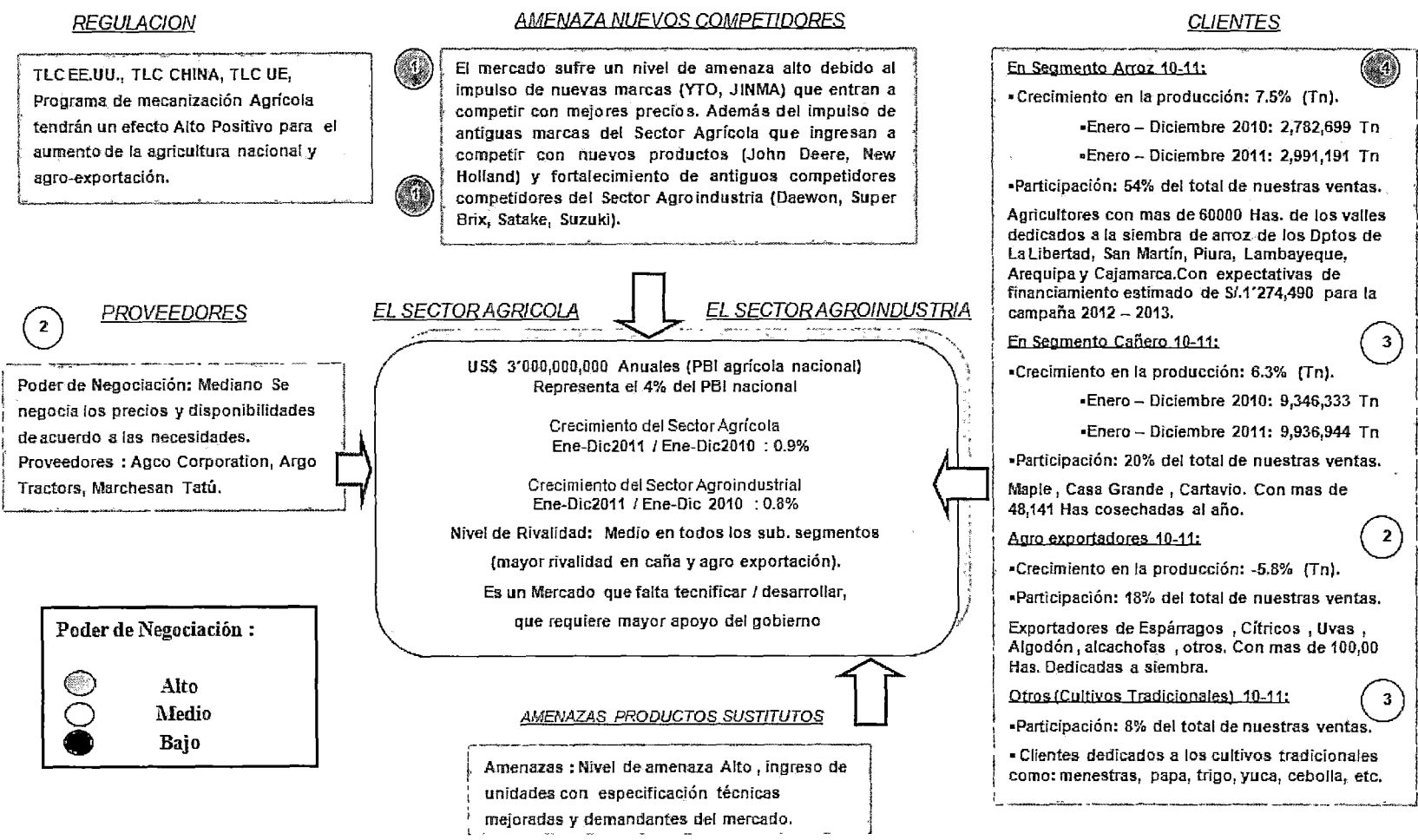


Figura 7. Organigrama Gerencia Agrícola Ferreyros_Fuente: Gerencia General

1.1.7. Análisis del Comportamiento del Sector Agrícola: Fuerzas Competitivas de Porter

Figura 8. Fuerzas Competitivas de Porter Gerencia Agrícola _Fuente: Elaboración Propia



1: Muy desfavorable, 2: Desfavorable, 3: Favorable, 4: Muy desfavorable

La distribución porcentual de la venta de la compañía por sector económico es, de 2.5% (US\$ MM9.9) Agricultura. Siendo el tamaño del sector Agricultura en MMUS\$ 16 anuales. Es un mercado que falta tecnificar, desarrollar, que requiere mayor apoyo del gobierno.

A. Rivalidad Existente entre Competidores

□ Sector Agrícola

Los participantes del sector Agrícola son, el Grupo FERREYROS con 47.4% en el año 2009 MM US\$ 5.74. El 2010 se obtuvo un decrecimiento del 10% en ventas FOB comparado al año anterior. Para éste último año 2011, las ventas se recuperaron y obtuvimos 49% de participación de mercado MM US\$ 9.27.

La estrategia Actual de FERREYROS, es realizar eventos dirigidos a Comités, asociaciones y empresas vinculadas a la Agricultura, Agro-exportación y cañeras.

Y tiene como Planes Futuros, seguir las acciones y planes de trabajo de acuerdo a los Objetivos de la Gerencia Agrícola.

Su principal competidor es IPESA – John Deere, el 2009 alcanzó una participación de mercado del 23.3% por MMUS\$ FOB 2.82, incrementándose para el año 2010 a 29.9% en MMUS\$ FOB 8.04 y para el año 2011 tuvo un decrecimiento en la participación de-8.1% en ventas FOB.

La estrategia actual de IPESA es el desarrollo de ventas con clientes Agro-exportadores y Cañeros, muy agresivos en condiciones de pago, con

condiciones financieras muy favorables cero de inicial y plazos de pago en 5 años, o cero inicial y una letra a 90 días a sola firma, trabajan activamente con entidades financieras del extranjero. Y como Planes Futuros es concentrarse en grandes clientes, ganar participación en el mercado, dejando maquinas nuevas a clientes por tiempo de prueba.

Su principal fortalezas es el apoyo con financiamiento del exterior para atender grandes clientes (Banco extranjero USA). Y debilidades no tener soporte post-venta, carece de servicio y atención de repuestos, sin red de distribuidores a nivel nacional.

El segundo principal competidos es STENICA – New Holland, para el año 2009 tuvo una participación de 16.1% MMUS\$ FOB 1.95 y el año 2010 fue de 16.6% MMUS\$ FOB 4.44 y el año 2011 tuvo un leve decrecimiento en la participación alcanzando el 15.4% MMUS\$ FOB 2.93.

La estrategia actual de STENICA es tener bajos precios y financiamiento a través de las Cajas Rurales. Desde el 2005, ubicó sus oficinas en los lugares donde esta su principal mercado.

Dentro de los planes futuros esta orientar su fuerza de ventas en zonas poco conocidas donde la competencia tiene escasa cobertura, especialmente en zona de Selva, mejorar sus precios, actualmente son bastante aceptables, están proyectando contar con un stock mínimo de maquinas, difundir su marca a través de eventos y ferias.

Su principal fortaleza es trabajar con talleres o vendedores de repuestos para poder coberturar mejor sus zonas e informarse sobre algunas necesidades de los agricultores.

Debilidades, carecen de un servicio de soporte al producto adecuado, no cuentan con la infraestructura necesaria para servicio Post-Venta.

□ **Sector Agroindustria.**

El tamaño del sector Agroindustrial, en el año 2009 fue de MMUS\$ FOB 3.37, en el año 2010 tiene un leve incremento de 11.57% MMUS\$ FOB 3.76. Y para el año 2011 se incremento en 21.01%, MMUS\$ FOB 4.55 con relación al año anterior.

Los participantes del sector Agroindustrial son, el Grupo FERREYROS donde el año 2009 se obtuvo 4.12% MMUS\$ FOB 0.14 y en éstos 2 últimos años 2010-2011 las ventas FOB alcanzaron valores de US\$ MM 0.33 y 0.22 respectivamente.

La estrategia actual de FERREYROS para este sector es realizar eventos dirigidos al Sector Molinero y Grandes Agricultores. Y tiene como planes futuros, seguir las acciones y planes de trabajo de acuerdo a los Objetivos de la Gerencia Agrícola.

Su principal competidor es DAEWON/Roberto Bergeman, en el año 2009 su participación de mercado fue de 30% MMUS\$ FOB 0.90 incrementándose en cinco veces su valor de venta FOB respecto al año anterior. Para el año 2010 su participación fue de 36% MMUS\$ FOB 1.37, alcanzando un

crecimiento del 61% en ventas FOB. Para el 2011 logró ventas FOB de US\$ MM2.54 obteniendo 44.37% del mercado.

La estrategia actual de DAEWON/Roberto Bergeman es configurar equipos de alta producción, y eficiencia acorde para la demanda del mercado peruano, fuerza de venta orientada al sector arrocero, equipos de molinería y seleccionadoras electrónicas por color. Y tiene como planes futuros continuar manteniendo su posicionamiento en Chiclayo y expandir sus operaciones a la selva del Perú.

Sus principales fortalezas es contar con equipos completos y modulares de alta producción, buena imagen en el mercado, mejor plazo de entrega, costos mas bajos, comparados con equipos de su tamaño, financiamiento directo 10% inicial y 40% al embarque y el saldo financiado a 6 meses sin intereses, productos a precio CIF.

Las principales debilidades esta en la empresa que los representa, no tienen la infraestructura necesaria para brindar un buen servicio post venta, no cuenta con una red de distribución adecuada, no cuenta con el personal de venta adecuado.

El segundo principal competidor es SUPER BRIX/ Coico Morales Juan, en el año 2009, obtuvo una participación de 11% MMUS\$ FOB 0.20, para el año 2010 decreció a 5% MMUS\$ FOB 0.15 y el año 2011 se incremento en 251% la venta FOB MMUS\$ 0.53, alcanzando una participación del 14%

Su estrategia actual está en la colocación de pedidos de clientes es a través de ventas por pedido directo a fábrica, utiliza vendedores libres para

coberturar sus zonas. Dentro de sus planes futuros esta continuar con las ventas bajo la modalidad de pedidos directos.

Las principales fortalezas es el trato directo con el Cliente, sin intermediarios. Debilidades no tiene soporte post-venta, carencia de Servicio y atención de Repuestos, sin red de distribuidores a Nivel Nacional, no cuenta con una oficina en las zonas donde vende sus productos.

B. Proveedores

El poder de negociación global de proveedores es Mediano.

El principal proveedor es AGCO DO Brasil y UK, de la línea Massey y Ferguson (MF) quién nos vendió en el año 2009 MMUS\$ FOB 4.00, el año 2010 MMUS\$ FOB 5.20 y para el año 2011 MMUS\$ FOB 3.62. FERREYROS es el distribuidor exclusivo de la marca en el Perú, por lo que debemos exigir que se cumpla los estándares de calidad del producto demandados en Perú, así como respetar la entrega de equipos y repuestos de acuerdo a ofrecimiento. Lo que podemos conseguir mediante negociación es la implementación de embragues hidráulicos en la Serie 200 y 600, capacitación continua según innovaciones. Por lo tanto alcanzaríamos incrementar las ventas a corto y mediano plazo y mantener nuestra participación de mercado.

El poder de negociación con este proveedor es Medio.

El segundo principal proveedor es Zaccaría de Brasil, nos vendió en el año 2009 MMUS\$ FOB 0.40, en el año 2010 MMUS\$ FOB 0.59 y para el 2011

MMUS\$ FOB 0.40. FERREYROS es el distribuidor exclusivo de la marca en el Perú, por lo que debemos exigir que se mejore a corto plazo la atención de pedidos, el trámite logístico de Brasil-Perú (Logística de Exportación) y Capacitación de nuestra Fuerza de Ventas. A largo plazo, conseguir que se optimicen las operaciones documentarias en el proceso de exportación y mayor agilidad a consultas técnicas. Mediante una buena negociación podemos conseguir mejorar los descuentos en producto y mayor apoyo con material de promoción. Por lo tanto lograríamos a corto plazo un mayor crecimiento de ventas. A Mediano Plazo posicionar la Línea en el mercado, con una participación superior al 60%.

El poder de negociación con este proveedor es Alto.

El tercer principal proveedor es Marchesan TATU de Brasil, nos vendió en el año 2009 MMUS\$ FOB 0.46, en el año 2010 MMUS\$ FOB 0.17 y el año 2011 MMUS\$ FOB 0.30. FERREYROS es el distribuidor exclusivo de la marca en el Perú. Por lo que debemos exigir que se mejore a corto plazo, el tiempo de atención y respuestas a consultas técnicas sobre garantías. A largo plazo la ampliación de sus Líneas de fabricación. Mediante una buena negociación podemos conseguir mejorar los precios de producto, mayor apoyo con material de promoción. Por lo tanto lograríamos a corto plazo un mayor crecimiento de ventas y mayor desarrollo de venta en sembradoras. A mediano plazo posicionamiento de la marca en mercado Peruano.

El poder de negociación con este proveedor es Alto.

Necesitamos más proveedores para el Sector Ganadero y mayores alternativas de equipos de Fumigación.

C. Clientes.

El poder de negociación de clientes en el sector Agrícola y Agroindustria es medio.

Los principales clientes se encuentran en el Segmento Arroceros, el tamaño del mercado es de 2'000,000 de toneladas de arroz cáscara al año. Las empresas medianas y grandes cuentan con maquinaria agrícola, tractores agrícolas, Cosechadoras y Molinos sólo las empresas Grandes.

Las necesidades actuales en este segmento está en función a la caída del precio del arroz. En el último año no permitió que los agricultores dedicados a la siembra del arroz, inviertan en la compra de nuevos equipos agrícolas, molinos y componentes. En los próximos años las necesidades estarán en función al comportamiento del precio del arroz y una reglamentación adecuada para este sector.

El crecimiento en los últimos años es sostenido en 2% sujeto a precios y situaciones climáticas, y se prevee una contracción en el mercado, de continuar el ingreso del arroz importado y la política a emplear por el nuevo gobierno.

El potencial de ventas para el año 2012 es de MMUS\$ FOB 3.50.

El poder de negociación en este segmento es Medio.

El segundo segmento de principales clientes se encuentra en el Segmento Cañero, las empresas grandes se ubican en la costa norte del país.

Las necesidades actuales en este segmento esta en función a la renovación del parque de maquinas, reemplazo de tractores de Orugas por Tractores de Rueda. En los próximos años las necesidades estarán en función a las exigencias tecnológicas, Tractores de Ruedas de alta potencia (mayor a 300HP). Otras necesidades están en función a una mayor disponibilidad de recursos a través de la privatización de Tuman, Pomalca y Casagrande.

El crecimiento fue de 3% en el año 2011 respecto al año anterior.

El potencial de ventas para el año 2012 es de MMUS\$ FOB 1.05

El poder de negociación en este segmento es Alto.

El tercer segmento de principales clientes se encuentra en el Segmento Agro – Exportadores, las empresas grandes son Agro-exportadores o agrupados por Asociaciones

Las necesidades actuales en este segmento están en función a la renovación o incremento de unidades en reemplazo de unidades alquiladas o con más de 10 años de antigüedad. En los siguientes años las necesidades estarán en función a la ampliación de nuevas tecnologías de acuerdo con requerimiento de las normas de exportación EUREGAP, referidas al impacto ambiental y normas de sanidad.

Otras necesidades están referidas a sistemas de enfriamiento y packing.

El crecimiento fue de 27% en el año 2011, con expectativas de seguir creciendo en los próximos años, sujeto a condiciones favorables en el mercado externo a través de convenios y búsqueda de nuevos mercados.

El potencial de ventas para el año 2012 es de MMUS\$ FOB 1.63

El poder de negociación en este segmento es Alto. Mantenemos buenas relaciones con los gremios agro-exportadores a través de programas especiales.

D. Ingresantes (Barreras de Entrada).

Los ingresantes a competir son: proveedores de tractores de marcas con poca participación en el mercado, pero con prospectos en seguimiento como:

- Agrale: marca brasileña que está ingresando a Perú por medio de la empresa Motores Diesel Andinos S.A.- MODASA, tienen línea pequeña, media y alta potencia hasta 150 CV
- Valtra: marca brasileña. Tienen línea de pequeña, media y alta potencia hasta 180 CV.

Actualmente ésta marca es representada por Unimaq S.A., filial de la Organización Ferreyros.

- Case: marca brasileña. Tienen línea de pequeña, media y alta potencia hasta 445 CV.

Su representante exclusivo en el Perú es SKC Maquinarias.

- Strong, marca brasileña distribuido por la empresa agrícola Vidagro S.A.

- Yto, marca de tractor agrícola chino distribuido en el Perú por la empresa Sinomaq S.A.
- Fotón, marca representada por la empresa Fotón, también filial de la corporación Ferreyros.

Proveedores de Cosechadoras como, John Deere el 2010 realizó tres ventas y pese a no haber logrado ventas en el 2011, tiene prospectos para el presente año. La estrategia para ingresar a este sector con estos equipos es a través de vendedores libres sin infraestructura y por lo tanto costos fijos de operación y cargas de personal menores, tanto personal de campo como administrativo, empresas multinegocios de tractores, implementos, cosechadoras, etc. con igual o mejor tecnología a menor o igual precio ofertado (Sistemas electrónicos), ventas sin inicial y pago hasta en 4 ó 5 años, y con mínimas o sin garantías, equipos en demostraciones en los fundos de los clientes, difundiendo en forma negativa y agresiva las debilidades del producto MF en cuanto a control de calidad y tecnología avanzada.

Si hay barreras significativas de entrada, en el caso de Massey Ferguson está bien posicionado en el mercado, es una marca reconocida y tiene clientes leales que compran Massey Ferguson. El eficiente soporte post venta de Ferreyros a nivel nacional y la limitada Fuerza de ventas de la competencia y cobertura a nivel nacional hace que exista estas barreras.

El nivel de riesgo de ingreso de nuevos competidores es Alto, por bajos precios de introducción ofrecidos en el mercado, lo que esta ocasionando la disminución de nuestros márgenes de comercialización, así como la disminución en nuestra participación de mercado y consecuente disminución de venta de repuestos y servicio en unidades nuevas.

E. Sustitutos

Existe factores que puedan influir en la sustitución de nuestros equipos como:

Los cambios Tecnológicos, en tractores, embrague húmedo, caja hidrostática, sistema de posicionamiento global (GPS), tractores ecológicos (Normas Eurogap), equipos articulados : John Deere, optimizando tiempos de operaciones de acarreo en cañeras, mejor tecnología de eficiencia y rendimiento, pero con mayor precio: cabina de aire acondicionado, motor ecológico (“verde”).

Los Productos Sustitutos. En la red Internet se encuentran las últimas tecnologías de diseño y fabricación de tractores para diferentes aplicaciones. Los equipos John Deere son superiores en control de calidad y con bajo o igual costo.

En el caso de entrada de equipos sustitutos, afectaría las ventas del sector, en forma media con los equipos de siembra directa, ya que disminuiría la venta de implementos de labranza de preparación: rastra, arado, etc. Los

equipos con mejor tecnología a precio similar, desplazarían al producto Massey Ferguson.

El nivel de riesgo de ingreso de sustitutos es Alto, ya que se trata de una mejor tecnología con precios competitivos.

F. Regulaciones.

Las regulaciones actuales en estos sectores son:

- La Ley N° 28890 Programa Sierra Exportadora Promoción, fomento y desarrollo de las actividades económicas rurales en la sierra con énfasis en la agricultura, ganadería, acuicultura, artesanía, reforestación, joyería, textilera, agroforestería y turismo. Las actividades de transformación e industrialización de productos que se obtengan en estas actividades, permitirán constituir mercados nacionales y de exportación.
- Ley N° 28818 que crea el fondo de garantía para la pequeña agricultura – FOGAPA.
- D.S N° 076-2006-PCM Incorpora la transferencia de 1,667 máquinas agrícolas pesadas del Ministerio de Agricultura a 23 gobiernos regionales, así como la transferencia de 8 proyectos especiales de INADE.
- D.U. N° 029-2006 Establecen medidas urgentes y extraordinarias para financiar y ejecutar actividades y proyectos de mitigación del impacto y aprovechamiento del período de lluvias 2006-2007 y el eventual fenómeno “El niño” en los Departamentos de Tumbes, Piura y Lambayeque.

- D.S. N° 072-2006-AG Aprueban lineamientos de políticas de Estado para el Desarrollo de la Agricultura y la vida Rural en el Perú.
- Ley N° 28745 Ampliación al plazo de acogimiento hasta 30/07/07(PERTA-AGRARIO) y al Régimen Extraordinario de Regularización Financiera (RERF).
- Ley N° 28467 Mediante la cual se amplía el plazo de acogimiento al Programa Extraordinario de Regularización Tributaria
- Ley 28309 Impuesto a la Venta de Arroz Pilado. Tasa 4%, aplicable a la primera operación de venta en el territorio nacional, así como a la importación de arroz pilado y los bienes comprendidos en las Subpartidas Nacionales.
- D.L.940. Detracción del 10% del precio venta maíz amarillo duro, Alcohol etílico, Azúcar.
- D.L 942. Reintegro tributario en la Región Selva, respecto de los bienes contenidos en el Apéndice del Decreto Ley N° 21503 y los especificados y totalmente liberados en el Arancel Común anexo al Protocolo modificadorio del Convenio de Cooperación Aduanera Peruano Colombiano de 1938.
- Ley N° 27360 Reducción del Impuesto a la Renta del 30% al 15%, Tasa de contribución a Essalud en el orden del 4%.
- Ley N° 27037 Aplica una tasa reducida del impuesto a la renta de 5% a 10% y exoneraciones del IGV en los departamentos de Loreto, Madre de Dios, Ucayali y Amazona, Quedando excluido San Martín.

- Ley N° 27445 Exonera del pago de IGV, IPM e IR a los productores agrarios cuyas ventas anuales no superan las 50 UIT.
- Ley N° 27551/ Ley N° 28747 Rescate financiero refinanciación de las deudas por créditos agropecuarios contraídos con el sistema financiero.

Se prevé que haya cambios en la regulación a corto plazo, Exoneración Tributaria para máquinas agrícolas y equipos en zona Alto Andina, mayor 3,200m SNM. A mediano plazo, La eliminación del IGV para beneficio exclusivo del productor agrario, Programa Selva Emprendedora, Ley de Seguridad Jurídica para el Saneamiento Físico legal de predios afectados por el proceso de reforma agraria y la actualización y pago de la deuda agraria.

Los cambios en la regulación afectarían a los Competidores por el incremento de las importaciones de productos sustitutos. A FERREYROS tendría mayor participación en el mercado con las líneas actuales y oportunidad para ampliar la participación del mercado con nuevos equipos agrícolas para otros segmentos de mercado.

Las regulaciones actuales en el sector de Comercio Exterior son:

- D.S. N° 211-2006-EF Modificación de tasas de derechos Ad Valoren CIF para un conjunto de subpartidas nacionales. Como partidas de arancel 0 en Sembradoras, rastras, demás partidas de arado, cosechadoras combinadas, molinos, pulidoras de arroz, fumigadora autopropulsada.
- ATPDEA. Ampliación hasta el 31/07/2007

Se prevé que haya cambios en la regulación a mediano plazo, Ante la falta del TLC, las nuevas prórrogas a futuro del ATPDEA es necesaria, el gobierno debe realizar todos los esfuerzos que sean necesarios.

Los cambios en la regulación afectarían a los Competidores, en la disminución en el precio de productos sustitutos así como de equipos con arancel 0.

A FERREYROS: en la disminución en el margen en Cosechadoras, Molinos, pulidoras, fumigadoras autopropulsado e implementos considerados dentro de las partidas de arancel 0, por tener en stock y desaduanadas a la fecha.

1.2. Aspectos Generales del Área de Venta de Repuestos Agrícolas

1.2.1. Área Venta de Repuestos Agrícolas: Misión y Visión

Misión – Área Comercial Repuestos Agrícolas:

Comercializar repuestos originales y de calidad para equipos agrícolas y agroindustriales, con seriedad y excelencia, posicionándonos como líderes en el mercado en todas las marcas que representamos respaldando la venta con un equipo de personas de alto nivel profesional y técnico que buscan la satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua.

Visión – Área Comercial Repuestos Agrícolas:

Ser reconocida como un equipo de ventas líder en el negocio de venta de repuestos agrícolas y agroindustriales, respetando los lineamientos del

planeamiento estratégico corporativo que nos lleve a desarrollar las actividades correctas, posicionándonos dentro de un mercado segmentado y ofertando productos diversificados de acuerdo a un continuo análisis de costos, presupuestos y medición de la rentabilidad, para la mayor satisfacción de nuestros clientes.

1.2.2. Identificación y Análisis de la Problemática Actual

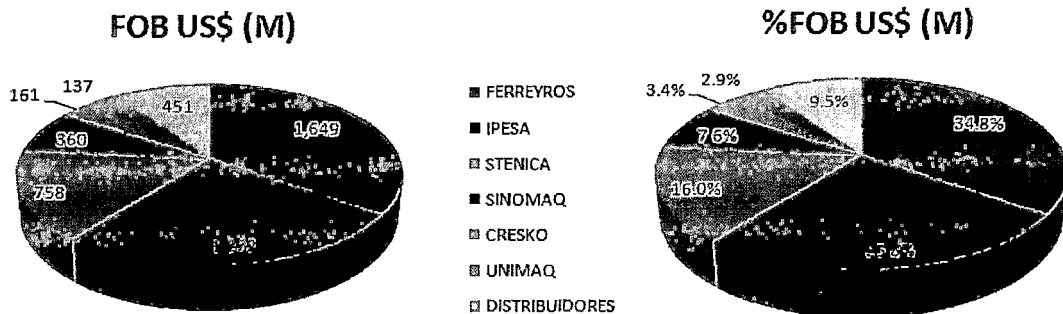
Considerando que para el diseño de una estrategia efectiva que nos permita realizar una propuesta a un área específica de la organización, se hace necesario el análisis de la problemática actual, a través de la identificación y la comprensión a fondo de las causas del problema central al que se enfrenta el área de Venta de Repuestos Agrícolas de la compañía en la actualidad, nos planteamos retos estratégicos concerniente al “como.....”, “que es más conveniente....” y “que hacer respecto a.....”, y que para llegar a los objetivos propuestos de encontrar soluciones a nuestro problema yugular, debemos conocer mejor el sistema donde trabajamos, y jerarquizar los problemas según su importancia, a fin de fortalecernos en lo que realmente somos buenos, a través de la realización de una serie de acciones estratégicas derivadas del análisis del problema.

La metodología empleada, ha sido realizada desde la identificación del problema, subdividir el problema, analizar sus causas, identificar soluciones, plantear objetivos, programar soluciones y establecer controles para llegar a la estandarización de los procedimientos correspondientes.

Se identifica el problema principal analizando la participación de mercado de la compañía en un histórico desde el año 2008, donde se observa que si bien el mercado de repuestos para equipos agrícolas ha crecido 16.5% respecto al año 2010, el porcentaje de participación que tiene la empresa ha disminuido de 34.8% a 32.9% cuando, de acuerdo a los objetivos de inicio de año 2011 se propuso obtener por lo menos 35% del mercado total.

MÁRCA,	2008		2009		2010		2011	
	FOB US\$ (M)	%FOB US\$ (M)	FOB US\$ (M)	%FOB US\$ (M)	FOB US\$ (M)	%FOB US\$ (M)	FOB US\$ (M)	%FOB US\$ (M)
FERREYROS	1,258	34.5%	1,434	34.8%	1,649	34.8%	1,814	32.9%
IPESA	926	25.4%	1,018	24.7%	1,222	25.8%	1,467	25.8%
STENICA	549	17.4%	632	15.8%	758	16.0%	995	16.5%
SINOMAQ	252	6.9%	391	9.5%	360	7.6%	360	9.0%
CRESKO	186	5.1%	177	4.3%	161	3.4%	161	3.2%
UNIMAQ	153	4.2%	128	3.1%	137	2.9%	137	2.3%
DISTRIBUIDORES	238	6.5%	322	7.8%	451	9.5%	586	10.6%
Total	3,647	100%	4,121	100%	4,739	100%	5,521	100%

PARTICIPACIÓN DE MERCADO 2010



PARTICIPACIÓN DE MERCADO 2011

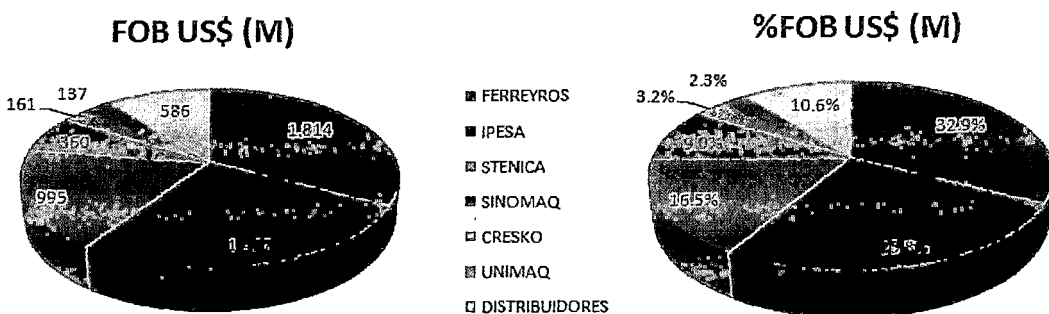


Figura 9. Participación de mercado según importaciones 201-2011 a valores FOB_Fuente: Gerencia General

De acuerdo a éste análisis, el problema principal a tratar es el *Escaso Crecimiento en Ventas de Repuestos Agrícolas 2010 Vs. 2011*, y que según las causas que la originan, existen problemas secundarios dentro de áreas específicas las cuales influyen directamente en las ventas obtenidas a lo largo del 2011.

Algunas de las principales causas identificadas son:

- Área de Repuestos agrícolas no diferenciada dentro de la organización.
- Clientes de repuestos agrícolas no diferenciados.
- No se ha desarrollado ofrecimiento de marcas alternativas.
- Ofertas estándar a clientes agrícolas.
- Tiempos muertos en el proceso de atención a clientes.
- Procesos Administrativos complejos y burocráticos.
- Inadecuado stock de repuestos para atención.
- Ineficiente cobertura de Ventas.
- Poco compromiso de Administradores y RRVV Sucursales Ferreyros.
- Falta de capacitación en líneas de Repuestos Agrícolas.
- Poco seguimiento a importaciones de la competencia.
- Procesamiento de datos DBS Agrícola muy lentos.
- Parque de Máquinas agrícola desfasado.
- Base de Datos Clientes agrícolas desactualizado.

Se ha determinado que estos problemas específicos se encuentran dentro del área de RRHH, Procesos, Marketing e Informática. Según el enfoque del presente informe, las estrategias no representarían acciones en sí mismas, sino constituyen guías para determinar las operaciones a ser ejecutadas como parte del proceso de marketing, además de cumplir la función de integrar el conjunto de operaciones.

Así, para el desarrollo de éste informe se aplicarán estrategias direccionadas específicamente al área funcional de marketing, la que está enmarcada dentro del contexto para el desarrollo del Planeamiento Estratégico.

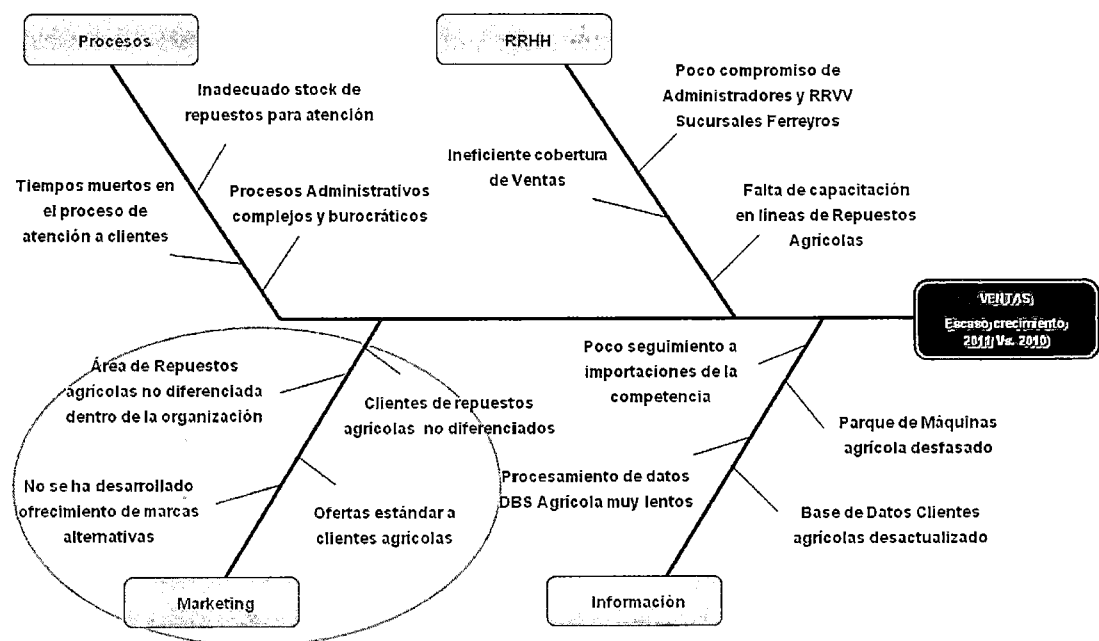


Figura 10. Diagrama de Ishikawa: Definición del problema área Venta de Repuestos Agrícolas_Fuente: Elaboración Propia

Para realizar análisis correcto respecto a las estrategias adecuadas que se aplicarán, necesitamos realizar un análisis detallado interno (Fortalezas y

Debilidades), correspondiente a las áreas determinadas como causas del problema central, y externo (Oportunidades y Amenazas), correspondiente a la influencia del entorno del área comercial de venta de repuestos agrícolas.

1.2.3. Análisis Porter: Las cinco fuerzas

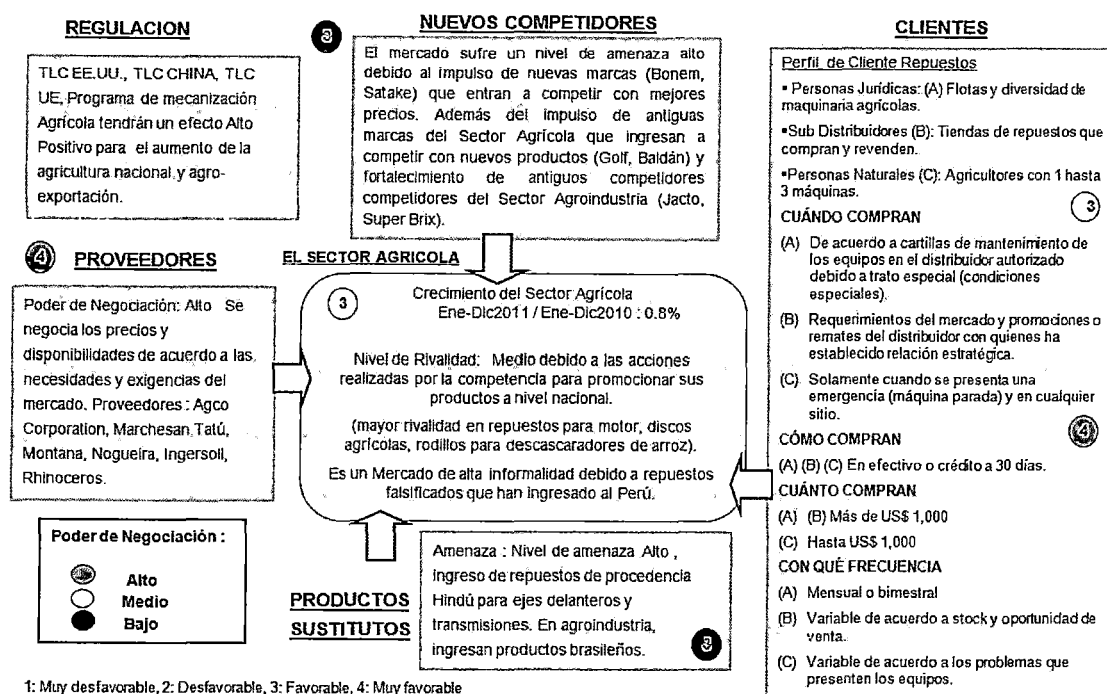


Figura 11. Fuerzas Competitivas de Porter área Repuestos Agrícolas_Fuente: Elaboración propia

1.2.4. Análisis Interno del Área Comercial de Venta de Repuestos Agrícolas

Los sectores de responsabilidad comercial del Área de Repuestos Agrícolas son los de agrícola propiamente dicho y agroindustria, en los cuales estamos inmersos a través de los productos que comercializamos, los mismos que están comprendidos dentro de nuestras unidades de negocios y en cada uno

de ellos añadimos valor agregado al producto, a través de las actividades desarrolladas en la cadena de valor.

A través de nuestra cadena de valor, identificaremos nuestras principales actividades que crean un valor para nuestros clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas, considerando que la competitividad de costos depende no sólo de los costos de las actividades que se desempeñan internamente, sino también de los costos en las cadenas de valor de nuestros proveedores y sus aliados en la etapa final del canal, es que debemos trabajar en ellos, a fin de conseguir reducir costos.

A través de la utilización de benchmarking, de los costos de nuestras actividades, hemos podido relacionar con las de nuestros competidores, proporcionándonos una evidencia sólida que somos más competitivos que ellos.

Así mismo, a través del esquema de la cadena de valor de Michael Porter, nos permitirá analizar nuestras principales actividades, tanto en las primarias como en las de apoyo, podremos identificar nuestras desventajas de costos en la cadena de valor y donde se originan las diferencias, para lo cual hemos desarrollado acciones estratégicas, a fin de corregir las desviaciones producidas, lo cual nos ha permitido obtener resultados positivos en nuestros estados financieros (pérdidas y ganancias).

1.2.4.1. Hipótesis y cuestionamientos planteados

Hipótesis	Análisis para validar
1. La mayoría de los competidores tradicionales de la línea agrícola manejan a la vez líneas amarillas lo cual los ha fortalecido a la hora de competir.	+ New Holland , John Deere, Case, Yto cuentan con línea amarilla.
2. Existe interés y apoyo permanente entre las sucursales y Orvisa, así como el departamento Ventas Gobierno.	+ Es una relación apoyo mutuo, para sacar adelante los negocios que se presentan.
3. Mejorar la cobertura incorporando otros canales de comunicación, así como diferenciando tipo y tamaño de cliente, mejoraremos nuestra cobertura.	+ Demanda de clientes, en base a tamaño de flota y volúmenes de compra.
4. Para el agricultor individual el servicio ofrecido por FSAA es caro, no así para las grandes flotas.	+ Cartavio, Camposol y otros clientes, nos prefieren, brindándonos la oportunidad de incrementar las ventas través de convenios CSA.
5. Servicio post-venta de Ferreyros es de mejor calidad en todo el mercado agrícola.	+ Propuesta de valor de servicio con evaluación de calidad, eficiencia y tarifario sobre reparaciones.
6. Bajo nivel de venta de repuestos originales debido a la gran competencia de alternativos.	+ Analizar resultados de encuestas y propuesta de valor en repuestos.
7. Se debe crear una empresa dedicada al mercado agrícola y forestal desligada de Ferreyros.	+ Análisis Interno y externo. Se debe evaluar resultados históricos y proyecciones a futuro para determinar rentabilidad de una empresa separada de Fesaa.

Figura 12. Análisis previo para validar causas del problema principal_Fuente: Elaboración propia

1.2.4.2. Análisis de la Cadena de Valor

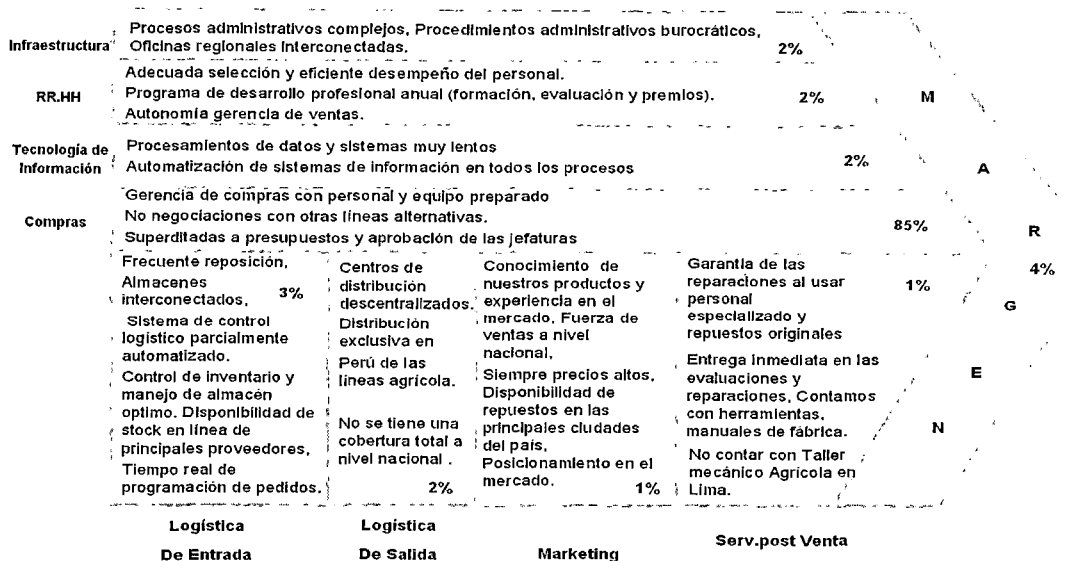


Figura 13. Análisis de la Cadena de Valor generada por la venta de repuestos agrícolas _ Fuente: Elaboración propia

CADENA DEL PROCESO DE VENTA DE REPUESTOS

CUELLOS DEL BOTELLA IDENTIFICADOS:

- 1. Forma de Pago a Proveedores:** Para nuestros nuevos proveedores de repuestos todavía no se ha normado la forma de pago y crédito a los que podemos acceder para compra de sus productos por lo cual el problema a enfrentar es el tiempo de atención que tenemos en la atención a clientes finales.
- 2. Recepción de Carga en almacenes Ferreyros:** El siguiente problema a enfrentar es el tiempo que les toma a los encargados del almacén

central de repuestos en registrar la carga proveniente del extranjero pues el proceso para registro de ítems agrícolas es de forma manual a diferencia de las cargas Caterpillar.

- 3. Ingreso de la carga al sistema DBS:** Al haber demora en el ingreso de la carga al almacén, lleva por consiguiente a la demora del registro de dicha carga en el sistema de repuestos DBS que manejamos dentro de la empresa, lo cual ocasiona no tener disponible repuestos en sistema cuando realmente los tenemos disponibles físicamente dentro de los almacenes.
- 4. Envío de Repuestos a Sucursales:** Para envío de repuestos a las sucursales, se da prioridad para la facturación a los repuestos de la línea principal dentro de la empresa (Caterpillar) lo cual ocasiona que se retrase o se pierda la facturación localmente o en las sucursales.
- 5. Recepción de Repuestos e Ingreso de Información en sucursales:** De la misma manera que demoran los repuestos en ser ingresados y registrados en el almacén central Ferreyros, tienen la misma demora en ingresar al almacén de las sucursales cuando son enviados desde Lima pues los encargados de almacén dan prioridad a repuestos Caterpillar.
- 6. Venta de repuestos y Formas de pago de clientes de repuestos:** Punto fundamental que es motivo de estudio de ésta tesis que en los siguientes puntos se estudiará al detalle.

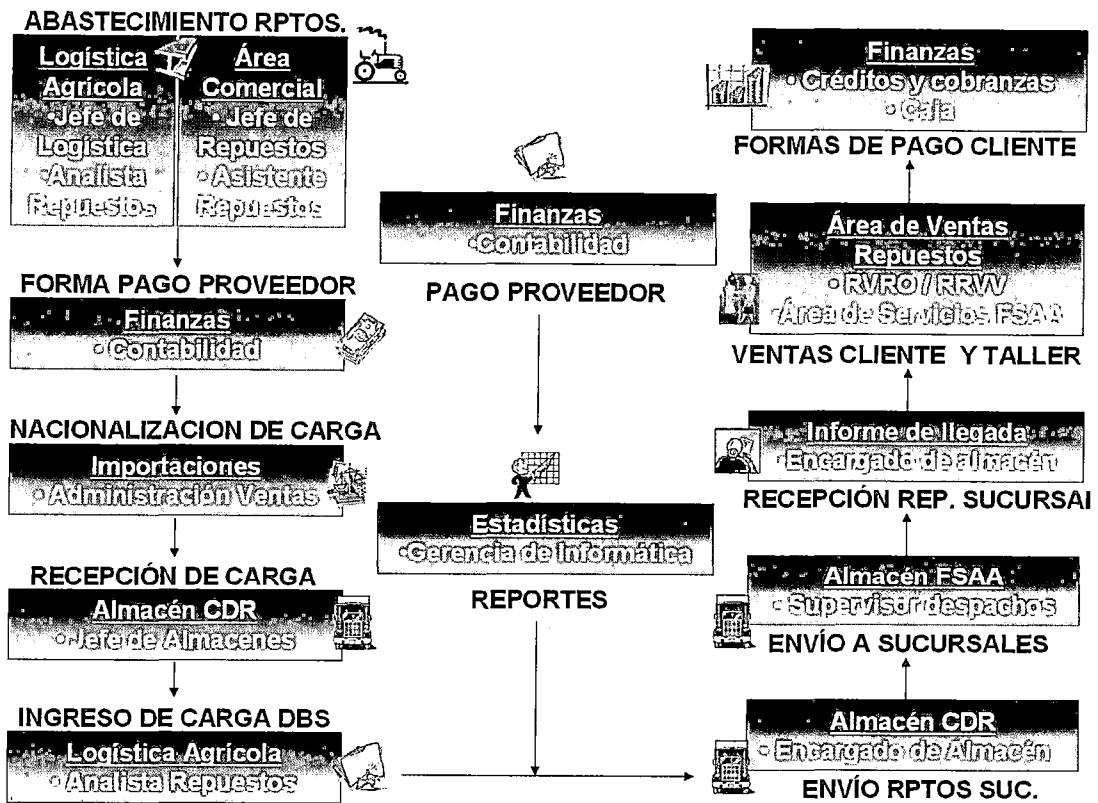


Figura 14. Flujo de Información para la Venta de Repuestos Agrícola_Fuente: Elaboración propia

1.2.4.3. Principales Líneas de valor actual

LÍNEA DE REPUESTOS PARA TRACTORES

SOS	PROVEEDOR	PRODUCTO	MARCA	PAIS ORIGEN
100	Agco Parts	Repuestos para tractores y cosechadoras agrícolas MF Brasil	Massey Ferguson Brasil	Brasil
100	Bridgestone	Orugas de goma para cosechadoras Yanmar	Bridgestone	EE.UU.
110	Agco Parts	Repuestos para tractores y cosechadoras agrícolas MF UK	Massey Ferguson UK	Inglaterra
110	Argo Tractors	Repuestos para tractores agrícolas Mc Cormick	Mc Cormick	Italia
110	Argo Tractors	Repuestos para tractores agrícolas Landini	Landini	Italia
120	Subdistribuidores	Repuestos para maquinaria agrícola y motores Perkins	Massey Ferguson, Perkins, Varios	Perú
120	Orvisa			
125	MegaRepresentaciones (Corporación FERREYROS)	Neumáticos para maquinaria e implementos agrícolas.	Good Year	Varios
			Pirelli	
			BKT	
			Titan	
160	MODASA	Repuestos para motores Perkins en maquinaria agrícola	Perkins	Inglaterra
165	MegaRepresentaciones	Lubricantes para equipos agrícolas	Mobil	Perú

Figura 15. Línea de repuestos para tractores agrícola_Fuente: Gerencia Agrícola

LINEA DE REPUESTOS PARA IMPLEMENTOS Y EQUIPOS AGROINDUSTRIALES

SOS	PROVEEDOR	PRODUCTO	MARCA	PAIS ORIGEN
926	Zaccaria	Repuestos para molinos de arroz.	Zaccaria	Brasil
926	Sanmak	Repuestos para seleccionadoras automáticas de arroz.	Sanmak	Brasil
926	Menta	Repuestos para maquinaria de forraje.	Menta	Brasil
926	Nogueira	Repuestos para maquinaria de forraje.	Nogueira	Brasil
926	Cheng Tai	Rodillo con núcleo de aluminio para molino de arroz.	Rhinoceros	China
926	Montana	Repuestos para fumigadoras Montana	Montana	Brasil
926	Menta	Repuestos para maquinaria de forraje.	Menta	Brasil
935	Ingersoll	Discos para implementos Tatu y Fiansa	Ingersoll	Argentina
936	Fiansa (Corporación ERREYROS)	Repuestos para Implementos agrícolas	Fiansa	Perú

Figura 16. Línea de repuestos para implementos y equipos agroindustriales_ Fuente: Gerencia Agrícola

1.2.4.4. Propuestas de Valor Actual

Calidad del Producto

Calificación: El mejor del Mercado

Comercializamos productos originales en todos los ítems para tractores agrícolas e implementos con el respaldo que brinda la marca.

Garantía

Calificación: El mejor del Mercado

Todos nuestros productos tienen una garantía de 12 meses por defecto de fábrica o por material de fabricación.

Trato con el Cliente

Calificación: El mejor del Mercado

Gracias a nuestro personal altamente calificado y capacitado, podemos brindar a nuestros clientes el mejor trato y asesoría

□ **Precio**

Calificación: Dentro de los mejores del Mercado

Tenemos precios competitivos acorde a las exigencias del mercado.

□ **Stock de Repuestos**

Calificación: Dentro de los mejores del Mercado

Contamos con almacenes de repuestos totalmente equipadas en las sucursales ubicadas en las principales ciudades del Perú.

□ **Cumplimientos de Tiempos de entrega**

Calificación: Dentro de los mejores del Mercado

De acuerdo a la cadena de valor analizada en ítem anterior, factores externos al proceso de atención afectan directamente los lead time indicados al cliente final, los cuales casi siempre obtenemos resultados favorables que nos permiten mantener la satisfacción del cliente y nos permite colocarnos dentro de los mejores del mercado.

□ **Personal técnico calificado**

Calificación: El mejor del Mercado

Para atención al público se tienen ingenieros altamente calificados así como técnicos especialistas agrícolas capacitados en fábrica Brasil.

□ **Capacitaciones**

Calificación: El mejor del Mercado

Dentro del Soporte Posventa CSA ofrecido a clientes, se incluye capacitación en Operación y Mantenimiento de Equipos Agrícolas, así como Capacitación constante en Reconocimiento de Repuestos Genuinos en Equipos Agrícolas y los Beneficios de Uso de Repuestos Originales.

Productos/servicios	Propuesta de valor	1	2	3	4
•Repuestos para Tractores y Cosechadoras Massey Ferguson y Landini •Repuestos para Implementos (Chumaceras y Discos) Repuestos de Agroindustria •Lubricantes y Llantas	Calidad del producto				4
	Garantía				4
	Trato con el cliente				4
	Precio			3	
	Stock de repuestos			3	
	Cumplimiento de tiempos de entrega			3	
	Personal técnico calificado				4
	Capacitaciones				4

1: Niveles bajos de mercado, 2: Ni bueno ni malo, 3: Dentro de los mejores del mercado, 4: El mejor del mercado

Figura 17. Principales propuestas de valor ofrecido al cliente de repuestos agrícolas
 Fuente: Elaboración Propia

Ventajas competitivas	Crea valor?	Es escaso(a)?	Hay sustituto?	Puede ser imitado fácilmente?
Soporte Post-Venta	SI	SI ES ESCASO	NO HAY SUSTITUTO	NO
Infraestructura	SI	SI ES ESCASO	NO HAY SUSTITUTO	NO
Red de Distribución	SI	SI ES ESCASO	NO HAY SUSTITUTO	NO
Financiamiento	SI	SI ES ESCASO	NO HAY SUSTITUTO	NO
RRHH calificado	SI	SI ES ESCASO	NO HAY SUSTITUTO	NO
Sistemas Interconectados	SI	SI ES ESCASO	NO HAY SUSTITUTO	NO
Almacén de Rep. Interconectados	SI	SI ES ESCASO	NO HAY SUSTITUTO	NO
Diversidad de Productos	SI	SI ES ESCASO	NO HAY SUSTITUTO	SI

Figura 18. Principales ventajas competitivas_Fuente: Área Repuestos Agrícolas

1.2.4.5. Evolución de Ventas Mensuales

En el cuadro adjunto se visualiza el progreso de venta de repuestos agrícolas a nivel nacional y de acuerdo al presupuesto planteado para cada mes se indica el cumplimiento porcentual en ventas.

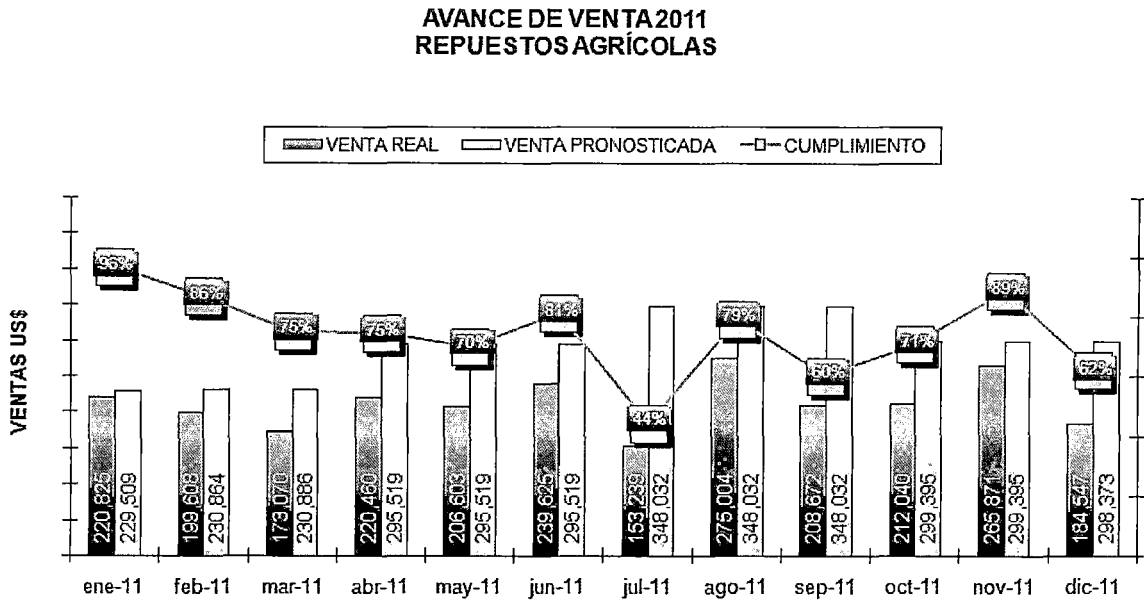


Figura 19. Evolución de Venta de Repuestos Agrícolas 2011_Fuente: Elaboración Propia

1.2.4.6. Auditoria Interna: Identificación de Fortalezas y Debilidades

El proceso realizado para ésta auditoría es muy similar que si la hubiera realizado una auditoría externa. Gerente y empleados del área Agrícola participaron para determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del área de Venta de Repuestos Agrícolas, donde se ha logrado reunir y asimilar información sobre las operaciones de administración, marketing, finanzas / contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de

información computarizada relacionadas al área en estudio. Toda esta interacción forma parte de la administración estratégica, la cual ha sido supervisada por la Gerencia Central de Sucursales.

Se presenta la verificación de la auditoría interna para determinar las fortalezas y debilidades de FERREYROS S.A.A.

Administración

1. ¿Usa la empresa conceptos de la administración estratégica? **SI**
2. ¿Son los objetivos y las metas de la compañía mensurables y debidamente comunicados? **SI**
3. ¿Planifican con eficacia los gerentes de todos los niveles de la jerarquía?
SI
4. ¿Delegan los gerentes correctamente su autoridad? **SI**
5. ¿Es la estructura de la organización apropiada? **SI**
6. ¿Son claras las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo? **SI**
7. ¿Es alto el ánimo de los empleados? **SI**
8. ¿Es baja la rotación de empleados y el ausentismo? **SI**
9. ¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización? **NO**

Mercadotecnia

1. ¿Están los mercados eficazmente segmentados? **NO**

2. ¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?
SI
3. ¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa? **SI**
4. ¿Son confiables los canales presentes de distribución y tienen costos efectivos? **NO**
5. ¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas? **SI**
6. ¿Realiza la empresa investigaciones de mercado al mercado de repuestos para equipos agrícolas? **NO**
7. ¿Son buenos la calidad del producto y el servicio al cliente? **SI**
8. ¿Tienen los productos y los servicios precios justos? **SI**
9. ¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad? **NO**
10. ¿Son efectivas la planificación y la presupuestación de marketing? **NO**
11. ¿Tienen los gerentes de marketing de la empresa la experiencia y la capacidad adecuadas? **SI**

Finanzas

1. ¿En qué puntos indican los análisis de las razones financieras que la empresa es fuerte o débil en términos financieros? En la liquidez para solventar sus deudas.
2. ¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo? **SI**

3. ¿Puede la empresa reunir, por medio de pasivo / capital contable, el capital que necesita a largo plazo? **SI**
4. ¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente? **SI**
5. ¿Son eficaces los procedimientos para presupuestar el capital? **SI**
6. ¿Son razonables las políticas para pagar dividendos? **SI**
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas? **SI**
8. ¿Tienen experiencia los gerentes financieros de la empresa y están bien preparados? **SI**

Operaciones

1. ¿Son confiables y razonables los proveedores de repuestos para equipos agrícolas? **SI**
2. ¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas? **SI**
3. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control del inventario respecto a repuestos agrícolas? **SI**
4. ¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad? **SI**
5. ¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados? **NO**
6. ¿Cuenta la empresa con competencias tecnológicas? **SI**

Investigación y Desarrollo

1. ¿Cuenta la empresa con instalaciones para Investigación y Desarrollo del negocio de repuestos agrícolas? ¿Son adecuadas? **NO**
2. ¿Está bien preparado el personal de Investigación y Desarrollo del área agrícola? **SI**
3. ¿Están bien asignados los recursos para Investigación y Desarrollo? **NO**
4. ¿Son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información respecto al negocio agrícola? **NO**
5. ¿Es eficaz la comunicación entre Investigación y Desarrollo Agrícola y otras unidades de la organización? **NO**
6. ¿Son tecnológicamente competitivos los productos presentes? **SI**

Sistemas de información

1. ¿Usan todos los gerentes de la empresa el sistema de información para tomar decisiones? **SI**
2. ¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información? **SI**
3. ¿Se actualizan con regularidad los datos del sistema de información agrícola? **NO**
4. ¿Contribuyen todos los gerentes de las áreas funcionales de la empresa con aportaciones para el sistema de información agrícola? **SI**
5. ¿Conocen los estrategas de la empresa los sistemas de información de empresas rivales? **NO**

IDENTIFICACION DE F Y D

Fortalezas:

- En la empresa se entiende la planeación estratégica.
- Los objetivos son debidamente comunicados.
- Los gerentes de todos los niveles de jerarquía planifican eficazmente.
- Se delega correctamente el trabajo.
- Tiene una buena estructura organizacional.
- Las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo son claras.
- El ánimo de los empleados es alto.
- Es baja la rotación de empleados y el ausentismo en la compañía.
- La empresa es representante exclusivo de marcas líderes a nivel mundial.
- La parte del mercado agrícola que corresponde a la empresa ha ido en aumento.
- Se cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas.
- Es buena la calidad del producto y el servicio al cliente.
- Los productos y los servicios tienen precios justos.
- Los gerentes de marketing de la empresa tienen la experiencia y la capacidad adecuadas.
- Tiene liquidez para solventar sus deudas y capital de trabajo suficiente.
- Eficacia en procedimientos para presupuestar el capital.
- Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas.

- Son confiables y razonables los proveedores de repuestos para equipos agrícolas.
- Cuenta con sucursales a nivel nacional en las principales ciudades del país.
- Es confiable y eficaz los procedimientos y las políticas para el control del inventario respecto a repuestos agrícolas.
- Los procedimientos y las políticas para el control de calidad son eficaces.
- Está bien preparado el personal de Investigación y Desarrollo del área agrícola
- Son tecnológicamente competitivos los productos presentes.
- Existe un buen sistema de información para tomar decisiones.

Debilidades:

- La segmentación del mercado no es buena.
- Clientes del sector C no están siendo correctamente atendidos.
- Elevados costos de distribución.
- Inadecuada estructura organizacional respecto a Representantes de Ventas sucursales, los cuales son todistas.
- Inefectivos mecanismos de control y recompensa en la organización
- Los canales presentes de distribución no son confiables.
- Precios por encima del mercado.

- Investigaciones de mercado nulas respecto a repuestos para equipos agrícolas
- No cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad sobre venta de repuestos agrícolas.
- La planificación y la presupuestación de marketing no son efectivas.
- Los recursos de marketing agrícola no están correctamente asignados.
- No se cuenta con un adecuado programa de programa de capacitación para Representantes de Ventas equipos y repuestos.
- La empresa no cuenta con un área exclusiva para Investigación y Desarrollo del negocio de repuestos agrícolas.
- No son adecuados los sistemas de cómputo y de administración de información respecto al negocio agrícola.
- Sistema de información agrícola no son actualizados con regularidad.

1.2.5 Análisis Externo del Área Comercial de Venta de Repuestos Agrícolas

1.2.5.1. Tendencias del sector

Aspectos	Tendencias	Implicaciones para el negocio
Tecnología	Uso del Biodiesel, motores de con mayor tecnología pequeños y mayor potencia.	Nuevo mercado, pueden aparecer nuevos competidores
Macroeconomía	Crecimiento del sector debido a mayores proyectos.	Demanda en equipos, descentralizada, oportunidad para ayudar a desarrollar proyectos. ¿sector público tomará más participación?
Política	Inestabilidad, elecciones municipales, regionales, y presidenciales	Acceso a créditos internacionales
Regulación	Tendencia internacional severidad en el cumplimiento de las normas ambientales. Regulación en la tala de bosques.	Favorable para generar energía a partir de biomasa. Tendencia a reforestar bosques. Manejo de residuos sólidos.
Comerciales	Mayor acceso de información, da mayor del cliente da mayor poder de negociación.	Disminución de márgenes.
Competencia	Diversificación de la competencia con producción en países de menores costos de fabricación y bajas configuraciones. Ingreso de nuevos competidores de maquinaria agrícola.	Atomización del mercado de equipos.
Proveedores	Proveedores mayormente centralizados en Brasil.	Alto costo de equipos debido al alto tipo de cambio del real brasileño frente al dólar.
Sociales (incl. Medio ambiente)	Alto índice de inseguridad ciudadana en las principales regiones agrícolas y agroindustriales del Perú (Trujillo, Chiclayo). Oposición de los agricultores a nuevos proyectos.	Disminución de la inversión de los clientes en la compra de equipos.
Demográficos	Tendencia a emigrar a centros urbanos.	Puede faltar mano de obra
Recursos naturales	Falta de agua, fenómeno del niño, calentamiento global,	Evita el crecimiento de las áreas cultivables, pérdida de cultivos por exceso de lluvias.
Gobierno	Culminación de los proyectos de irrigación agrícola.	Mayor área cultivable.

Figura 20. Tendencias actuales del mercado de venta de repuestos para tractores agrícolas_Fuente: Elaboración Propia

1.2.5.2. Competidores por Marca

Revendedores de Repuestos

Son medianas y pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de partes tanto originales como alternativas.

Son adquiridas por diferentes canales, ya sea directamente de fábrica o con distribuidores autorizados del mismo país de procedencia.

El precio de venta se rige por la oferta y demanda, y casi siempre están por debajo de los precios de la empresa.

MODASA – Motores Andinos S.A.

Empresa que actualmente cuenta con la exclusividad en venta de repuestos para motores Perkins a Nivel Nacional.

COTECSAN

Representación del Sr. Carlos Vásquez, importador más importante de repuestos para equipos Nogueira después de Ferreyros.

Ipesa y Stenica tiene representación de repuestos para picadoras en las mismas marcas de tractor que representan: John Deere y New Holland respectivamente.

VIDAGRO - GRUPO PICÓN

Representante exclusivo de la marca en el Perú.

Actualmente Ferreyros ha tomado la representación de Fumigadoras Montana (Italia)

Distribuidores de Discos Para Implementos Agrícolas

Olisam Distribuidores, Salazar Diesel, Imotradi, entre otros.

Ipesa tiene representación exclusiva de marca Baldán.

Sténica tiene representación exclusiva de marca Inagro.

1.2.5.3. Análisis de riesgos y cómo manejarlos

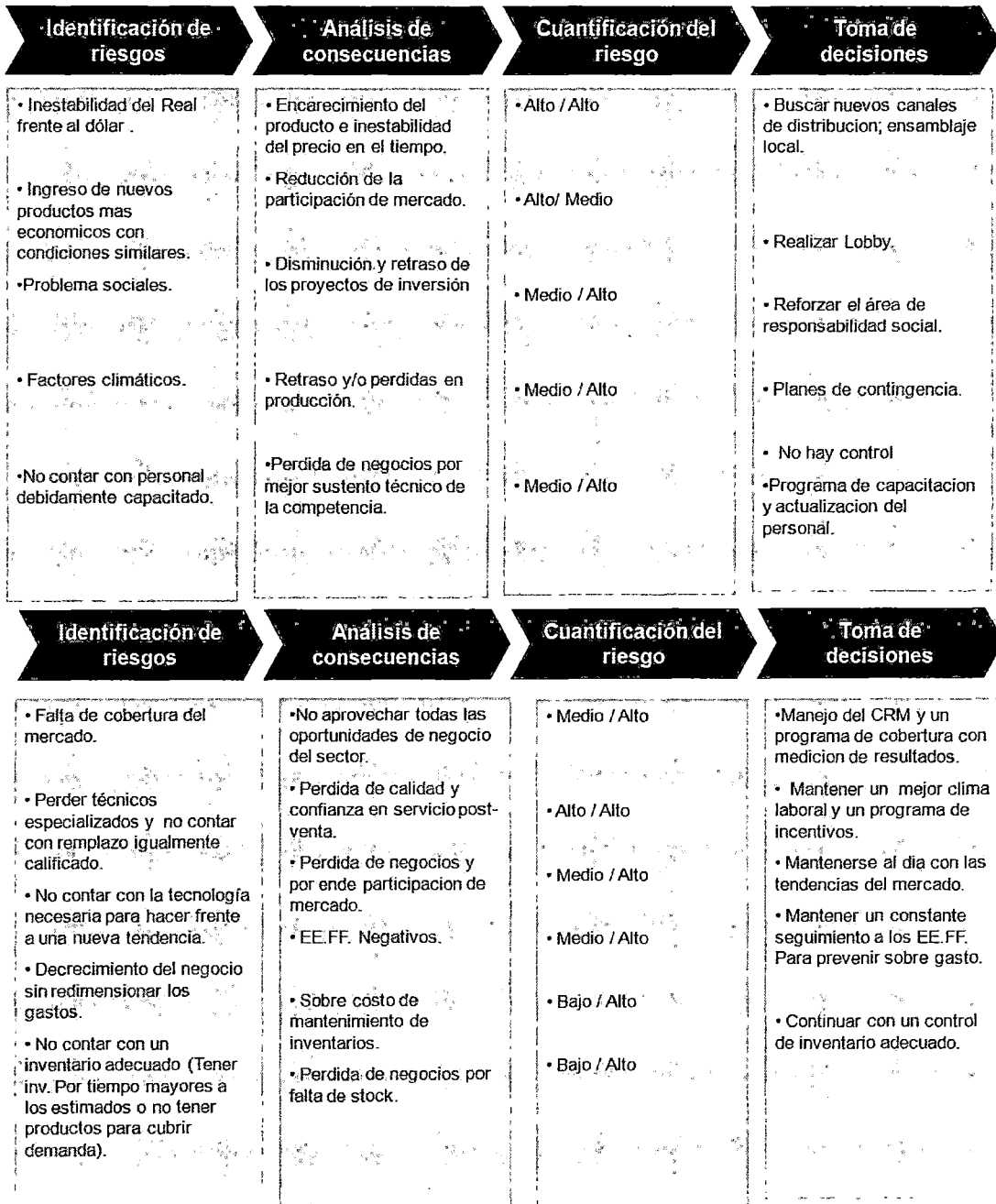


Figura 21. Esquema de Toma de Decisiones para riesgos identificados_Fuente: Gerencia Agrícola

1.2.5.4. Auditoría Externa: Identificación de Oportunidades y Amenazas

Para la realización de ésta auditoría se ha reunido información de inteligencia de la competencia, así como información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

Fuerzas Económicas

Al monitorear el acceso a las facilidades de adquisición de bienes de capital podemos darnos cuenta del aumento de la disponibilidad de créditos en los bancos y entidades financieras con tasa de interés de entre 13% y 20% que, aunando al aumento del consumo interno por el lado del gasto se destaca el comportamiento de la demanda interna. Este crecimiento es explicado por diversos factores, siendo los más importantes los siguientes:

- i) Expectativas positivas por parte de consumidores y agro exportadores, que alentaron decisiones de inversión y consumo no duradero,
- ii) Incrementos en la productividad, debido al acceso a nuevas tecnologías (bienes de capital), y
- iii) Ingresos extraordinarios, proveniente de los altos precios de principales cultivos de exportación, que financian el avance de la actividad económica sin generar desequilibrios externos o fiscales.

Un inconveniente que se aprecia es el aumento de la cantidad de importadores de repuestos para equipos agrícolas especialmente en el norte

del país donde se están desarrollando los proyectos agrícolas más grandes del Perú, donde algunos analista o especuladores advierten que la participación de éstos distribuidores en un futuro podría alcanzar por lo menos la mitad del mercado total de piezas si las compañías con distribución exclusiva no cuentan con programas que contrarresten éste accionar. Sin embargo, también se anticipa que éste panorama sería progresivo y seguiremos viendo un mercado muy volátil.

Fuerzas Sociales

De las variables monitoreadas para este tipo de fuerzas deducimos que la tasa de fecundidad disminuye, al igual que la de natalidad y la cantidad de matrimonios, la tasa de mortalidad disminuye; los programas de seguridad social cada vez cubren a más personas, así como tasa de esperanzas de vida aumenta, el estilo de vida se polariza, los hábitos de compra se está expandiendo a compraras preventivas, es muy baja la actitud ante el ahorro, el rol de los sexos se ha nivelado en la toma de decisiones para adquisición de bienes, ya existe una igualdad racial en ciertos sectores, el nivel promedio de preparación está cambiando de educación secundaria a educación universitaria y/o maestrías, la calidad de los productos aumenta y la actitud ante los productos extranjeros se mantiene, los programas de interés social están en aumento.

El panorama social, cultural, demográfica y ambientales nos dice que la población es joven, donde se ve que hay un mañana mejor lo que conlleva a

que la gente confié en la economía del país, algo importante para el consumo de los productos. Por otro lado, la privatización de industrias estatales y nuevos proyectos con capitales extranjeros mantienen una incertidumbre en la ciudadanía.

Fuerzas Jurídicas y Gubernamentales

Con respecto a los impuestos para la compra de maquinaria y repuestos, el estado promulgo leyes que liberaba de impuestos para la adquisición de activos fijos que ayuden a ser más competitivo a las empresas. Así mismo, es beneficioso para ésta industria la firma de TLC EEUU, TLC China, TLC UE ya que abaratará costos de importación y se está logrando obtener precios más competitivos.

Fuerzas Tecnológicas

La tecnología utilizada en las fábricas de Brasil referente a la fabricación de repuestos para equipos agrícolas siguen las normas de calidad exigidos por la compañía para su distribución y venta en el Perú. Con esto se garantiza la comercialización de productos de garantía lo cual nos da a su vez una ventaja sobre los competidores más cercanos.

Fuerzas Competitivas

Respecto al nivel de ventas alcanzado el 2011, el crecimiento ha sido solamente de 10% respecto al año anterior cuando según lo presupuesta las

ventas debieron alcanzar por lo menos 15% al finalizar el año. Así mismo la competencia ha desarrollado acciones agresivas de marketing y publicidad además de una correcta capacitación de sus vendedores en campo, El área de venta de repuestos agrícola no está diferenciada dentro de la organización por lo cual no tienen una imagen propia en la mente del cliente respecto a lo realizado por la competencia. Además, los competidores ofrecen una gama más completa de productos, entre las cuales destacan productos alternativos originales y nuevos productos de línea.

Las debilidades de nuestros competidores es que ellos no tienen el respaldo financiero que otorga la firma Ferreyros a nivel corporativo así como una consolidada red de distribuidores en distintos puntos del Perú, lo que garantiza en los clientes finales la confianza y seguridad de compra de repuestos.

El principal objetivo de nuestros competidores es aumentar su participación de mercado a costa de Ferreyros, además de aumentar su fuerza de ventas en productos nuevos e innovadores aplicado a equipos agrícolas.

Los puntos vulnerables de nuestros competidores es que no tienen equipos de investigación de mercado para repuestos agrícolas como lo tienen Ferreyros.

La posición de nuestros productos en el mercado es que estamos consolidados con nuestros clientes más importantes pero bajas en la calidad de atención, fallas de fábrica y retardos en las entregas pueden crear un desprestigio de nuestros productos.

Los productos sustitutos representan para la compañía un alto nivel de amenaza, donde nuestro poder de negociación es bajo debido al ingreso de repuestos de procedencia hindú para ejes delanteros y transmisiones. En lo referido para equipos agroindustriales, están ingresando rodillos para descascaradoras de arroz de procedencia Brasil.

IDENTIFICACION DE O Y A

Oportunidades:

- Contínuo crecimiento del mercado repuestos para equipos agrícolas.
- Gran parque de máquinas agrícolas antiguas con necesidad de reparaciones.
- Convenios y alianzas con otros proveedores complementarios para ofrecer paquetes a agricultores.
- Cadenas productivas entre gremios productores y gremios consumidores.
- Facilidades de adquisición de bienes de capital por medio de créditos bancarios y préstamos.
- Incrementos de las cajas rurales con grandes posibilidades de financiamiento para agricultores.
- Existe una diversificación de productos alternativos a ofrecer.
- Mayor demanda de clientes por repuestos originales del fabricante.

- Aperturas de nuevos mercados debido a proyectos de envergadura en distintas zonas del país.
- Fuerte crecimiento de empresas agro exportadores.
- Costos de importación más baratos debido a la firma de tratados de libre comercio con diversos países.

Amenazas:

- Existe un gran grupo de empresas que se dedican a este sector, tanto empresas formales como informales.
- Con TLC China se importarán repuestos de más bajo costo, lo cual atraerán productos sustitutos a lo ofrecido por la compañía.
- Competidores con precios más económicos.
- Aumento de calidad de productos sustitutos.
- Economía de escala de los competidores.
- Baja de precios de los cultivos representativos de las principales zonas agrícolas, ya sea por sobre producción o aumento de importaciones.
- Aumento de cobertura a nivel nacional de la competencia.
- Subida cada año de los terrenos agrícolas.
- La devaluación del real brasileño frente al dólar americano afecta notablemente los precios de los productos.

1.2.6. Concepción Estratégica Planteada

1.2.6.1. Premisas Estratégicas para la venta de repuestos agrícolas en la empresa

A. Rentabilidad.

Continuar mejorando los niveles de rentabilidad para el accionista ya alcanzados en el 2011, expresándolos en términos de creación de valor (EVA).

B. Ventas

Mantener el liderazgo en el mercado obteniendo no menos de 35% de participación y superando las cifras de ventas del 2011 en base a:

- a. La consolidación de nuestra presencia en el mercado agrícola, a través del fortalecimiento de las relaciones existentes con actuales clientes, la obtención de la confianza de quienes no lo son y la activa vinculación con los nuevos proyectos.
- b. El incremento de ventas de repuestos y servicios en clientes no agrícolas.
- c. El crecimiento de las ventas en los negocios de otras líneas que complementan la línea agrícola: línea forestal.

- d. La identificación de nuevas oportunidades de negocios dentro de los mercados en que ya operamos, siguiendo los lineamientos del plan estratégico.
- e. Una mejor cobertura del mercado y una mayor fidelización de los clientes con una administración más efectiva de las relaciones con éstos (CRM).

C. Excelencia y Soluciones Integrales.

- a. Alcanzar niveles de clase mundial como dealer agrícola y en los servicios de mantenimiento y reparación, con calidad estándar, con procedimientos establecidos según las mejores prácticas internacionales y con la participación armónica de todas las áreas que intervienen en los procesos.
- b. Incrementar la eficiencia en búsqueda de la excelencia operacional y obtener la mejor calificación posible en la evaluación anual de Dealer Excellence de Agco Corporation a través de la difusión y seguimiento periódico por parte de cada unidad de negocio de los indicadores respectivos.
- c. Acentuar el cambio de actitud en todos los miembros de la empresa para convertirla, a través de una clara mentalidad de servicio, en una empresa que pueda satisfacer las necesidades de sus clientes proporcionándoles soluciones integrales.

D. RRHH.

Desarrollar políticas de recursos humanos para reclutar al mejor personal, retenerlo y desarrollarlo a través de planes basados en evaluaciones dentro del marco del programa de administración de desempeño (PAD), consolidando una estructura organizativa orientada a la calidad y la excelencia. Las acciones derivadas de este objetivo deben producir un óptimo clima organizacional la cual contribuya el liderazgo de jefes y supervisores. La seguridad integral de los trabajadores constituirá un objetivo prioritario.

E. Six Sigma y EVA.

Utilizar plenamente los instrumentos metodológicos Six Sigma y EVA como parte integral de la cultura del área agrícola. Para ello se relanzará el programa Six Sigma Agrícola como el instrumento de mejoramiento continuo, debiendo todas las unidades de negocios incluir entre sus objetivos un número de proyectos, proporcional a su tamaño. EVA se continuará usando en todas las decisiones a fin de garantizar niveles deseados de valor agregado.

F. Riesgos.

Incorporar el concepto de riesgo en el planeamiento de los negocios a fin de tener planes específicos, en particular en los campos de las condiciones

externas del mercado, de los volúmenes de inventario, de los créditos de ventas, de las plazas nuevas por crearse y de los sistemas informáticos.

G. Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social.

Realizar las acciones necesarias para ser reconocida como una empresa que practica las normas de buen gobierno corporativo y que es socialmente responsable.

1.2.6.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito.		Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS				
1	En la empresa se entiende la planeación estratégica.	0.043	4	0.172
2	Los objetivos son debidamente comunicados.	0.040	4	0.160
3	Tiene una buena estructura organizacional.	0.043	4	0.172
4	Las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo son claras.	0.031	3	0.093
5	Es baja la rotación de empleados y el ausentismo en la compañía.	0.031	4	0.124
6	La empresa es representante exclusivo de marcas líderes a nivel mundial.	0.042	4	0.168
7	La parte del mercado agrícola que corresponde a la empresa ha ido en aumento.	0.031	4	0.124
8	Se cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas.	0.036	4	0.144
9	Es buena la calidad del producto y el servicio al cliente.	0.031	4	0.124
10	Los productos y los servicios tienen precios justos.	0.021	3	0.063
11	Tiene liquidez para solventar sus deudas y capital de trabajo suficiente.	0.031	4	0.124
12	Eficacia en procedimientos para presupuestar el capital.	0.031	4	0.124
13	Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas.	0.034	4	0.136
14	Son confiables y razonables los proveedores de repuestos para equipos agrícolas.	0.039	4	0.156
15	Cuenta con sucursales a nivel nacional en las principales ciudades del país.	0.043	4	0.172
16	Los procedimientos y las políticas para el control de calidad son eficaces.	0.032	3	0.096
17	Existe un buen sistema de información para tomar decisiones.	0.041	4	0.164
DEBILIDADES				
1	La segmentación del mercado no es buena.	0.040	2	0.080
2	Clientes del sector C no están siendo correctamente atendidos.	0.040	2	0.080
3	Inadecuada estructura organizacional respecto a Representantes de Ventas sucursales, los cuales son todistas.	0.039	1	0.039
4	Inefectivos mecanismos de control y recompensa en la organización.	0.021	1	0.021
5	Precios por encima del mercado.	0.031	1	0.031
6	Investigaciones de mercado nulas respecto a repuestos para equipos agrícolas.	0.028	1	0.028
7	No cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad sobre venta de repuestos agrícolas.	0.039	2	0.078
8	La planificación y la presupuestación de marketing no son efectivas.	0.031	2	0.062
9	Los recursos de marketing agrícola no están correctamente asignados.	0.035	2	0.070
10	No se cuenta con un adecuado programa de programa de capacitación para Representantes de Ventas, equipos y repuestos.	0.034	1	0.034
11	La empresa no cuenta con un área exclusiva para Investigación y Desarrollo del negocio de repuestos agrícolas.	0.034	1	0.034
12	Sistema de información agrícola no son actualizados con regularidad.	0.028	2	0.056
		1.000		2.929

CALIFICACIÓN	
1	= Debilidad Mayor
2	= Debilidad Menor
3	= Fuerza Menor
4	= Fuerza Mayor

Figura 22. Matriz de Evaluación de factores internos MEFI_Fuente: Elaboración Propia

Mediante la MEFI obtuvimos el resultado de 2.929, lo que significa que el área de venta de repuestos agrícolas de la empresa es fuerte internamente pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes.

1.2.6.3. Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)

Factores críticos para el éxito.		Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Continuo crecimiento del mercado repuestos para equipos agrícolas.	0.060	4	0.240
2	Gran parque de máquinas agrícolas antiguas con necesidad de reparaciones.	0.055	4	0.220
3	Convenios y alianzas con otros proveedores complementarios para ofrecer paquetes a agricultores.	0.059	4	0.236
4	Cadenas productivas entre gremios productores y gremios consumidores.	0.041	3	0.123
5	Facilidades de adquisición de bienes de capital por medio de créditos bancarios y préstamos.	0.056	4	0.224
6	Incrementos de las cajas rurales con grandes posibilidades de financiamiento para agricultores.	0.045	4	0.180
7	Existe una diversificación de productos alternativos a ofrecer.	0.053	4	0.212
8	Mayor demanda de clientes por repuestos originales del fabricante.	0.045	3	0.135
9	Aperturas de nuevos mercados debido a proyectos de envergadura en distintas zonas del país.	0.055	4	0.220
10	Fuerte crecimiento de empresas agro exportadores.	0.048	3	0.144
11	Costos de importación más baratos debido a la firma de tratados de libre comercio con diversos países.	0.041	2	0.082
AMENAZAS				
1	Existe un gran grupo de empresas que se dedican a este sector, tanto empresas formales como informales.	0.051	3	0.153
2	Con TLC China se importarán repuestos de más bajo costo, lo cual atraerán productos sustitutos a lo ofrecido por la compañía.	0.055	4	0.220
3	Competidores con precios más económicos.	0.039	1	0.039
4	Aumento de calidad de productos sustitutos.	0.055	4	0.220
5	Economía de escala de los competidores.	0.042	1	0.042
6	Baja de precios de los cultivos representativos de las principales zonas agrícolas, ya sea por sobre producción o aumento de importaciones.	0.041	1	0.041
7	Aumento de cobertura a nivel nacional de la competencia.	0.060	4	0.240
8	Subida cada año de los terrenos agrícolas.	0.048	3	0.144
9	La devaluación del real brasileño frente al dólar americano afecta notablemente los precios de los productos.	0.051	2	0.102
		1.000		3.217

CALIFICACIÓN	
1	= Respuesta mala
2	= Respuesta media
3	= Respuesta superior a la media
4	= Respuesta superior

Figura 23. Matriz de Evaluación de factores externos MEFE_Fuente: Elaboración Propia

El resultado en la aplicación MEFE es de 3.217 lo que nos indica que el área de repuestos agrícolas tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de venta de ítems. Gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presenten como por ejemplo la aparición de productos sustitutos.

1.2.6.4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito.	Peso	FERREYROS		SUB DISTRIBUIDORES		MODASA	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
1 Cobertura a nivel nacional	0.14	4	0.56	1	0.14	3	0.42
2 Participación en el mercado	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36
3 Calidad y garantía de productos	0.14	4	0.56	2	0.28	4	0.56
4 Soporte técnico	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27
5 Competitividad de Precios	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
6 Disponibilidad de ítems	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
7 Cargas operativas	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
8 Servicio al cliente	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
9 Personal preparado al cambio y mejoras	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
	0.98		3.54		2.59		3.39

CALIFICACIÓN
1 = Mayor debilidad
2 = Menor debilidad
3 = Menor fortaleza
4 = Mayor fortaleza

Figura 24. Matriz Perfil Competitivo MPC_Fuente: Elaboración Propia

De la siguiente matriz podemos asumir que la compañía tiene una posición fuerte en el mercado de venta de repuestos para equipos agrícolas pero tiene un competidor a Motores Andinos S.A. MODASA, que es reconocido a nivel nacional por la distribución de repuestos Perkins y puede incrementar temerariamente su participación si la empresa no se esmera y si bajamos los brazos.

FORTALEZAS - F

1	En la empresa se entiende la planeación estratégica.
2	Los objetivos son debidamente comunicados.
3	Tiene una buena estructura organizacional.
4	Las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo son claras.
5	Es baja la rotación de empleados y el ausentismo en la compañía.
6	La empresa es representante exclusivo de marcas líderes a nivel mundial.
7	La parte del mercado agrícola que corresponde a la empresa ha ido en aumento.
8	Se cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas.
9	Es buena la calidad del producto y el servicio al cliente.
10	Los productos y los servicios tienen precios justos.
11	Tiene liquidez para solventar sus deudas y capital de trabajo suficiente.
12	Eficacia en procedimientos para presupuestar el capital.
13	Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas.
14	Son confiables y razonables los proveedores de repuestos para equipos agrícolas.
15	Cuenta con sucursales a nivel nacional en las principales ciudades del país.
16	Los procedimientos y las políticas para el control de calidad son eficaces.
17	Existe un buen sistema de información para tomar decisiones.

DEBILIDADES - D

1	La segmentación del mercado no es buena.
2	Clientes del sector C no están siendo correctamente atendidos.
3	Inadecuada estructura organizacional respecto a Representantes de Ventas sucursales, los cuales son todistas.
4	Inefectivos mecanismos de control y recompensa en la organización.
5	Procesos por encima del mercado.
6	Investigaciones de mercado nulas respecto a repuestos para equipos agrícolas.
7	No cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad sobre venta de repuestos agrícolas.
8	La planificación y la presupuestación de marketing no son efectivas.
9	Los recursos de marketing agrícola no están correctamente asignados.
10	No se cuenta con un adecuado programa de programa de capacitación para Representantes de Ventas, equipos y repuestos.
11	La empresa no cuenta con un área exclusiva para Investigación y Desarrollo del negocio de repuestos agrícolas.
12	Sistema de información agrícola no son actualizados con regularidad.

OPORTUNIDADES - O

1	Continuo crecimiento del mercado repuestos para equipos agrícolas.
2	Gran parque de máquinas agrícolas antiguas con necesidad de reparaciones.
3	Convenios y alianzas con otros proveedores complementarios para ofrecer paquetes a agricultores.
4	Cadenas productivas entre gremios productores y gremios consumidores.
5	Facilidades de adquisición de bienes de capital por medio de créditos bancarios y préstamos.
6	Incrementos de las cajas rurales con grandes posibilidades de financiamiento para agricultores.
7	Existe una diversificación de productos alternativos a ofrecer.
8	Máyor demanda de clientes por repuestos originales del fabricante.
9	Apertura de nuevos mercados debido a proyectos de envergadura en distintas zonas del país.
10	Fuerte crecimiento de empresas agro exportadoras.
11	Costos de importación más baratos debido a la firma de tratados de libre comercio con diversos países.

ESTRATEGIA - FO

Planeación estratégica como base para el liderazgo para la venta de repuestos aplicables a cultivos agrícolas.
Diversificar ofrecimiento de repuestos con el fin de obtener una variedad de productos.
Complementar servicio al cliente con ofrecimiento orientados a cada sector del mercado.
Ampliar mercados hacia el sector forestal.
Desarrollar productos de repuestos agrícolas.
Posibilidad de liderar el mercado con precios sincerados.
Alianzas estratégicas con entidades financieras facilitando la compra de repuestos originales.
Contacto con principales gremios permitiendo ampliar cobertura de ofrecimiento de repuestos por paquetes.
Coordinar con el área de marketing publicidad y folletería a publicar en distintos medios.

ESTRATEGIA - DO

Crear una cultura más sólida para acrecentar el mercado de la empresa.
Crear una estrategia conjunta con marketing que tenga un enfoque todista y orientada a llamar la atención del cliente.
Tener una mejor comunicación con nuestros clientes.
Capacitación en venta de repuestos para equipos agrícolas dirigido a Representantes de Ventas, Equipos y Sucursales Ferreteros.
Capacitación en venta de repuestos para equipos agrícolas dirigido a Representantes de Ventas, Repuestos y Sucursales Ferreteros.
Seguimiento a la competencia para contrarrestar su acción.
Organizar campañas de promoción de repuestos agrícolas.
Ordenar base de clientes repuestos agrícolas y aboier cartera ABC.
Ofrecimiento diferenciado de propuestas integrales a clientes, nota.
Realizar charlas en campo a clientes.

Figura 25. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA_ Fuente: Elaboración Propia

FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
1	En la empresa se entiende la planeación estratégica.	1	La segmentación del mercado no es buena.
2	Los objetivos son debidamente comunicados.	2	Clientes del sector C no están siendo correctamente atendidos.
3	Tiene una buena estructura organizacional.	3	Inadecuada estructura organizacional respecto a Representantes de Ventas sucursales, los cuales son todistas.
4	Las descripciones del puesto y las especificaciones del trabajo son claras.	4	Inefectivos mecanismos de control y recompensa en la organización
5	Es baja la rotación de empleados y el ausentismo en la compañía.	5	Precios por encima del mercado.
6	La empresa es representante exclusivo de marcas líderes a nivel mundial.	6	Investigaciones de mercado nulas respecto a repuestos para equipos agrícolas
7	La parte del mercado agrícola que corresponde a la empresa ha ido en aumento.	7	No cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad sobre venta de repuestos agrícolas.
8	Se cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas.	8	La planificación y la presupuestación de marketing no son efectivas.
9	Es buena la calidad del producto y el servicio al cliente.	9	Los recursos de marketing agrícola no están correctamente asignados.
10	Los productos y los servicios tienen precios justos.	10	No se cuenta con un adecuado programa de programa de capacitación para Representantes de Ventas, equipos y repuestos.
11	Tiene liquidez para solventar sus deudas y capital de trabajo suficiente.	11	La empresa no cuenta con un área exclusiva para Investigación y Desarrollo del negocio de repuestos agrícolas.
12	Eficacia en procedimientos para presupuestar el capital.	12	Sistema de información agrícola no son actualizados con regularidad.
13	Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas.		
14	Son confiables y razonables los proveedores de repuestos para equipos agrícolas.		
15	Cuenta con sucursales a nivel nacional en las principales ciudades del país.		
16	Los procedimientos y las políticas para el control de calidad son eficaces.		
17	Existe un buen sistema de información para tomar decisiones.		

AMENAZAS - A		ESTRATEGIA - FA		ESTRATEGIA - DA	
1	Existe un gran grupo de empresas que se dedican a este sector, tanto empresas formales como informales.	Segmentar más el mercado.		Aumentar comunicación con el servicio al cliente	
2	Con TLC China se importarán repuestos de más bajo costo, lo cual atraerán productos sustitutos a lo ofrecido por la compañía.	Fortalecer servicio al cliente		Aumentar la comunicación interna	
3	Competidores con precios más económicos.	Desarrollar mayor capacitación tecnológica		Comprometer a los Representantes de Venta con el área de repuestos agrícola	
4	Aumento de calidad de productos sustitutos.	Aumentar la calidad en los productos		Incentivar la venta con bonos por ventas que sobrepasen el presupuesto asignado	
5	Economía de escala de los competidores.	Reducir costos de importación para obtener precios menores que los de la competencia.		Crear una sólida estructura organizacional con base en el trabajo humano.	
6	Baja de precios de los cultivos representativos de las principales zonas agrícolas, ya sea por sobre producción o aumento de importaciones.	Mejorar el enfoque para correcto uso de sistemas de información			
7	Aumento de cobertura a nivel nacional de la competencia.	Reforzar cobertura a clientes agrícolas en todas las sucursales de la empresa			
8	Subida cada año de los terrenos agrícolas.				
9	La devaluación del real brasileño frente al dólar americano afecta notablemente los precios de los productos.				

1.2.6.6. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción también conocida como PEYEA fue usada para determinar la apropiada postura estratégica del sector de venta de repuestos para equipos agrícolas de acuerdo a las directrices de la Gerencia General de la empresa. Para desarrollarla, se identificaron y cuantificaron los factores determinantes relevantes de la fortaleza financiera (FF), de la estabilidad del entorno (EE), de la ventaja competitiva (VC) y de la fortaleza de la industria (EE). La figura 26 muestra los factores analizados, así como la calificación otorgada subjetivamente en comparación con la importancia de cada factor. Éstas ponderaciones dieron como resultado cuatro puntos que permitieron la construcción del polígono y, a partir de él, el vector, con la finalidad de identificar la postura estratégica – de acuerdo al cuadrante en donde se ubique – más adecuada para la venta de repuestos agrícolas como se puede observar en la figura 27. Los resultados encontrados grafican el polígono y ubican el vector en el cuadrante I, que corresponde a una postura agresiva. El análisis del polígono y de la postura corresponde a una industria atractiva, teniendo en cuenta sobre todo el desarrollo constante a lo largo de los años y por el potencial venidero.

Posición Estratégica Interna		Calificación	Posición Estratégica Externa		Calificación
FUERZA FINANCIERA (FF)			ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)		
1	Rendimiento sobre la inversión	4.0	1	Cambios tecnológicos	-3.0
2	Apalancamiento	-3.0	2	Tasa de inflación	-2.0
3	Liquidez	5.0	3	Variabilidad de la demanda	-4.0
4	Capital de trabajo	3.0	4	Escala de precios de productos competidores	-4.0
5	Flujos de efectivo	3.0	5	Barreras para entrar en el mercado	-4.0
6	Facilidad para salir del mercado	2.0	6	Presión competitiva	-2.0
7	Riesgos implícitos del negocio	3.0	7	Elasticidad de la demanda	-3.0
		23.0			-22.0
	Promedio FF	3.29		Promedio EA	-3.14
VENTAJA COMPETITIVA (VC)			FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)		
1	Participación en el mercado	2.0	1	Potencial de crecimiento	5.0
2	Calidad del producto	2.0	2	Potencial de utilidades	4.0
3	Ciclo de vida del producto	3.0	3	Estabilidad financiera	3.0
4	Lealtad de los clientes	5.0	4	Conocimiento tecnológicos	5.0
5	Utilización de la capacidad de la competencia	-4.0	5	Aprovechamiento e recursos	2.0
6	Conocimientos tecnológicos	-4.0	6	Intensidad de capital	-4.0
7	Control sobre los proveedores y distribuidores	-2.0	7	Facilidad para entrar en el mercado	5.0
		-22.0	8	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5.0
	Promedio VC	-3.14		Promedio FI	4.13

Figura 26. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA_Fuente: Elaboración Propia

$$X = 4.13 - 3.14 = 0.99$$

$$Y = 3.29 - 3.14 = 0.15$$

El entorno relativamente estable, lo mismo que la posición financiera aceptable, ofrece al área de venta de repuestos agrícolas de la empresa la posibilidad de sacar ventaja a la gran variedad de oportunidades que se presentan tanto en el mercado local como regional, sobre todo considerando su fortaleza aceptable como industria. Se puede considerar la posibilidad de alianzas e integraciones para mejorar cobertura así como aumentar la fuerza de ventas y el poder de negociación, realizando acciones que rompan con lo que los competidores están esperando para alcanzarlos.

La empresa tiene el liderazgo y es momento de convertirse en líderes absolutos de este mercado, ampliando sus fronteras.

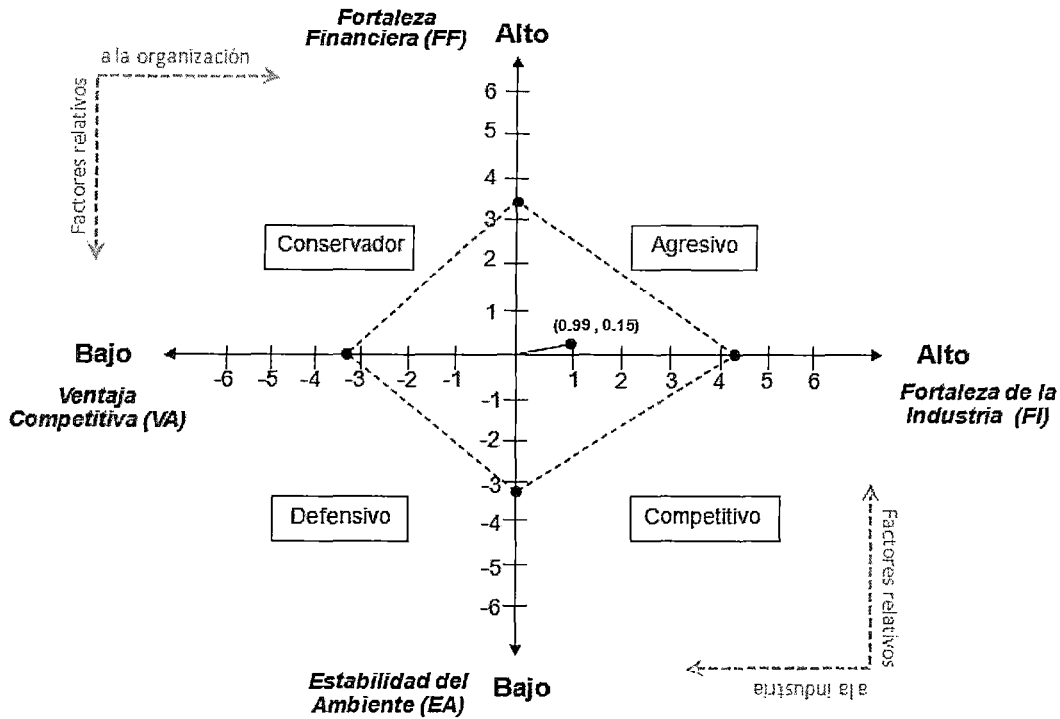


Figura 27. Cuadrantes de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA_Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, la postura estratégica sugerida dirige al área comercial de venta de repuestos hacia la diversificación concéntrica, penetración en el mercado y desarrollo de productos alternativos, a la integración vertical, y concentración vía adquisiciones en la industria, a aumentar su participación de mercado y a concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva, la cual deberá ser mejorada. Es la estrategia de los exploradores / buscadores, donde el planeamiento estratégico es vital, lo mismo que el exhaustivo análisis del entorno. Sin embargo, no deben

dejarse de lado las variables que se encuentran en los otros cuadrantes, pues, de ésta manera, se obtendrán mejores resultados para el área. Como consecuencia de éstos resultados, se sugiere evaluar las acciones actuales del sector, pero sobre todo las de ingresos a nuevos mercado, las de lealtad de los clientes y de las de ciclo de vida de los productos para que el área obtenga los mejores resultados.

1.2.6.7. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

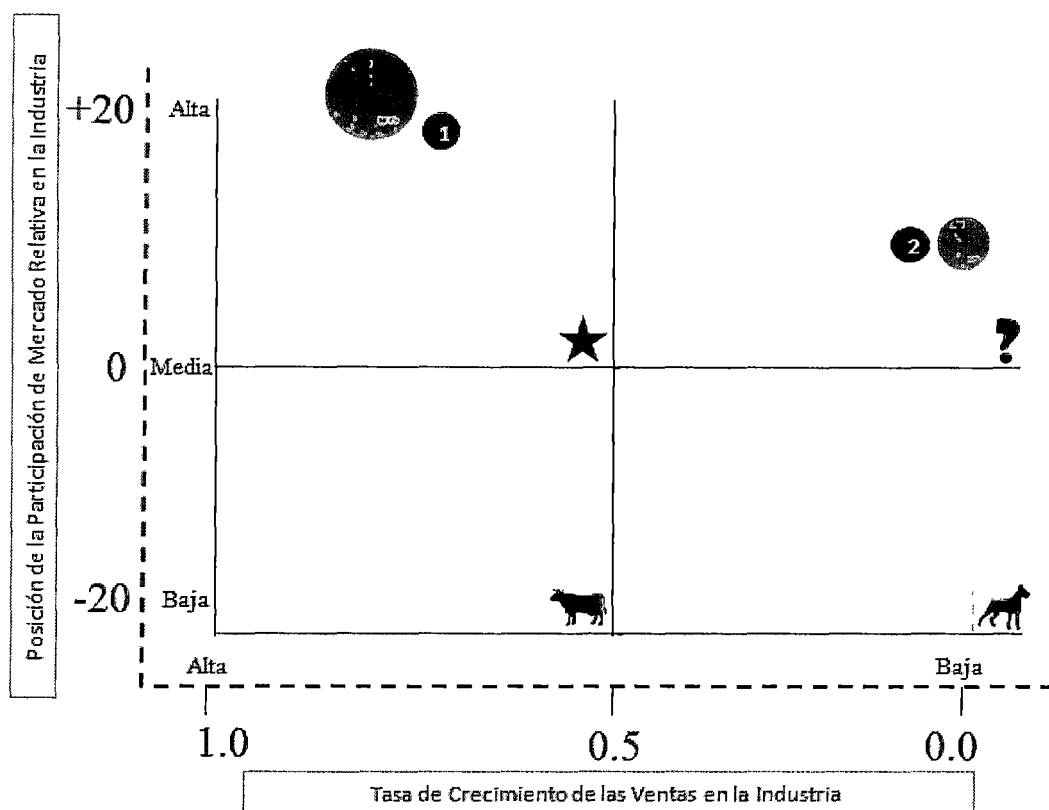
Tal y como se ha manifestado, si bien es cierto existen tres grandes categorías (originales, alternativos y sustitutos). La empresa a través del área de repuestos agrícolas, participa en las dos primeras, toda vez que prácticamente todos los productos sustitutos son de mala calidad.

Para el análisis, se tomó en cuenta la participación relativa de ambas categorías con respecto al total del mercado, las cuales se han obtenido a partir de información estadística recopilada. Así podemos ver graficadas las dos posiciones competitivas de ambas categorías, e incluyen el porcentaje de participación de mercado, las utilidades generadas, así como la tasa de crecimiento. La participación de los productos originales tiene una participación bastante grande aun mientras que la de los alternativos es baja con tendencia al crecimiento.

De la misma forma, resalta la diferencia abismal que existe entre los márgenes brutos de ambas categorías. Esto habla de la importancia que

tiene la diversificación de marcas en la empresa, así como la importancia de las estrategias de marketing necesarias para desarrollarla.

Si bien es cierto, de acuerdo con la matriz BCG ambas categorías se consideran como interrogantes, su importancia relativa es bastante diferente, pues la participación de la categoría originales tanto en ventas como utilidades continúa siendo vital para la industria.



Productos	Ingresos	%	Utilidad	%	Ratio Utilidades	Participación	Tasa de
	MM US\$	Ingresos	Bruta	Utilidades	Brutas %	Mercado	Crecimiento
1 Originales	4,935	89%	3,454	96%	70%	89%	20.30%
2 Alternativos	586	11%	146	4%	25%	11%	9.40%
Total	5,521	100%	3,601	100%			

Figura 28. Matriz Boston Consulting Group BCG_Fuente: Elaboración Propia

1.2.6.8. La Matriz Interna – Externa

La matriz Interna Externa para el área de Venta de Repuestos Agrícolas muestra que el modelo de estrategia a seguir es retener y mantener, teniendo como principales estrategias la penetración en el mercado y la del desarrollo de nuevos productos, situándose en la región 2, cuadrante V. Deben abarcarse mercados aun no desarrollados incursionando en áreas vigentes del mercado, o ya sea en zonas donde el potencial de desarrollo y crecimiento de mercado es alto. Éste análisis refuerza el posicionamiento sugerido a partir del desarrollo de productos novedosos.

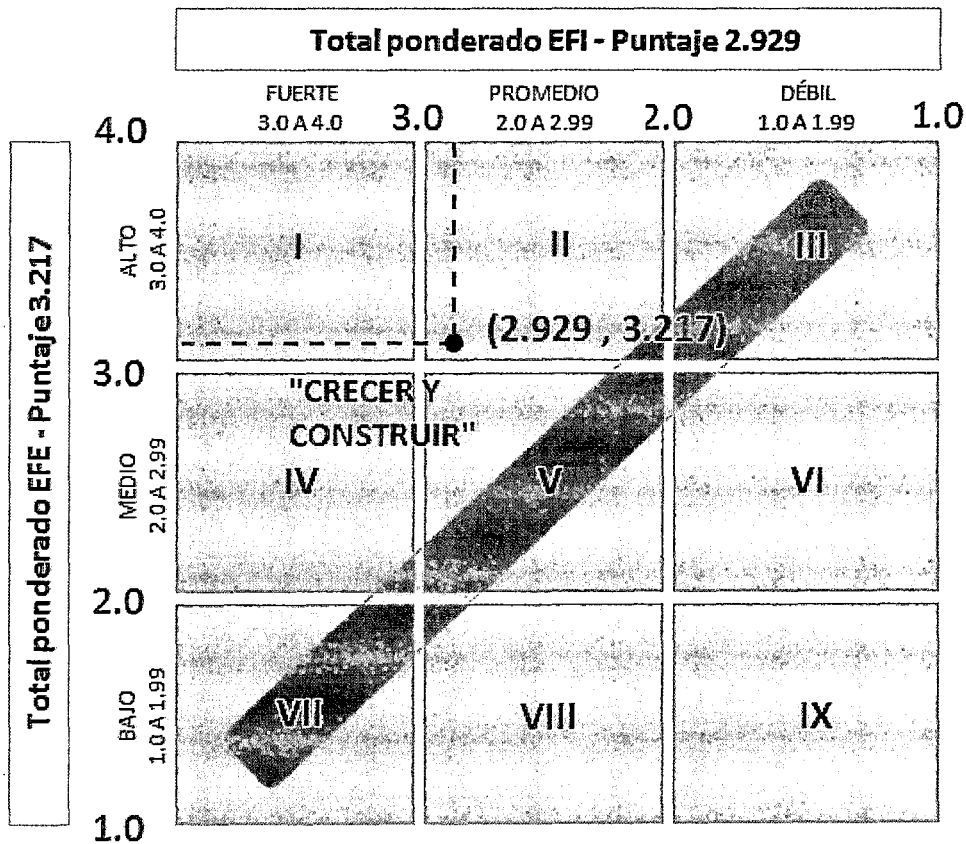


Figura 29. Matriz Interna – Externa_ Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, la celda V, sugiere la estrategia de desarrollarse selectivamente para mejorar, lo cual refuerza el posicionamiento justo antes sugerido.

1.2.6.9. La Matriz de la Gran Estrategia

La Matriz de la Gran Estrategia describe la situación estratégica del área de venta de repuestos agrícolas en un escenario determinado por dos factores, en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento; y, por otro lado, en términos de su posición competitiva del área en dicho mercado, fuerte o débil. De acuerdo con la situación actual del mercado, en la figura 30, ubicamos al área de venta de repuestos agrícolas en el cuadrante I, donde el crecimiento del mercado es alto, y donde la posición competitiva del sector en el mercado es media.

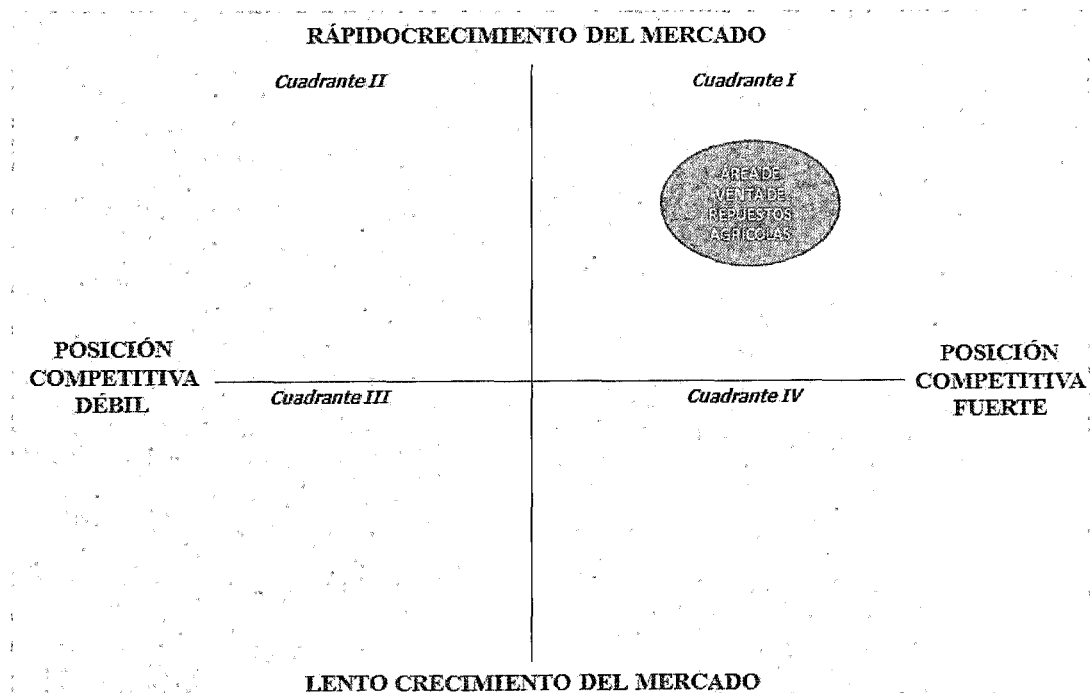


Figura 30. Matriz de la Gran Estrategia_Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias en la Matriz de la Gran Estrategia anterior que corresponden al cuadrante I y, por ende, al área de venta de repuestos agrícola son:

- Desarrollo de mercados
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Integración vertical hacia adelante
- Integración vertical hacia atrás
- Integración horizontal
- Diversificación concéntrica

A partir de ésta posición y de acuerdo a su aplicación en la empresa, se aplicarán estrategias de desarrollo de productos, penetración y desarrollo de mercados, los cuales serán planteados en iniciativas estratégicas que se desarrollarán en el capítulo II.

1.2.6.10. Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card)

Nuestra empresa ha tomado en cuenta la importancia que significa el trabajar con un sistema de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades dentro de nuestra organización a fin de optimizar nuestras actividades internas y externas, es por eso que hemos desarrollado en primer lugar un cuadro de mando integral corporativo y luego un cuadro de mando integral de la Gerencia Agrícola, el mismo que estará debidamente concadenado con el primero a fin de garantizar que las premisas y objetivos estratégicos corporativos propuestos se cumplan.

Esta herramienta servirá para proporcionar a nuestros ejecutivos un amplio marco de la visión y estrategia de nuestra empresa, brindándoles energía y motivación a los mismos y pretende transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. Este cuadro de mando que se presenta a través de un mapa estratégico nos proporcionara un marco, una estructura, un lenguaje para articular y comunicar la misión y la estrategia empresarial, así como coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y multidepartamentales. Estas mediciones las utilizaremos para informar a los empleados sobre las causas que inciden en el éxito actual y futuro, a fin de comprometerlos en la nueva propuesta y visión al 2012.

En la perspectiva financiera del cuadro de mando integral será importante considerar indicadores que nos ayuden a resumir las consecuencias económicas y deben ser fácilmente mensurables sobre acciones que ya se han realizado. Las mediciones que deberemos realizar nos deben indicar si la estrategia de nuestra empresa, su puesta en marcha y ejecución están contribuyendo a la mejora económica de nuestra organización.

Desde de la perspectiva del cliente, identificaremos los segmentos de clientes y de mercado en los que competirán cada una de nuestras unidades de negocio. Los indicadores fundamentales que debemos considerar deberán incluir la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente, el valor añadido

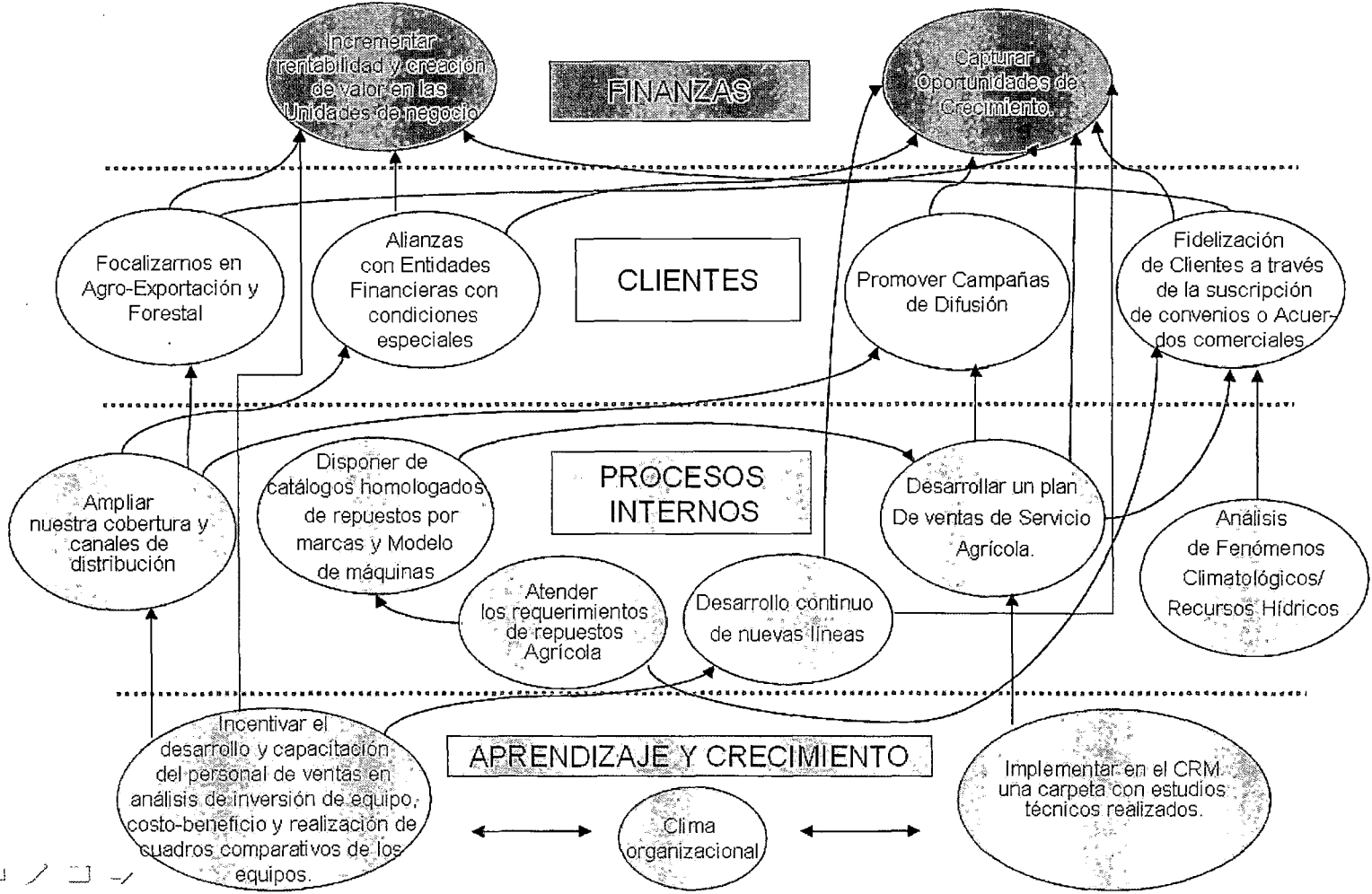
que la empresa aporta a cada uno de ellos y la cuota del mercado que pretendemos conseguir en los segmentos seleccionados.

Desde la perspectiva del proceso interno deberemos identificar los procesos críticos internos en los que nuestra organización debe trabajar hacia la excelencia a fin de que nuestras unidades de negocio entreguen propuestas de valor que atraigan y retengan a nuestros clientes, así como lograr satisfacer las expectativas de los rendimientos económicos financieros esperados por los accionistas.

La perspectiva de formación y crecimiento nos debe permitir identificar la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y lograr un crecimiento sostenido a largo plazo, así como identificar los factores más críticos para el éxito actual o futuro a fin de lograr entregar valor a nuestros clientes y a los accionistas. Debemos trabajar principalmente sobre las personas los sistemas y los procedimientos de nuestra organización.

Es importante que tanto los objetivos financieros, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento deben estar debidamente articulados bajo la perspectiva de crecimiento que espera conseguir nuestra organización a través de su plan estratégico de negocio 2012 – 2015.

Figura 31. Cartilla Balanced Score Card aplicada al Área de Venta de Repuestos Agrícolas.
Fuente: Elaboración Propia



1.2.6.11. Indicadores de Medición

BALANCED SCORECARD		INDICADORES	Nivel Optimo	2010	2011	2012		
OBJETIVOS	MAPA ESTRATEGIAS							
- Lograr el desarrollo del CRM como herramienta de apoyo a la gestión de ventas. - Desarrollar las acciones necesarias a fin de mejorar nuestra cobertura a nivel nacional. - Desarrollar un análisis de oportunidades de negocios en las principales zonas agrícolas del Perú. -2012: Lograr el 20% de ventas a través del desarrollo de nuevas líneas. - Incrementar la venta de repuestos en 37%. - Mejorar la rotación de inventario a 3.5. - Mejorar la atención y efectividad en el pedido de Repuestos por el cliente. - Lograr una rotación del inventario de 4 en Equipos. - Reforzar el plan de ventas de Servicio Agrícola y lograr un crecimiento sostenido del 20% sobre las ventas del 2011. - Prever el factor de riesgo del impacto que pudieran ocasionar los fenómenos climatológicos.	P R O C E S O S	- Ampliar nuestra cobertura y Canales de distribución	Cobertura	85%	40%	55%	70%	
		- Desarrollo continuo de nuevas líneas	Aceptación del plazo de entrega	5	3.8	4.7	5	
		- Atender los requerimientos de repuestos Agrícola.	Índice de caña		70%	45%	50%	65%
		- Disponer de catálogos homologados de repuestos por marcas y modelo de máquinas	Rotación de Inventario Rptos.	3	1.5	2	3	
		- Desarrollar un Plan de ventas de Servicio Agrícola.	Rotación de Inventario Equipos	4	4	4	4	
-2012: Desarrollar un programa de capacitación anual calendarizado para vendedores de equipos y repuestos. - Lograr un mayor desarrollo / desempeño del personal de ventas, a través de los programas CRM, Pro 2012 y PAD.	A P R E N D I Z A J E	- Análisis de Fenómenos Climatológicos/ Recursos Hídricos	% Liberación de Personal	100%	80%	93%	100%	
		- Incentivar el desarrollo y capacitación del personal de ventas	% Morosidad de órdenes de trabajo a más 45 días	8%	8%	8%	6%	
		Adquirir y aplicar habilidades y conocimientos	% Nivel de Ocurrencia	0-5%	10%	5%	5%	
		Desarrollar y Administrar un Plan de ventas	Grado de Intensidad de Ocurrencia	Bajo	Medio	Medio	Medio	
		Mejorar la eficacia de las ventas						
Lograr resultados								
Horas de Capacitación Anual								
Miles de US\$ Productividad								
Clima Organizacional								
Habilidad de los Represent. Vtas								
Satisfacción del Personal								

BALANCED SCORECARD		INDICADORES	Nivel Optimo	2010	2011	2012	
OBJETIVOS	MAPA ESTRATEGIAS						
+2012: Mantener un margen promedio de 25% en la venta stock y 10% en pedido directo y un EVA de 5%. +2012: Lograr un margen sostenido del 25% en stock y 15% en pedido directo en equipos y 35% en repuestos, a fin de lograr un EVA mayor al 5%.	A L I A N Z A S	Control y seguimiento en la rentabilidad y creación de valor en las unidades de negocio	Rentabilidad ROE	14%	11%	20%	20%
		Miles de US\$ EVA	0.3	1.35	-0.55	0.3	
		Miles de US\$ Ingresos	15	18.0	15.4	23.9	
		% Utilidad Neto antes extranord.	7.5%	12.7%	0.5%	8.2%	
		% Margen Bruto por Stock Equipos	30%	24%	14.8%	22.2%	
- Lograr el 70% de las oportunidades de negocios en el segmento de la caña de azúcar y proyectos de etanol, a fin de mejorar nuestra participación con relación al año 2011.	C L I E N T E S	Capturar oportunidades de crecimiento en los sectores de caña de azúcar y proyectos de etanol.	% Margen Bruto Pedido Directo Eq	15%	7%	11.0%	10.4%
		% Crecimiento de las Ventas	20%	50%	-3%	13%	
		% Participac. Mercado Tractor MF	60%	36%	45.5%	60%	
		% Participac. Mercado Moño	50%	11%	10%	50%	
		% Participac. Mercado Seglo Cañero	50%	37%	40%	50%	
+ Detectar el 100% de nuevas tendencias en el segmento agro exportador a fin de generar mayores oportunidades de negocio en el 2012. + Enfocar nuestros esfuerzos en el sector Agro Industrial	P R O M O C I O N	- Focalizarnos en Agro-Exportación.	% de vistas realizadas vs. Objet	100%	75%	90%	95%
		Promover Campañas de Promoción y publicidad	% Demostraciones Exitosas	100%	50%	60%	100%
		% Campañas que Valoran Marca	50%				
		Encuesta de Calidad de Equipos	5				
		Satisfacción	5				
-2012: Mejorar la atención y efectividad en el pedido de Repuestos por cliente. -2012: Mejorar en los tiempos de atención de servicio agrícola. + Lograr entender las verdaderas necesidades de nuestros clientes a través de encuestas.	A L I A N Z A S	- Mejorar la satisfacción de nuestros clientes a través de la atención rápida y oportuna a sus necesidades.	Precio	5			
		Sopora al producto	5				
		# Alianzas Exitosas	15				
		Encuestas	5				
		Encuestas	5				
+2012: Lograr 15% de las ventas a través de estas Alianzas y lograr 35% de nuestras ventas + Cumplir con el presupuesto de equipos agrícolas 2012	A L I A N Z A S	- Alianzas con Entidades Gubernamentales y no Gubernamentales	Aceptación del Financiamiento	5	4.7	6.8	5

Figura 32. Indicadores de Medición_Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II

SISTEMAS PROPUESTOS: PLANES OPERATIVOS A NIVEL NACIONAL

2.1. Modificación de Posicionamiento

El posicionamiento en el mercado de repuestos para equipos agrícolas se definiría como la manera en la que los consumidores definen el producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar.

Para simplificar la decisión de compra, los clientes organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

2.1.1. Estrategia de Posicionamiento

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Para ésta tesis se realizarán los siguientes pasos detallados:

1. Reconocer en primer lugar que ésta estrategia de Modificación del Posicionamiento será el punto de partida para que todas las demás planteadas funcionen correctamente. Con ésto nos posicionaremos en la mente del cliente agrícola y lograremos identificarlo con un área específica de la compañía. He aquí la importancia de ésta estrategia.
2. Elección de una frase de posicionamiento capaz de abarcar toda la dimensión de posición planeada, la cual debe ir impresa en toda publicidad y eventos de la Campaña de Promociones Ferreyros Agrícola.
3. Se trabajará en frases que resalte el tipo de productos que se ofrece:
“Comprar ahora sus repuestos agrícolas originales en Ferreyros es más barato, compruébelo, llámenos a los teléfonos....”
4. Según los eventos a desarrollar, podemos agregar mejoras utilizando el método de la Psicología del Consumidor considerando los siguientes aspectos:
 - a) En qué lugar de la mente del consumidor queremos estar posicionados.

- b) Se debe resaltar sentimientos, emociones y cercanía al cliente.
- c) Marcar la diferencia con la competencia en términos de calidad y economía.

Por lo tanto, al aplicar éstos puntos al Área Comercial de Repuestos Agrícolas, podemos definir un eslogan que a su vez se diferenciaría de las marcas prime de otras áreas de la compañía.



Figura 33. Logos Ferreyros distintivos para las 2 principales líneas de negocio de la corporación_ Fuente: Elaboración Propia

Ferreyros
AGRÍCOLA

...de la mano con la agricultura

Figura 34. Logo Ferreyros Agrícola propuesto_ Fuente: Gerencia Agrícola

2.2. Fidelización de clientes de Repuestos Agrícolas

La fidelización de clientes consiste en lograr que nuestros clientes se conviertan en clientes fieles a nuestro producto y a nuestra marca; es decir, se conviertan en clientes asiduos o frecuentes.

La fidelización de nuestros clientes nos permitirá lograr que vuelvan a adquirir nuestros productos o a visitarnos y que, muy probablemente, nos recomiende con otros consumidores.

Muchas empresas descuidan ésta estrategia de fidelización del cliente y se concentran más en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error, ya que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing (una persona que ya nos compró es más probable que vuelva a comprarnos) y en administración (venderle a una persona que ya nos compró, requiere de menos operaciones en el proceso de venta).

El punto más importante para fidelizar clientes es mantener contacto constante con ellos, para lo cual el primer paso es tener actualizado todos los datos personales (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de cumpleaños).

Una vez que tenemos sus datos, los utilizamos para mantener contacto con él, por ejemplo, llamándolo y preguntándole qué tal les va con el uso de los repuestos que nos compró, o enviarle tarjetas de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad.

El mantener contacto con el cliente, nos permite hacerle sentir que nos preocupamos por él, y además nos permite hacerle saber de nuestros nuevos productos, ofertas y promociones; por ejemplo, al enviarle folletos o boletines impresos o electrónicos sobre dichas ofertas y promociones (siempre procurando que ello no sea una molestia para él).

Veamos algunos de los principales métodos o estrategias que podemos usar para fidelizar a nuestros clientes:

2.2.1. Brindar un buen servicio al cliente

El brindar un buen servicio o atención al cliente, nos permitirá ganar la confianza y preferencia de éste y, así, lograr que vuelva a visitarnos y que muy probablemente nos recomiende.

Brindar un buen servicio al cliente también significa brindar una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, saludar, sonreír, decir gracias, hacer sentir importante y a gusto al cliente.

En todas las sucursales de Ferreyros, los mostradores de venta de repuestos están correctamente ambientados con espacios limpios y amigables a la vista del cliente. Así también, el personal de atención de repuestos está correctamente identificado desde el almacenero hasta las personas que brindan soporte a la venta y cuentan con uniformes el cual identifican las prestigiosas marcas que representamos.

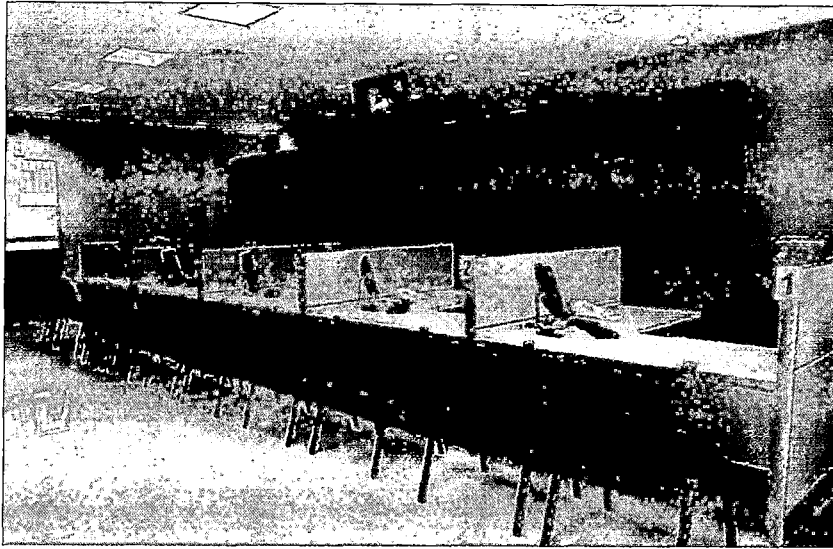


Figura 35. Tienda de repuestos Av. Industrial Lima_Fuente: Gerencia Agrícola

Para estandarizar los uniformes con los logos de las marcas agrícolas que comercializamos, existen Manuales de Identificación Visual elaborado por cada fábrica proveedora, que además da las instrucciones necesarias para colocar artículos de marketing dentro del motrador de repuestos en todas las sucursales.



Figura 36. Atención Venta de Repuestos Sucursal Ferreyros Trujillo_ Fuente: Gerencia Agrícola

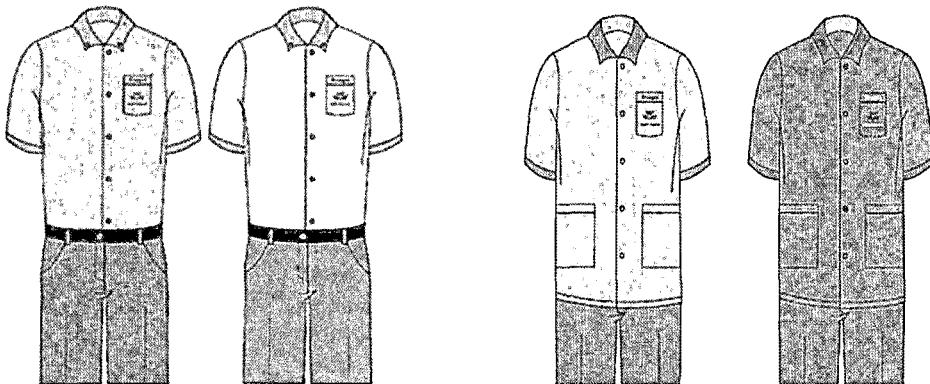


Figura 37. Uniforme para personal Venta de Repuestos Agrícolas _Fuente: Gerencia Agrícola

2.2.2. Brindar Servicios de Soporte Post Venta

Brindar servicios de post venta consiste en brindar servicios posteriores a la venta, tales como la instalación del producto, asesoría en su uso, mantenimiento y soporte, garantías, etc.

El brindar servicios de post venta tiene como fin ganar la confianza y preferencia del cliente; pero además nos permite mantener contacto con él después de haberse realizado la venta y ganar su confianza debido al respaldo que le garantizamos.

Dentro de la corporación, ésta es una práctica ya estandarizada en casi todas las áreas. Para el soporte a la venta de tractores agrícolas, el área comercial de repuestos agrícolas ha diseñado un programa de mantenimiento llamado CSA Convenio de Soporte y Abastecimiento que consiste básicamente en suministrar repuestos a los clientes para el mantenimiento de sus equipos y dejar en consignación ítems consumibles en los almacenes del cliente con revisiones mensuales por parte de Ferreyros; así mismo, contamos con técnicos especialistas y vehículos acondicionados listos para solucionar las necesidades de mantenimiento preventivo que la maquinaria del cliente agrícola necesita en la zona de trabajo. A continuación, los principales beneficios luego de adquirir un CSA Agrícola, tanto para clientes como para nuestra compañía:

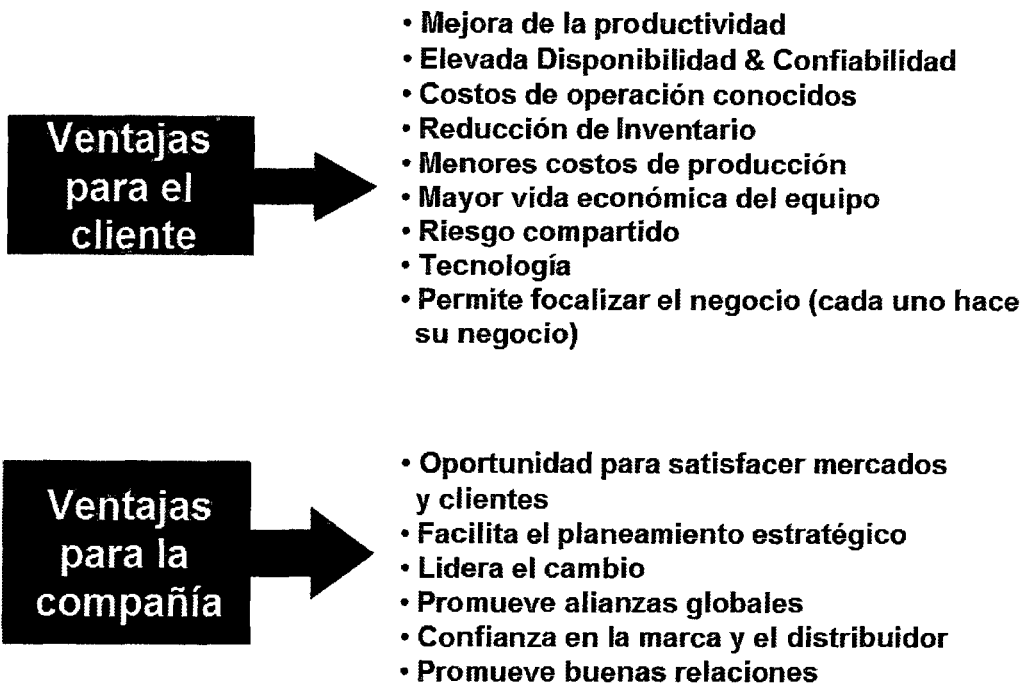


Figura 38. Ventajas de ofrecer CSA Agrícola_Fuente: Área de Venta Repuestos Agrícolas

Se han creado planes para diferenciar los mantenimientos a los que podrán acceder los clientes de acuerdo a las horas de trabajo de la maquinaria teniendo como indicaciones generales el ofrecimiento de consultoría basada en el análisis de los resultados del muestreo de los aceites y refrigerantes. (SOS), acceso a manual de partes vía Internet, Apertura de historial de servicios y reparaciones y facilidad de información técnica con recomendación del fabricante para realizar inspecciones adicionales a lo ofrecido en cada plan.

Nivel 1: Plan Básico

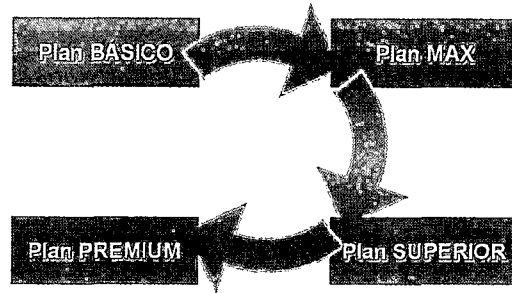


Figura 39. CSA Agrícola-Plan Básico_ Fuente: Área Venta de Repuestos Agrícolas

Diseñado para clientes que desean mejorar la ejecución de los mantenimientos preventivos en sus equipos agrícolas (tractores), pero ya cuentan con personas dedicadas a esta tarea dentro de su empresa.

El plan incluye:

- Programa con una duración de 2,000 Hrs. Con abastecimiento de repuestos para las 250 Hrs. (PM250), 500 Hrs. (PM500), 1000 Hrs. (PM1000), 2000 Hrs. (PM2000).
- Como Opcional, se ofrece suministro de aceites para mantenimientos preventivos en las horas de trabajo antes indicadas.

Nivel 2: Plan Max

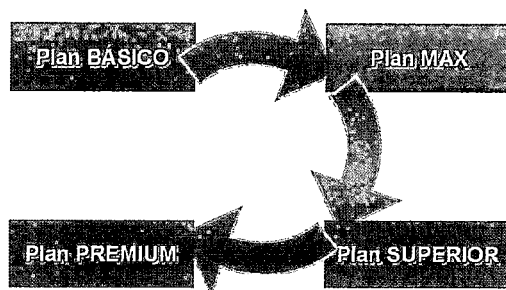


Figura 40. CSA Agrícola-Plan Max_Fuente: Área Venta de Repuestos Agrícolas

Diseñado para clientes que desean asegurar la calidad y confiabilidad del servicio de mantenimiento preventivo más complejo, pero ya cuentan con personal para realización de sus servicios.

El plan incluye:

- Programa con una duración de 2,000 Hrs. Con abastecimiento de repuestos para las 250 Hrs. (PM250), 500 Hrs. (PM500), 1000 Hrs. (PM1000), 2000 Hrs. (PM2000).
- Ejecución del Plan de mantenimiento de 2000 Hrs. (PM2000).
- Como Opcional, se ofrece suministro de aceites para mantenimientos preventivos en las horas de trabajo antes indicadas.

Nivel 3: Plan Superior

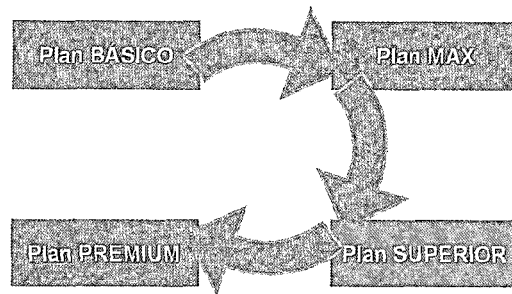


Figura 41. CSA Agrícola-Plan Superior_Fuente: Área Venta de Repuestos Agrícolas

Diseñado para clientes que desean asegurar la calidad de los servicios de mantenimiento preventivo más especializados y utilización adecuada de sus equipos, pero ya cuentan con personal para realización de sus servicios.

El plan incluye:

- Programa con una duración de 2,000 Hrs. Con abastecimiento de repuestos para las 250 Hrs. (PM250), 500 Hrs. (PM500), 1000 Hrs. (PM1000), 2000 Hrs. (PM2000).
- Ejecución del Plan de mantenimiento de 1000 Hrs. (PM1000) y 2000 Hrs. (PM2000).
- Como Opcional, se ofrece suministro de aceites para mantenimientos preventivos en las horas de trabajo antes indicadas.

Nivel 4: Plan Premium

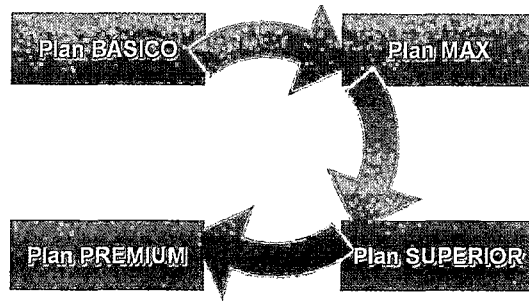


Figura 42. CSA Agrícola-Plan Premium_Fuente: Área Venta de Repuestos Agrícolas

Diseñado para clientes que desean obtener el máximo rendimiento de su flota Agrícola, confiándole a Ferreyros la responsabilidad de los mantenimientos preventivos y recomendaciones para la mejor aplicación y operación de sus equipos.

El plan incluye:

- Programa con una duración de 2,000 Hrs. Con abastecimiento de repuestos para las 250 Hrs. (PM250), 500 Hrs. (PM500), 1000 Hrs. (PM1000), 2000 Hrs. (PM2000).
- Ejecución del Plan de mantenimiento de 250 Hrs. (PM250), 500 Hrs. (PM500), 1000 Hrs. (PM1000), 2000 Hrs. (PM2000).
- Como Opcional, se ofrece suministro de aceites para mantenimientos preventivos en las horas de trabajo antes indicadas.

2.2.3. Buscar un Sentimiento de Pertenencia en el cliente

Buscar un sentimiento de pertenencia es procurar que los clientes se sientan parte de la empresa, para ello debemos brindarle un buen servicio o atención al cliente, es decir, brindarle un trato amable, un trato personalizado, y hacer que el cliente se sienta identificado y sea parte de nuestra empresa.

Una forma de lograr un sentimiento de pertenencia en el cliente, es haciéndole participar en las mejoras de la empresa, o haciéndole sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

Otra forma de crear un sentimiento de pertenencia es crear la posibilidad de que el cliente pueda suscribirse o ser miembro de la empresa, por ejemplo, otorgándoles a los principales clientes, carnet de socios, o tarjetas vip, con las cuales puedan tener acceso a ciertos beneficios tales como preferencias o descuentos especiales.

Se ha diseñado 2 acciones en proceso de implementación:

- Encuestas a clientes finales
- Creación de la tarjeta para “Cliente Preferencial - Ferreyros Agrícola”.

ENCUESTAS A CLIENTES FINALES

Consiste en realizar encuestas a clientes en distintos puntos de venta, ya sea en la tienda de repuestos o sucursal donde se acerque personalmente o en todo caso, encuestas en el campo asesorado por un Representa de Ventas.

Ficha de Registro

Datos de la Empresa

Empresa

Dirección Provincia

Teléfono

RUC

Actividad de la empresa

Datos del Contacto

Nombres y Apellidos

DNI

Cargo

Correo Electrónico

Celular

Fecha de Nacimiento

* Contacto para Mantenimiento Cargo.....

Correo Electrónico Celular.....

* Contacto para Repuestos Cargo.....

Correo Electrónico Celular.....

Datos de sus Equipos Agrícolas

¿Tiene equipos agrícolas? SI NO

¿Cuántos tractores agrícolas tiene? tractores

¿Cuántos implementos agrícolas tiene? implementos

¿Con que marcas agrícolas trabaja?

Massey Ferguson ()

John Deere ()

New Holland ()

Valtra ()

Otros ()

¿Hay proyección de crecimiento en su negocio? SI NO

.....

Mantenimiento de su tractor

¿Realiza los mantenimientos periódicos a su tractor? SI NO.
¿Cada cuánto tiempo (horómetro) realiza mantenimiento a su tractor? Horas
¿Cuándo fue realizado el último mantenimiento de su tractor? Horas

¿Dónde fue atendido?
Concesionario del Equipo Taller propio Otro taller

¿Utilizó repuestos originales? SI NO ¿Por qué?
.....

¿Dónde compró sus repuestos?
Concesionario del Equipo Otras tiendas de repuestc

¿Está satisfecho con el servicio brindado?
Muy Satisfecho Satisfecho Mas o Meno: Insatisfecho Muy Insatisfecho

Mantenimiento del motor de su tractor

¿Cuándo fue realizado su último servicio técnico en su motor? Horas

El servicio fue por:

Reparación completa Reparación de media vida Mantenimiento Evaluación

¿Dónde fue atendido?
Concesionario del Equipo Taller propio Otro taller Cuál

¿Utilizó repuestos originales? SI NO ¿Por qué?
.....

¿Dónde compró sus repuestos?
Concesionario del Equipo Otras tiendas de repuestc

¿Está satisfecho con el servicio brindado?
Muy Satisfecho Satisfecho Mas o Meno: Insatisfecho Muy Insatisfecho

¿Ha requerido realizar otro tipo de servicio a su tractor? SI NO
.....

Mantenimiento del Implemento

¿Cada cuanto tiempo cambia de discos a su implemento?
¿Trabaja con alguna marca en especial? SI NO

¿Dónde compró sus discos?

Promociones y Ofertas

De las siguientes opciones enumere del 1 al 4, según orden de importancia

1 es lo más importante y 4 es lo menos importante.

Ofertas y Descuentos ()

Capacitación - Charlas ()

Boletín Técnico ()

Evaluaciones de Motor ()

¿Usted ha recibido éstos servicios de Ferreyros Agrícola?

Ofertas y Descuentos: Si No

¿Qué tan satisfecho quedó con las ofertas?

Muy Satisfecho Satisfecho Mas o Meno: Insatisfecho Muy Insatisfecho

Capacitación - Charla: Si No

¿Qué tan satisfecho quedó con la capacitación - charlas?

Muy Satisfecho Satisfecho Mas o Meno: Insatisfecho Muy Insatisfecho

Boletín Técnico Si No

¿Qué tan satisfecho quedó con el boletín?

Muy Satisfecho Satisfecho Mas o Meno: Insatisfecho Muy Insatisfecho

Evaluaciones de Motor: Si No

¿Qué tan satisfecho quedó con la evaluación?

Muy Satisfecho Satisfecho Mas o Meno: Insatisfecho Muy Insatisfecho

Figura 43. Encuesta a clientes de Repuestos Agrícolas_Fuente: Elaboración Propia

Creación de la tarjeta para “Cliente Preferencial - Ferreyros Agrícola”

La promoción de la tarjeta se realizará por intermedio de los Representantes de Ventas en trato directo con el cliente, mediante una carta de presentación

de la misma, conteniendo sus ventajas, los términos y vigencia de la campaña de promoción, cada campaña nueva se comunicará por este medio.

AGRO Ferreyros
Cliente Preferencial
www.ferreyros.com.pe

Logos: MARCHESAN, GOODYEAR, TATU, MOBIL, PERINIIS, ZACCARIA, ROGUEIRA.

Ferreyros
DIVISIÓN AGRÍCOLA

CONDICIONES TARJETA CLIENTE PREFERENCIAL

- ✦ Esta tarjeta no constituye un medio de pago.
- ✦ Esta tarjeta se debe presentar en caja en el momento de la compra ya sea para acumular puntos o para obtener descuentos.
- ✦ El Cliente Preferencial puede recibir los premios en cualquier punto de venta de AgroFerreyros.
- ✦ Esta tarjeta certifica a quien la firma como Cliente Preferencial.
- ✦ En caso de pérdida comunicarse a tel: 425-4272

PUNTOS DE VENTA AGROFERREYROS

Ica 056-233952 • Arequipa 054-287570 • Lima-01-4251272 01-3367070 • Huancayo 054-241845
 • Cusco 084-223321 • Chimbote 043-511411 • Huaraz 023-727575 • Trujillo 044-223338 • Cajamarca 075-638381
 • Chiclayo 074-234590 • Piura 073-302049 • Iquitos 085-263710 • Tarapoto 042-622344 • Pucallpa 061-671694
 • Bagua 041-774778 • Nva. Cajamarca 042-658200

Figura 44. Tarjeta Cliente Agrícola preferencial_Fuente: Elaboración Propia

2.2.4. Usar incentivos para Captar atención del cliente

Una forma efectiva de fidelizar clientes es haciendo uso de incentivos o promociones que tengan como objetivo que el cliente repita la compra o vuelva a visitarnos.

Para la aplicación dentro de la corporación, tenemos ya en implementación la tarjeta “Cliente Preferencial” mencionada en el punto anterior y ahora se diseñará los beneficios para los clientes del uso de ésta tarjeta en la cual estableceremos uso de puntos acumulables, en donde los clientes vayan acumulando puntos a medida que adquieran repuestos para sus equipos agrícolas o servicios de acuerdo a un consumo mínimo a establecer, y que luego, al llegar a acumular un determinado puntaje, puedan canjear los puntos por algunas de nuestras promociones vigentes al momento del canje o usarlos para acceder a descuentos especiales, los mismos que no afectarán de ninguna manera la rentabilidad del negocio.

A continuación, el detalle de los descuentos especiales que se ofrecerán, las mismas que han sido clasificadas matricialmente de acuerdo al volumen de compras por cada línea de venta de ítems agrícolas (SOS Agrícolas) y de acuerdo al tipo de cliente.

Figura 45. Factores de Venta por línea de venta_ Fuente: Área Venta de Repuestos Agrícola

SOS	LINEA	Store	Bus Econ Code	CC	FACTOR DE COSTO promedio	FACTOR COSTO A VENTA	MARGEN PROPUESTO	Factor Final D/N a venta	DESCUENTO A CLIENTE MÁQUINAS		DESCUENTO A CLIENTES FLOTA		DESCUENTO A TALLERES Y REVENDEDORES		DESCUENTO A MAYORISTAS		DESCUENTO PARA CONVENIOS FLOTA	
									DSCTO	MARGEN	DSCTO	MARGEN	DSCTO	MARGEN	DSCTO	MARGEN	DSCTO	MARGEN
VENTA REGULAR																		
100	REPUESTOS AGCO PARTS	**	***	**	1.3230	1.6700	40.12%	2.2094	5%	36.97%	10%	33.47%	12%	31.95%	15%	29.55%	17.5%	27.42%
100	EMBRAGUE AGCO PARTS	**	***	EM	1.3230	1.6700	40.12%	2.2094	5%	36.97%	10%	33.47%	12%	31.95%	15%	29.55%	17.5%	27.42%
100	FILTROS AGCO PARTS	**	***	FT	1.3230	1.8868	47.00%	2.4952	5%	44.21%	10%	41.11%	12%	39.77%	15%	37.65%	17.5%	35.76%
100	MOTOR AGCO PARTS	**	***	MT	1.3230	1.6700	40.12%	2.2094	5%	36.97%	10%	33.47%	12%	31.95%	15%	29.55%	17.5%	27.42%
100	ORUGA YANMAR	**	***	OR	1.3230	1.8868	47.00%	2.4952	5%	44.21%	10%	41.11%	12%	39.77%	15%	37.65%	17.5%	35.76%
100	REPUESTOS AGCO PARTS	**	***	ZZ	1.3230	1.6700	40.12%	2.2094	5%	36.97%	10%	33.47%	12%	31.95%	15%	29.55%	17.5%	27.42%
100	REPUESTOS AGCO PARTS	**	FIL	FT	1.3230	1.5400	35.06%	2.0374	5%	31.65%	10%	27.85%	12%	26.21%	15%	23.61%	17.5%	21.29%
100	REPUESTOS AGCO PARTS	**	MAR	**	1.3230	1.6700	40.12%	2.2094	5%	36.97%	10%	33.47%	12%	31.95%	15%	29.55%	17.5%	27.42%
100	REPUESTOS AGCO PARTS	**	ORU	OR	1.3230	1.6700	40.12%	2.2094	5%	36.97%	10%	33.47%	12%	31.95%	15%	29.55%	17.5%	27.42%
110	REPUESTOS MF UK	**	***	**	1.4254	1.6700	40.12%	2.3804	5%	36.97%	10%	33.47%	12%	31.95%	15%	29.55%	17.5%	27.42%
110	REPUESTOS LANDINI	**	***	LA	1.4254	1.6700	40.12%	2.3804	5%	36.97%	10%	33.47%	12%	31.95%	15%	29.55%	17.5%	27.42%
110	REPUESTOS UK	**	***	UK	1.4254	1.6700	40.12%	2.3804	5%	36.97%	10%	33.47%	12%	31.95%	15%	29.55%	17.5%	27.42%
110	REPUESTOS UK	**	***	ZZ	1.4254	1.6700	40.12%	2.3804	5%	36.97%	10%	33.47%	12%	31.95%	15%	29.55%	17.5%	27.42%
120	COMPRA LOCAL	**	***	**	1.0000	1.2500	20.00%	1.2500										
125	NEUMATICOS AGRICOLAS	**	***	**	1.0000	1.0870	8.00%	1.0870										
150	ORIGINALES DEL FABRICANTE	**	***	**	1.2543	1.4286	30.00%	1.7919	5%	26.32%	8%	23.91%	5%	26.32%	8%	23.91%	8%	23.91%
150	ORIGINALES DEL FABRICANTE	**	***	ZZ	1.2543	1.4286	30.00%	1.7919	5%	26.32%	8%	23.91%	5%	26.32%	8%	23.91%	8%	23.91%
160	PERKINS MODASA	**	***	**	1.0000	1.2500	20.00%	1.2500			5%	15.79%			5%	15.79%	5%	15.79%
160	PERKINS MODASA	**	***	ZZ	1.0000	1.2500	20.00%	1.2500			5%	15.79%			5%	15.79%	5%	15.79%
165	LUBRICANTES MOBIL	**	***	**	1.0000	1.2200	18.03%	1.2200			3%	15.50%	3%	15.50%	5%	13.72%	3%	15.50%
926	RODILLOS RHINOCEROS	**	***	**	1.2000	1.4600	31.51%	1.7520	Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra	
926	REPUESTOS ZACCARIA	**	***	ZC	1.2000	1.4300	30.07%	1.7160	Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra	
926	RODILLOS RHINOCEROS	**	MAR	**	1.2000	1.4300	30.07%	1.7160	Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra	
926	REPUESTOS ZACCARIA	**	RHI	**	1.2000	1.4300	30.07%	1.7160	Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra	
935	DISCOS INGERSOLL, MT, NG,	**	***	**	1.1600	1.4300	30.07%	1.6588	Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra	
935	DISCOS INGERSOLL, MT, NG,	**	MAR	**	1.1600	1.4300	30.07%	1.6588	Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra	
936	DISCO FIANSA	**	***	**	1.0000	1.2500	20.00%	1.2500	Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra		Por volumen de compra	

2.2.5. Ofrecer Productos de buena calidad

Y, por último, la mejor manera de fidelizar un cliente, es ofreciendo repuestos de muy buena calidad, lo cual nos permitirá ganar la preferencia del cliente, y hacer que muy probablemente nos recomiende con otros consumidores.

Dentro de nuestra corporación, éste punto es cumplido al 100% en todas las líneas ofertadas debido a que comercializamos repuestos originales y piezas alternativas que cumplen todos los estándares de calidad.

Así mismo, nuestra misión para éste punto es reintroducir ésta idea a los clientes con envíos personalizados de cartas resaltando la originales de nuestros repuestos y el respalda de las marcas que representamos.

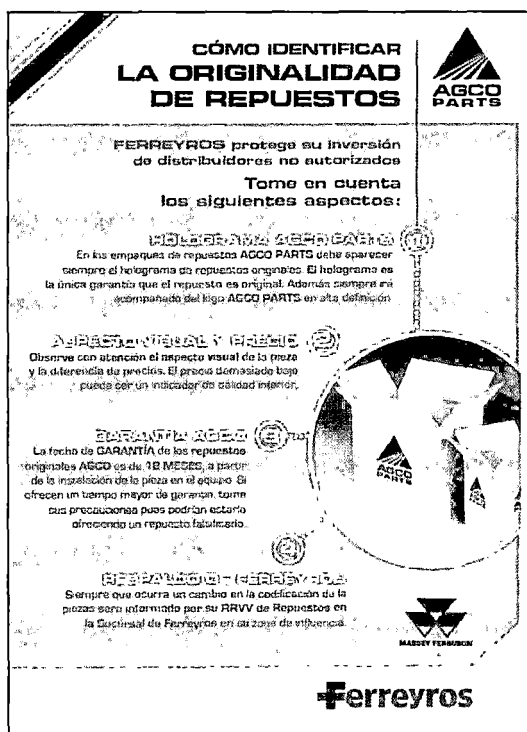

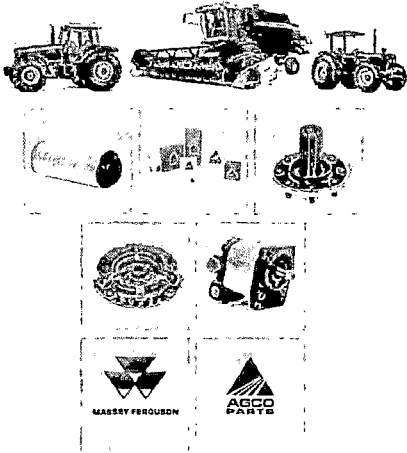


Figura 46. Afiche Originalidad de Repuestos para equipos agrícolas_Fuente: Área Venta de Repuestos Agrícola

**AGCO PARTS
ES LA PIEZA
GENUINA DE SU
MASSEY FERGUSON.**

AGCO AGCO PARTS es una marca mundial de AGCO.

MASSEY FERGUSON **AGCO PARTS**


**MASSEY FERGUSON
PRODUZ MEJOR CON PIEZA
GENUINA.**

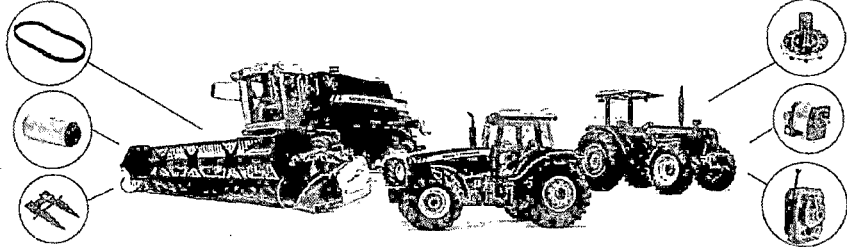
Solamente las piezas AGCO Parts ofrecen alta tecnología, calidad y garantía de fábrica. Utilizar piezas genuinas es fundamental para ampliar la vida útil de las máquinas, así como reduce el costo total de mantenimiento a medio y largo plazo.

COMO RECONOCER UNA PIEZA GENUINA:

- Busque siempre por la Red de Concesionarias Massey Ferguson.
- Todas las piezas genuinas tienen un auténtico holograma de AGCO Parts que garantiza el origen de la piezas.

BUSQUE ESTE HOLOGRAMA.





AGCO PARTS:

AGCO Parts es la marca responsable por suministrar los repuestos de las máquinas Massey Ferguson a los concesionarios en todo el mundo.

CON AGCO PARTS, USTED TIENE:

- 12 meses de garantía de fábrica caso sea instalado por las Concesionarias Massey Ferguson.
- Disponibilidad de piezas con agilidad para la Red de Concesionarias.
- Asistencia técnica especializada para los productos en el campo.

VISITE A SU CONCESIONARIO. HAGA LAS REVISIONES DE SU MASSEY FERGUSON UTILIZANDO SIEMPRE AGCO PARTS.

Figura 47. Afiche de fábrica Brasil destacando originalidad de repuestos para tractores agrícolas_Fuente: Ago Corporation Brasil

Lima, Enero 2011

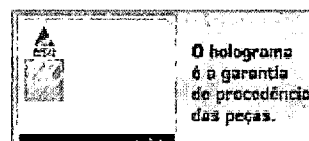
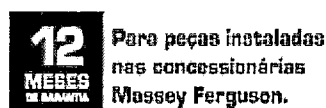
COMO IDENTIFICAR LA ORIGINALIDAD DE REPUESTOS: AGCO PARTS

Estimado Cliente:

Queremos informarle que hemos detectado la presencia de distribuidores NO autorizados de repuestos de la marca AGCO PARTS / Massey Ferguson. Por este motivo, Ferreyros S.A.A. en su calidad de representante y distribuidor exclusivo de la marca de productos AGCO PARTS, en Perú, se ha visto en la obligación de informarle y hacer de su conocimiento algunas pautas para que no lo sorprendan al comprar repuestos originales para su maquinaria agrícola.

Agradeceremos que al momento de realizar una compra de repuestos AGCO PARTS / Massey Ferguson, tome en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) En los empaques de repuestos AGCO PARTS / Massey Ferguson debe aparecer siempre el holograma de repuestos originales. El holograma es la única garantía que el repuesto es original. Además siempre irá acompañado del logo AGCO PARTS en alta definición.



- 2) Observe con atención el aspecto visual de la pieza y la diferencia de precios. El precio demasiado bajo puede ser un indicador de calidad inferior.
- 3) La fecha de GARANTIA de los repuestos originales AGCO PARTS / Massey Ferguson es de 12 MESES, a partir de la instalación de la pieza en el equipo personal técnico de FERREYROS S.A.A. Si ofrecen un tiempo mayor de garantía, tome sus precauciones pues podrán estarle ofreciendo un repuesto falsificado.
- 4) Siempre que ocurra un cambio en la codificación de la piezas será informado por su Representante de Ventas de Repuestos en la Sucursal de Ferreyros en su zona de influencia.

Jr. Cristóbal de Peraltta Norte 820
Suro - Lima 33
T. 626 4000
www.ferreyros.com.pe

Ferreyros



EL USO DE PIEZAS ORIGINALES ES FUNDAMENTAL PARA PROLONGAR LA VIDA ÚTIL DE SU MÁQUINA, ADEMÁS DE REDUCIR LOS COSTOS TOTALES DE MANTENIMIENTO A MEDIANO Y LARGO PLAZO.

No deje que lo sorprendan. Si tiene alguna duda o consulta adicional no dude contactar con un representante de ventas de Ferreyros, quien cuenta con más de 20 puntos de atención a nivel nacional para brindarle el apoyo y atención que merece desde el lugar que requiera.

Sin otro particular, quedamos a su disposición.

Atentamente,

Jaime Melgar Delgado
Gerente Agrícola
Ferreyros S.A.A.

ORIGINAL FIRMADO POR JAIME MELGAR DELGADO

Jr. Cristóbal de Peralta Norte 820
CHICO - Lima 33
T. 626 4000
www.Ferreyros.com.pe

Figura 48. Carta Gerencia Agrícola destacando originalidad de repuestos a clientes agrícolas_Fuente: Gerencia Agrícola

2.3. Participación y Crecimiento del negocio de Repuestos

Para el desarrollo de ésta estrategia usaremos la matriz de Ansoff, quien estableció una ventaja competitiva a través de la implementación de una matriz que mide el comportamiento del producto frente a diferentes mercados.

		PRODUCTO	
		NUEVO	EXISTENTE
MERCADO	EXISTENTE	Desarrollo del producto	Penetración del mercado
	NUEVO	Diversificación	Desarrollo del mercado

Figura 49. Matriz Ansoff propuesto para venta de repuestos agrícolas_Fuente: Área Venta de Repuestos Agrícolas

Ansoff implementó esta matriz con diferentes vectores de crecimiento, identificando la ubicación en la misma proporcionando así una ventaja competitiva según esa ubicación. Ésta matriz estratégica cumple un rol preponderante para la Jefatura de Repuestos Agrícola de la compañía pues asocia factores de medición con el fin de ver la participación y crecimiento del negocio en el mercado.

De acuerdo al panorama en el cual estamos inmersos actualmente podemos definir que tenemos ya un mercado existente los mismos que ya hemos clasificado en 3 grupos (Clientes Flota, Sub-Distribuidores y Personas Naturales) en los cuales trabajaremos con productos nuevos y existentes y

su desarrollo y penetración respectivamente, dentro de nuestro mercado se detallará en los siguientes puntos:

2.3.1. Penetración del Mercado

Consiste en el aumento de participación en el mercado que operamos con un mismo formato comercial, y estará dirigido a 3 tipos de clientes pero difundida como si fuera dirigida a uno solo.

Ésta estrategia atraerá en primer lugar a clientes actuales para que consuman más repuestos; en segundo lugar, atraerá clientes de los competidores; y en tercer lugar, atraerá clientes potenciales que no compran en la actualidad en este formato comercial.

El desarrollo de la estrategia de Penetración de Mercado estará basada en la agrupación de repuestos del mismo tipo u aplicación en equipos formando KITS AGRÍCOLAS lo que beneficiará al cliente final debido al menor precio que incurría en la compra de repuestos agrupados que comprando ítems por unidad.

Con ésta estrategia, se busca aumentar las ventas en los mercados actuales con la estructuración de 5 Kits Agrícolas para lo cual al adquirir uno de ellos, permitirá al cliente acumular 100 puntos fijos en su Tarjeta Cliente Preferencial Agrícola por la compra de cualquier Kit Agrícola.

1. KIT DE MANTENIMIENTO BÁSICO.

Kits de Mantenimiento para tractores Agrícola, el cual consta de filtros para mantenimiento básico de su tractor (cada 250 Horas de trabajo) que incluye filtro de aceite de motor, filtro de combustible, filtro hidráulico, filtro de aire primario y filtro de aire secundario, con un precio 5% inferior al precio normal por item separado. Los kits de mantenimiento está ofertados por cada modelo de tractor que comercializa la corporación.

Además, por la compra de uno de estos kits, se entregará al cliente un polo Massey Ferguson o un polo Landini de manera gratuita.



Figura 50. Polos ofrecidos por promoción de venta de repuestos para tractores Landini_ Fuente: Argo Tractors Italia

SERVICIO DE MANO DE OBRA ESPECIALIZADA



Reparación de motor de 4 cilindros USD\$ 450.00*
 Reparación de motor de 6 cilindros USD\$ 500.00*

DESCUENTOS ESPECIALES EN KIT DE MANTENIMIENTO

		CANTIDAD	VALOR NORMAL	VALOR VENTA	CANBOS
	MF250				
	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	1 Unid.	10.53	9.48	250
	FILTRO COMBUSTIBLE	1 Unid.	40.64	36.58	250
	FILTRO COMBUSTIBLE	1 Unid.	41.71	37.54	250
	FILTRO TRANSMISION HIDRAULICA	1 Unid.	6.04	5.44	500
	FILTRO AIRE PRIMARIO	1 Unid.	28.18	25.36	500
	FILTRO AIRE SECUNDARIO	1 Unid.	26.06	23.45	1000
	MF275				
	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	1 Unid.	11.66	10.67	250
	FILTRO COMBUSTIBLE	1 Unid.	8.32	8.32	250
	FILTRO TRANSMISION HIDRAULICA	1 Unid.	81.60	73.62	500
	FILTRO AIRE PRIMARIO	1 Unid.	27.43	24.63	500
	FILTRO AIRE SECUNDARIO	1 Unid.	24.46	22.01	1000
	MF290				
	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	1 Unid.	11.66	10.67	250
	FILTRO COMBUSTIBLE	1 Unid.	8.32	8.32	250
	FILTRO TRANSMISION HIDRAULICA	1 Unid.	81.60	73.62	500
	FILTRO AIRE PRIMARIO	1 Unid.	27.43	24.63	500
	FILTRO AIRE SECUNDARIO	1 Unid.	24.46	22.01	1000
	MF291				
	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	1 Unid.	13.70	12.33	250
	FILTRO COMBUSTIBLE	1 Unid.	26.52	23.52	250
	FILTRO TRANSMISION HIDRAULICA	1 Unid.	81.60	73.62	500
	FILTRO AIRE PRIMARIO	1 Unid.	33.65	30.29	500
	FILTRO AIRE SECUNDARIO	1 Unid.	27.18	24.45	1000
	MF292				
	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	1 Unid.	11.66	10.67	250
	FILTRO COMBUSTIBLE	1 Unid.	8.32	8.32	250
	FILTRO TRANSMISION HIDRAULICA	1 Unid.	81.60	73.62	500
	FILTRO AIRE PRIMARIO	1 Unid.	33.39	29.85	500
	FILTRO AIRE SECUNDARIO	1 Unid.	37.67	34.06	1000
	MF297 / MF298 / MF299				
	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	1 Unid.	13.70	12.33	250
	FILTRO COMBUSTIBLE	2 Unid.	5.16	5.16	250
	FILTRO TRANSMISION HIDRAULICA	1 Unid.	86.72	78.05	500
	FILTRO AIRE PRIMARIO	1 Unid.	60.48	54.43	500
	FILTRO AIRE SECUNDARIO	1 Unid.	42.61	38.35	1000
	MF4292 / MF4298 / MF4299				
	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	1 Unid.	19.15	17.24	250
	FILTRO COMBUSTIBLE	2 Unid.	13.63	12.50	250
	FILTRO COMBUSTIBLE	1 Unid.	23.10	21.23	250
	FILTRO TRANSMISION HIDRAULICA	1 Unid.	81.60	73.62	500
	FILTRO AIRE PRIMARIO	1 Unid.	60.48	54.43	500
	FILTRO AIRE SECUNDARIO	1 Unid.	42.61	38.35	1000
	MF680				
	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	2 Unid.	11.66	10.67	250
	FILTRO COMBUSTIBLE	2 Unid.	5.62	5.24	250
	FILTRO TRANSMISION HIDRAULICA	1 Unid.	42.44	38.20	500
	FILTRO AIRE PRIMARIO	1 Unid.	56.64	50.08	500
	FILTRO AIRE SECUNDARIO	1 Unid.	45.58	41.02	1000
	MF7180				
	FILTRO DE ACEITE DE MOTOR	1 Unid.	13.15	12.24	250
	FILTRO COMBUSTIBLE	2 Unid.	8.32	8.32	250
	FILTRO TRANSMISION HIDRAULICA	1 Unid.	163.03	148.73	500
	FILTRO AIRE PRIMARIO	1 Unid.	170.77	153.69	500
FILTRO AIRE SECUNDARIO	1 Unid.	64.65	58.37	1000	

* Precio aplicado a descuento por la compra de kit de mantenimiento en conjunto.

Figura 51. Afiche promocional de kits de reparación de motor para tractores Massey Ferguson. Fuente: Elaboración Propia

2. KIT DE REPARACIÓN DE MOTOR

Kits de Reparación de motor consta de los repuestos de la lista adjunta y por el cual se ofertará como un solo paquete con precio 7% por debajo del precio normal por ítem separado.

Además, por la compra de uno de estos kits, se entregará al cliente un Overol para uso de mecánicos y técnicos.

Componen el kit los siguientes ítems:

- 4 unidades KIT PISTÓN, ANILLO Y CAMISA
- 1 unidad SELLO POSTERIOR CIGÜEÑAL
- 1 unidad SELLO DELANTERO CIGÜEÑAL
- 1 unidad JGO. EMPAQUETADURA ALTA
- 1 unidad JGO. EMPAQUETADURA BAJA
- 1 unidad JGO. COJINETES BANCADA
- 1 unidad JGO. COJINETES BIELA
- 1 unidad ARANDELA EMPUJE
- 4 unidades BOCINA BIELA
- 4 unidades VALVULA ADMISION
- 4 unidades VALVULA ESCAPE
- 8 unidades RETEN VÁLVULA
- 4 unidades GUIA VÁLVULA ADMISIÓN
- 4 unidades GUIA VÁLVULA ESCAPE
- 4 unidades INSERTO ADMISIÓN
- 4 unidades INSERTO ESCAPE

- 1 unidad BOMBA COMBUSTIBLE
- 1 unidad TERMOSTATO
- 1 unidad KIT REPARACIÓN BOMBA DE AGUA
- 1 unidad KIT BOMBA DE ACEITE/VALV.ALIVIO
- 1 unidad BOCINA EJE LEVAS
- 1 unidad BOCINA CUBO
- 8 unidades PERNOS DE BIELA
- 8 unidades TUERCAS DE BIELA
- 8 unidades RESORTE EXTERNO



Figura 52. Overol Landini para entrega a clientes de repuestos_Fuente: Marketing agrícola

3. KIT DE LLANTAS AGRÍCOLAS

Kit Llantas Agrícolas, el cual consta de llantas para tractores agrícolas en cantidades superiores a 10 unidades y se otorga un descuento de 3% al valor venta actual.

Para identificar las medidas más comerciales usadas en el sector agrícola, se ha elaborado una Guía Rápida de Búsqueda donde se incluye a todos los modelos de tractor agrícolas Massey Ferguson y Landini que comercializa la corporación para brindar mayor facilidad a los clientes.

Además se entrega al cliente en forma gratuita un balde de aceite para motor por la compra de un Kit de Llantas Agrícolas.



Figura 53. Baldes de lubricantes para mantenimiento de equipos agrícolas_Fuente: Marketing Agrícola

MANUAL DE LLANTAS AGRÍCOLAS



>Si desea ver las especificaciones técnicas de cada modelo, haga un clic sobre la celda deseada en la columna MODELOS.
>Los números de parte para cámaras tienen como prefijo CAM seguido de la medida de la llanta requerida. Ej. CAM6.0x16

Modelo Tractor/ Cose./ Retro	Procedencia	DELANTERA					POSTERIOR				
		N° PARTE MEDIDA	N° G. YEAR	HORAS	TIPO DE TRABA	MODELOS	N° PARTE MEDIDA	N° G. YEAR	HORAS	TIPO DE TRABA	MODELOS
MF2502F	Brasil	LLA6.0X16	2371-1	6	F2	IMPLEMENTO RAYADA	LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT
MF2504F	Brasil	LLA250/80X18 (LLA8.0X18)		8	R1		LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT
MF2652F	Brasil	LLA6.0X16	2371-1	6	F2	IMPLEMENTO RAYADA	LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT
MF2654F	Brasil	LLA250/80X18 (LLA8.0X18)		6	F2		LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT
MF265 2RM	Brasil	LLA7.50X16		6	F2		LLA18.4X30	6412-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF265 4RM	Brasil	LLA12.4X24	6410-9	6	R1	DYNA TORQUE TT	LLA18.4X30	6412-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF275/2 STD	Brasil	LLA9.00X18	6535-9	10	F2	SUPER RB	LLA23.1X26		8	R2	
MF275/4 STD	Brasil	LLA12.4X24	6410-9	6	R1	DYNA TORQUE TT	LLA18.4X30	6412-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF275/2F	Brasil	LLA6.0X16	2371-1	6	F2	IMPLEMENTO RAYADA	LLA14.9X24	6982-9	6	R1	DYNA TORQUE TT
MF275/4F	Brasil	LLA250/80X18 (LLA8.0X18)		6	F2		LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT
MF283/2	Brasil	LLA9.00X16	6535-9	10	F2	SUPER RB	LLA18.4X34	6414-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF283/4	Brasil	LLA12.4X24	6410-9	6	R1	DYNA TORQUE TT	LLA18.4X30	6412-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF283/2F	Brasil	LLA6.0X16		6	F2		LLA12.4X28		8	R1	
MF283/4F	Brasil	LLA250/80X18 (LLA8.0X18)		6	F2		LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT
MF290/2	Brasil	LLA9.00X16	6535-9	10	F2	SUPER RB	LLA18.4X34	6414-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF290/4	Brasil	LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT	LLA18.4X34	6414-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF291/2	Brasil	LLA9.00X16	6535-9	10	F2	SUPER RB	LLA18.4X34	6414-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF291/4	Brasil	LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT	LLA18.4X34	6414-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF292/4	Brasil	LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT	LLA18.4X34	6414-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF297/4	Brasil	LLA14.9X26	6474-9	12	R1	DYNA TORQUE TT	LLA23.1X30	7003-9	12	R1	DYNA TORQUE
MF298/4	Brasil	LLA14.9X26	6474-9	12	R1	DYNA TORQUE TT	LLA23.1X30	7003-9	12	R1	DYNA TORQUE
MF299/4	Brasil	LLA14.9X26	6474-9	12	R1	DYNA TORQUE TT	LLA23.1X30	7003-9	12	R1	DYNA TORQUE
MF385/2	Pakistán	LLA7.50X16		16	F2		LLA18.4X30	6412-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF385/4	Pakistán	LLA12.4X24	6410-9	6	R1	DYNA TORQUE TT	LLA18.4X30	6412-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF390/2	Brasil	LLA7.50X16		16	F2		LLA18.4X30	6412-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF390/4	Brasil	LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT	LLA18.4X30	6414-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF4290/2 CABRIADO	Brasil	LLA9.00X16	6535-9	10	F2	SUPER RB	LLA18.4X24	6414-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF4290/4 CAB / CAN	Brasil	LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT	LLA18.4X34	6414-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF4291/4 CABRIADO	Brasil	LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT	LLA18.4X34	6414-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF4292/4 CAB / CAN	Brasil	LLA14.9X24	6473-9	6	R1	DYNA TORQUE TT	LLA18.4X34	6414-9	10	R1	DYNA TORQUE
MF4297/4 CAB / CAN	Brasil	LLA14.9X26	6474-9	12	R1	DYNA TORQUE TT	LLA23.1X30	7003-9	12	R1	DYNA TORQUE
MF4298/4 CAB / CAN	Brasil	LLA14.9X26	6474-9	12	R1	DYNA TORQUE TT	LLA23.1X30	7003-9	12	R1	DYNA TORQUE
MF4299/4 CAB / CAN	Brasil	LLA14.9X26	6474-9	12	R1	DYNA TORQUE TT	LLA23.1X30	7003-9	12	R1	DYNA TORQUE
MF630	Brasil	LLA14.9X26	6474-9	12	R1	DYNA TORQUE TT	LLA23.1X30	7003-9	12	R1	DYNA TORQUE
MF6360/4 CABRIADO	Brasil	LLA16.9X30			R1		LLA30.5X32			R1	



Figura 54. Manual de aplicación de llantas para tractores agrícolas_Fuente: Elaboración propia

4. KIT DE DISCOS AGRÍCOLAS

En referencia a los Kit de Discos Agrícolas, el cliente puede armar su propio kit de acuerdo al volumen de compra que adquiera, para los cuales se le otorgará un descuento de acuerdo al siguiente detalle.

- Mayor a 5 unidades obtenga 8% dscto.
- Mayor a 10 unidades obtenga 10% dscto.
- Mayor a 20 unidades obtenga 15% dscto.



LISTA DE PRECIOS VIGENTE 
 DISCOS PARA IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

 Descuento aplicado al volumen de compra del cliente
 Mayor a 5 unidades obtenga 8% dscto.
 Mayor a 10 unidades obtenga 10% dscto.
 Mayor a 20 unidades obtenga 15% dscto.

DISCOS AGRÍCOLAS LISOS								
SOS	CÓDIGO FSAA	CÓDIGO ORIGINAL	MARCA	DESCRIPCIÓN	INFORMACIÓN TÉCNICA			VALOR VENTA US\$
935	0601033005	260-6-PILOT	Ingersoll	DISC LISO 26" (660MM)	Espesor: 6.0MM	Centro Circular	D=26.0MM Sin Tetones ni Agujeros	56,94
935	0601039025	284-W37	Ingersoll	DISC LISO 28" (711MM)	Espesor: 6.0MM	Centro Circular	D=40.0MM 4 Agujeros Cuadrados L=14MM	73,40

DISCOS AGRÍCOLAS DENTADOS								
SOS	CÓDIGO AGRÍCOLA	CÓDIGO ORIGINAL	MARCA	DESCRIPCIÓN	INFORMACIÓN TÉCNICA			VALOR VENTA US\$
935	0602029347	1221-ST	Ingersoll	DISC DENT 22" (560MM)	Espesor: 4.0MM	Centro Cuadrado L=29.5MM	10 Muecas Sin Tetones ni Agujeros	30,00
935	0602030005	1247-ST	Ingersoll	DISC DENT 24" (610MM)	Espesor: 6.0MM	Centro Cuadrado L=29.5MM	10 Muecas Sin Tetones ni Agujeros	57,00
935	0602033005	1266-X	Ingersoll	DISC DENT 26" (660MM)	Espesor: 6.0MM	Centro Circular D=43.0MM	10 Muecas Sin Tetones ni Agujeros	63,00
935	0602037077	1282-X	Ingersoll	DISC DENT 28" (711MM)	Espesor: 8.0MM	Centro Circular D=43.0MM	10 Muecas Sin Tetones ni Agujeros	95,00
935	D2875		Bonem	DISC DENT 28" (711MM)				100,00
935	0602040107	1302-PILOT	Ingersoll	DISC DENT 30" (762MM)	Espesor: 9.5MM	Centro Circular D=33.5MM	10 Muecas Sin Tetones ni Agujeros	165,00
935	DE3056		Bonem	DISC DENT 30" (762MM)				169,00
935	0602044003	1320-PILOT	Ingersoll	DISC DENT 32" (813MM)	Espesor: 9.5MM	Centro Circular D=33.5MM	10 Muecas Sin Tetones ni Agujeros	198,00
935	DE3231		Bonem	DISC DENT 32" (813MM)				180,00
935	0602046001	1342-PILOT	Ingersoll	DISC DENT 34" (864MM)	Espesor: 9.5MM	Centro Circular D=33.5MM	10 Muecas Sin Tetones ni Agujeros	235,00
935	0602048023	1361-X5-D5	Ingersoll	DISC DENT 36" (915MM)	Espesor: 12.5MM	Centro Circular D=33.0MM	10 Muecas 4 Tetones D=25MM	288,62

Figura 55. Lista de precios para discos para implementos agrícolas_Fuente: Elaboración Propia

5. KIT DE RODILLOS ARROCEROS

El Kit de Rodillos Arroceros consta de rodillos para máquinas descascaradoras de arroz en todas las marcas existentes, y se otorga un descuento de US\$ 1 por rodillo a partir de compras superiores a 3000 unidades. Por la compra de un kit el cliente se lleva un polo Rhinoceros sin ningún costo.

**Resistencia a la tracción,
fuerte para ampliar el uso del molino de arroz**

Rodillo para Molino de Arroz
10 X 10 Marrón
Marca Rinocerón

Duración de Oferta:
del 1ro de Marzo
al 31 de Mayo
o hasta agotar Stock
(Mín 3000 unidades)

Aplicaciones:
Molinos de Arroz Zaccaria,
Satake, Suzuki entre otros

Precio \$ 36,10 más IGV
Disponibilidad Inmediata a Nivel Nacional

Red de Sucursales
Piura, Tumbes, Lambayeque, Cajamarca, Trujillo, Chimbote,
Huaraz, Lima, Ica, Arequipa, Puno, Cusco, Huancayo, Cerro de
Pasco, Ayacucho, La Merced, Iquitos, Pucallpa, Tingo María,
Tarma, Puerto Maldonado, Andos.

Ferreyros

www.ferreyros.com.pe

Figura 56. Afiche promocional para venta de rodillos para descascaradores de arroz_ Fuente: Elaboración Propia

Para promocionar la venta de Kits Agrícolas, se diseñará un tríptico donde, además de mostrar las promociones y ofertas, se colocará un breve artículo dirigido a los cliente sobre Operación, Mantenimiento y Cuidados básico en sus equipos agrícolas.

¿COMO EVITAR JUGOS DE ACEITE EN SU TRACTOR?

RECUERDA QUE:

Campana de PROMOCION

REPUESTOS AGRICOLAS

JUNTAR TUS STICKER

COMBO 1
COMBO RODANTE
LLANTA + BALDE ACEITE
US\$ 100

COMBO 2
COMBO POWER
KIT REP + BALDE ACEITE

COMBO 3
COMBO PERFORMANCE
KIT MANTENIMIENTO + ACEITES + FILTROS + POLO Y LAPICERO

COMBO 4
DISC.COMBO
6 DISCOS TATU + GORRO TATU

COMBO 5
COMBO ARROCERO
RODILLO ZACCARIA + POLO ZACCARIA
US\$ 100

COMBO 6
COMBO SUPERMIX
LLAVE ZACCARIA + JUEGO DE LLAVES EN REPUESTOS AGRICOLAS + JUEGO DE TUERCAS + JUEGO DE ARANDELAS + JUEGO DE MANGUITOS

SE LO RECOMENDAMOS
Ferreyros

Figura 49. Tríptico promocional para la venta de repuestos agrícolas_ Fuente: Elaboración Propia

2.3.2. Desarrollo de Productos

Ésta estrategia se desarrolla con la misma metodología de Penetración de Mercado, pero a diferencia de ella, ofertaremos a los clientes repuestos originales directo de los fabricantes.

Es decir, debido a que los tractores Massey Ferguson y demás maquinaria agrícolas tienen componentes que la fábrica compra a otros proveedores para poder ensamblar, es motivo suficiente para obtener nuevos productos por el cual si nuestra compañía compra directamente a éstas marcas o a proveedores alternativos reconocidos, obtendremos precios más bajos, y tal diferencia será trasladada a los clientes finales que beneficiados con un menor precio de venta sin perder la garantía y calidad de un producto original nuevo.

Para ello, la compañía ya tomó contacto con prestigiosas marcas proveedoras de repuestos para equipos agrícolas y distribuidores autorizados en Brasil y otras partes del mundo.

Podemos obtener productos como rodajes, repuestos para motor, repuestos para ejes de tracción delantera, embragues completos, piñones, engranajes, alternadores y arrancadores.



Figura 58. Línea de repuestos originales del fabricante propuestos para la venta_Fuente: Elaboración Propia

Así mismo, se pueden obtener productos alternativos de reconocidas marcas tales como Vapormatic, Bepco, Power Parts y Dinamica Parts.



Figura 59. Línea de repuestos alternativos propuestos para la venta_Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Con el análisis económico financiero pretendemos obtener cifras exactas de la rentabilidad del negocio para ayudarnos a comprender el desarrollo y la estrategia que el área comercial de repuestos agrícolas aplicará, utilizando criterios en base a su experiencia.

Si bien es cierto, los estados de ganancias y pérdidas nos muestran la utilidad anual, estas cifras podrían ser números fríos si no entendemos como se genera valor a nuestro negocio. Mediante el análisis del Estado de Ganancias y Pérdidas 2011 se determina que la Utilidad Neta EVA (Valor Económico Agregado) al 31 de Diciembre 2011 es de S/ 315,000, lo cual representa el 4.6% de los ingresos brutos, valor muy superior a los S/. 233,000 del año anterior y que representaba el 3.9% de los ingresos brutos de ese mismo año. Con el nuevo enfoque, tenemos hasta 3 opciones para el proyecto de los cuales en todos los casos obtendremos resultados favorables, pero solo uno será el que nos proporcione mayores ganancias. De acuerdo a la proyección de resultados del 2011, nos resulta sencillo

aplicar la proyección de Estados Financieros por los posteriores 4 años. Como veremos, el proyecto será viable en cualquier escenario planteado de acuerdo a los flujos de caja proyectados.

Análisis de Estado de Ganancias y Pérdidas 2011- Área Repuestos Agrícolas (en miles de soles)

3.1. Ingresos Operativos

Al 31 de diciembre 2011, las ventas ascendieron a S/. 6'870,000 respetando la tendencia mensual que se ha tenido a lo largo del año.

Para determinar las ventas del período, se consideró los ingresos provenientes del giro del negocio correspondiente a venta de repuestos agrícolas a clientes finales y taller. Se puede indicar que hubo una variación de 15% respecto al año 2010 donde se obtuvo resultado de S/. 5'974,000 aplicando las técnicas de ventas tradicionales, los cuales están relacionados proporcionalmente a la venta de equipos agrícolas a nivel nacional.

La proyección y desarrollo de ciertas estrategias mencionadas en éste informe plantean establecer un plan de trabajo orientado a la obtención de mayor rentabilidad del negocio de repuestos agrícolas, donde pretendemos obtener un crecimiento superior al proyectado 15% sobre las ventas del año anterior por los próximos 4 años, y para dicho fin, debemos evaluar la mejor alternativa estratégica para cumplir con el objetivo mencionado a través del desarrollo continuo de nuevas líneas, alianzas y convenios con nuestros

principales Clientes asegurándonos la colocación de nuestros repuestos y proporcionando soluciones integrales mediante el servicio Post Venta.

Así mismo, al visualizar los resultados obtenidos por líneas de negocio, se puede verificar que hay un crecimiento diferenciado sobre las ventas de repuestos stock y accesorios debido a la promoción, publicidad y reordenamiento del inventario que se ha ejecutado el año 2011, inverso a lo que ocurre con las ventas a taller y al área de servicios debido a los pedidos de emergencia que ocurrían por quiebres de stock y falta de inventario, problema que ha sido reducido durante el 2011.

RUBROS	2011		2010		VAR ABS	VAR. %
	IMPORTE	%	IMPORTE	%		
VENTAS REPUESTOS STOCK	3,985	58.0%	3,226	54.0%	759	23.5%
VENTAS ACCESORIOS	2,542	37.0%	2,091	35.0%	451	21.6%
VENTAS TALLER Y SERVICIO	344	5.0%	657	11.0%	-314	-47.7%
TOTAL VENTAS	6,870	100.0%	5,974	100.0%	896	15.0%

Tabla 1. Ingresos operativos 2011 vs. 2010 por línea de venta de repuestos agrícolas_ Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

Como se mencionó anteriormente, de acuerdo a las directrices de la gerencia general de la empresa, dentro de los próximos 4 años, las ventas en todas las líneas deben tener un crecimiento sostenido no menor del 15% sobre las ventas del año anterior, donde los resultados, deben quedar como se indica en el cuadro siguiente.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTAS REPUESTOS STOCK	4,582	58.0%	5,270	58.0%	6,060	58.0%	6,969	58.0%
VENTAS ACCESORIOS	2,923	37.0%	3,362	37.0%	3,866	37.0%	4,446	37.0%
VENTAS TALLER Y SERVICIO	395	5.0%	454	5.0%	522	5.0%	601	5.0%
TOTAL VENTAS	7,901	100.0%	9,086	100.0%	10,448	100.0%	12,016	100.0%

Tabla 2. Ingresos operativos 2012 vs. 2015 por línea de venta de repuestos agrícolas_ Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

3.2. Costo de Ventas

El costo de ventas en el año 2010 representa el 73.3% (S/. 4'378,000) de los ingresos, proyectando para el 2011 un aumento de 16% debido a que mediante cualquiera de las estrategias a aplicar debemos aumentar el stock de repuestos para cubrir la demanda de ventas 2012 y su proyección por próximos 3 años siguientes.

Así mismo, para los próximos cuatro años se espera estabilizar el margen en 26.6%, mediante un adecuado manejo de descuento otorgado por los proveedores, revisión y seguimiento mensual de los Estados Financieros y mantener correcta atención a la base de datos de nuestros clientes con precios, plazos de entrega y financiamiento a fin de tener un adecuado manejo de los negocios y márgenes.

3.3. Gastos de Operación

El rubro más importante después del costo de ventas son los gastos de operación. El año 2010 representaron el 14.3% de las ventas (S/. 852,000). Para el año 2011 se cerró con 12.6% sobre las ventas y se pretende mantener ésta tendencia por los siguientes 4 años en valores porcentuales de acuerdo a las propuestas estratégicas presentadas.

Respecto a los gastos de venta directo, se incrementan en proporción al crecimiento de nuestras ventas y programas de viajes, marketing, demostraciones, capacitación, promociones de reparaciones por componente e implementación. Específicamente los gastos que tendrán un

impacto son las dos fuerzas fundamentales para el impulso de las ventas; es decir, el gasto en marketing y los gastos de nuestra fuerza de ventas.

3.3.1. Gastos de Ventas Directos:

Para diferenciar los gastos incurridos dentro del área Agrícola, se ha dividido por Gastos de Personal y Gastos de Servicio Terceros de acuerdo al siguiente detalle:

A. GASTOS DE PERSONAL: Sueldo Empleados, Comisión Vendedores, Gratificación Empleados, Vacaciones Empleados, Reg. Prestaciones de Salud, Alimentación, Capacitación.

RUBROS	2011		2010		VAR ABS	VAR. %
	IMPORTE	%	IMPORTE	%		
GASTOS DE PERSONAL						
SUELDO EMPLEADOS	-206	-3.0%	-144	-2.4%	-62	42.7%
COMISION VENDEDORES	-33	-0.5%	-30	-0.5%	-4	12.1%
GRATIFICACION EMPLEADOS	-38	-0.6%	-28	-0.5%	-10	34.7%
VACACIONES EMPLEADOS	-16	-0.2%	-12	-0.2%	-4	32.5%
REG. PRESTACIONES DE SALUD	-20	-0.3%	-16	-0.3%	-4	23.6%
ALIMENTACIÓN	-7	-0.1%	-5	-0.1%	-2	47.9%
CAPACITACIÓN	-12	-0.2%	-10	-0.2%	-2	17.9%

Tabla 3. Gastos de personal detallado 2011 vs. 2010_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

B. SERVICIOS DE TERCEROS: Gastos de Viaje República, Gastos de Viaje Extranjero, Movilidad, Telefonía Fija, Telefonía Celular, Publicidad y Avisos, Promoción Ventas – Mercadotecnia, Seguridad Y Vigilancia, Personal Eventual, Papelería y Útiles, Fletes.

RUBROS	2011		2010		VAR ABS	VAR. %
	IMPORTE	%	IMPORTE	%		
SERVICIOS DE TERCEROS						
GASTOS DE VIAJE REPUBLICA	-48	-0.7%	-39	-0.6%	-10	24.6%
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	-5	-0.1%	-12	-0.2%	7	-55.6%
MOVILIDAD	0	0.0%	-1	0.0%	0	-33.7%
TELEFONIA FIJA	0	0.0%	-1	0.0%	1	-71.6%
TELEFONIA CELULAR	-4	-0.1%	-2	0.0%	-2	75.0%
PUBLICIDAD Y AVISOS	-10	-0.1%	-5	-0.1%	-5	106.1%
PROMOCION VENTAS - MERCADOTECNIA	-8	-0.1%	-4	-0.1%	-5	114.1%
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	-4	-0.1%	-10	-0.2%	5	-54.6%
PERSONAL EVENTUAL	-15	-0.2%	-10	-0.2%	-5	48.7%
PAPELERIA Y UTILES	-1	0.0%	-1	0.0%	1	-49.5%
FLETES	-73	-1.1%	-117	-2.0%	44	-37.8%

Tabla 4. Servicios de terceros detallado 2011 vs. 2010_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

De acuerdo a la información presentada, los gastos de Ventas directos en el año 2010 representa S/. 446,000 de las ventas, y el 2011 fue de S/. 502,000 incrementándose en 12.5% producto del mayor incremento en las ventas.

3.3.2. Gastos Administración Sucursales:

Corresponden a todos los gastos de sucursales incurridas en cada una de estas oficinas. En el año 2010 representan el 3.5% de las ventas (S/. 209,000) y se cerró el año 2011 en S/. 172,000 que representa una disminución de 17.6%.

3.3.3. Gastos de Venta Asignado:

Se ha definido que son todos los gastos del Área Comercial de Repuestos Agrícolas referidos a garantías comerciales. Para el año 2010 representaron el 3.3% (S/ 197,000) sobre las ventas de ese mismo año y se ha terminado con una disminución de 2.4% el 2011 (S/. 192,000).

Cálculo del EVA: Para el cálculo del EVA (Valor Económico Agregado), se determina:

1.- Se calcula el Factor de utilización de activos fijos:

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$$

2.- Se calcula el retorno sobre el capital invertido:

(%Utilidad de Operación EVA Desp. Part. e Imp.) X (Factor de utilización de activos fijos)

3.- Factor implícito del Patrimonio

$$\frac{\text{Gastos Financieros Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$$

4.- Factor implícito de la Deuda

$$\frac{\text{Gastos Financieros Deuda(terceros)}}{\text{Activo Total}}$$

5.- WACC Anual: Es el porcentaje del gasto financiero de la deuda y patrimonio.

WACC Anual = (Gastos Financ. Patrim.+Gastos Finac. Deuda)*(1-WACC Bruto X tasa Impositiva 39.46%)

$$\text{Tasa Impositiva } 39.46\% = \frac{\text{(Participación + Impuesto Renta)}}{\text{Utilidad (Perdida) antes de Participación e Impuestos}}$$

Peso % factor deuda en WACC Bruto: $\frac{\text{Gastos Financieros Deuda (terceros)}}{\text{WACC implícito}}$

WACC implícito = Gastos Financieros Deuda (terceros)+ Gastos Financieros Patrimonio

6.- EVA = %Retorno sobre el capital invertido - %WACC Anual

RUBROS	2011		2010		VAR	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	ABS	%
TOTAL VENTAS	6,870	100.0%	5,974	100.0%	896	15.0%
TOTAL COSTO DE VENTAS	-5,080	-73.9%	-4,378	-73.3%	-702	16.0%
TOTAL UTILIDAD EN VENTAS	1,790	26.1%	1,595	26.7%	195	12.2%
DESCUENTO EN CARTERA	-63	-0.9%	-42	-0.7%	-20	48.4%
UTILIDAD BRUTA	1,727	25.1%	1,553	26.0%	174	11.2%
GASTOS DE OPERACIÓN						
GASTOS DE VENTA DIRECTOS	-502	-7.3%	-446	-7.5%	-56	12.5%
GASTOS ADMINISTRACION SUCURSALES	-172	-2.5%	-209	-3.5%	37	-17.6%
GASTOS DE VENTA ASIGNADOS	-192	-2.8%	-197	-3.3%	5	-2.4%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	-866	-12.6%	-852	-14.3%	-14	1.7%
UTILIDAD DE OPERACIONES	861	12.5%	702	11.7%	160	22.8%
DIFERENCIA EN CAMBIO	-4	-0.1%	-4	-0.1%	0	10.5%
INGRESOS (EGRESOS) VARIOS	-4	-0.1%	-6	-0.1%	3	-41.5%
GASTOS DE ADM. OFICINA DE LIMA	-220	-3.2%	-269	-4.5%	49	-18.3%
UTILIDAD DE OPERACIONES EVA	634	9.2%	423	7.1%	211	49.9%
TOTAL INGRESOS/EGRESOS FINANCIEROS	-37	-0.5%	-45	-0.7%	8	-17.7%
UTIL (PERD) ANTES IMP Y PARTICIPAC.	597	8.7%	378	6.3%	219	57.9%
PARTICIPACIONES	-96	-1.4%	-48	-0.8%	-48	98.9%
UTIL (PERD) ANTES DE IMPUESTO	501	7.3%	330	5.5%	171	51.9%
IMPUESTO A LA RENTA	-186	-2.7%	-97	-1.6%	-89	92.7%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	315	4.6%	233	3.9%	82	35.1%
GASTOS FINANCIEROS PATRIMONIO	-137	-2.0%	-113	-1.9%	-24	20.8%
UTILIDAD (PÉRDIDA) - EVA	178	2.6%	120	2.0%	58	48.6%

Tabla 5. Utilidad (Pérdida) EVA detallado 2011 vs. 2010_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

FLUJO DE CAJA PROYECTADO (en miles de soles)

Para evaluar si el proyecto de tesis desarrollado, considerando los ingresos de repuestos agrícolas como consolidado en la Gerencia Agrícola, genera valor para los accionistas, se utilizará como herramienta de decisión el VAN y TIR económico de Ferreyros, por ello se desarrollaran los flujos de caja operativos y de inversión. Se ha determinado como horizonte de evaluación 4 años 2012-2015.

$$VAN = F_0 + \frac{F_1}{(1+i)} + \frac{F_2}{(1+i)^2} + \frac{F_3}{(1+i)^3}$$

Flujo de Caja Operativos

Para realizar el flujo de caja operativo se ha considerado lo siguiente:

Ingreso por Venta, en este flujo de caja se ha considerado todas las ventas provenientes del giro del negocio y se ha tomado la política de la unidad, al contado 60% y crédito al 40%.

Costos, Corresponde al costo de la mercadería adquirida, la cual incluye desde su importación de fábrica hasta nuestros almacenes. En el flujo de caja se ha considerado la política de compra de la unidad de negocio, las compras se cancelan al contado en 41% y al crédito en 59%.

Gastos de operación, dentro de este rubro están divididos en gastos variables y fijos.

Los Gastos Variables: dentro de este rubro los gastos más relevantes son el gasto de Marketing, este gasto obedece a un plan anual, diseñado de acuerdo a las ventas esperadas, por el nuevo plan de negocio proyectado para los siguientes cuatro años, por lo que esto se ha considerado como un gasto variable. Este gasto se incrementará de manera proporcional a las ventas esperadas.

La Comisión de fuerza de ventas: este gasto varía de acuerdo a las ventas efectuadas. Así como la capacitación, Gastos de Representación, Gastos de Viaje, Movilidad, Gastos de flete, Correo, Legales e incautación de equipos, Publicidad, Promociones de Ventas, Gastos por garantía, Recepción de entrega de equipo.

Los Gastos Fijos: Personal de ventas, corresponde a los sueldos del personal de ventas anuales y sus gratificaciones, pagados mensualmente.

Pago planillas administrativos, corresponde a los sueldos y gratificaciones de los funcionarios y el personal administrativo, se efectúan mensualmente. Y todos los gastos que afronta la empresa: CTS, Gratificación y beneficios Sociales, Servicios Básicos, Uniformes, Seguridad y Vigilancia, Alquiler del Hardware y licencia del Software, Papelería y útiles.

Gastos financieros, se considera los gastos financieros de la deuda y del patrimonio

Participaciones, se consideró una participación del 13.52% anual. (Participación del personal 8% y directorio 5.52%). Impuesto a la renta, el pago del impuesto anual del 30%

Flujo de Caja Operativo	2012	2013	2014	2015
Ingresos	7,901	9,086	10,448	12,016
Costo de Venta	-5,800	-6,670	-7,671	-8,821
Gastos Operación	-996	-1,145	-1,317	-1,515
Gastos Financieros	-37	-43	-49	-56
Participaciones	-111	-128	-147	-169
Impuesto a la Renta	-213	-245	-282	-324
Flujo Operativo	744	855	982	1,131

Tabla 6. Flujo de Caja operativo 2012-2015_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

Flujo de Caja de Inversión

Activos Fijos

El plan está considerando la inversión importante en el grupo FERREYROS, en infraestructura correspondiente a la construcción del nuevo local de

trabajo. Para la construcción de la primera etapa estamos asumiendo el 2% de la inversión en el período 2007(S/.666) como parte de la aportación de las ventas en FERREYROS, las cuales empezarán a operar a partir del tercer año.

Flujo de Caja de Inversión	2012	2013	2014	2015
Compra de Inmueble, Maquinaria y Equipo	-151	-167	-183	-201
Venta de Inmueble	4	4	5	5
Flujo e inversión	-148	-162	-179	-196

Tabla 7. Activos fijos 2012-2015_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

Capital de Trabajo

Tabla 8. Capital de trabajo 2012-2015_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

		2012	2013	2014	2015
(+/-)Capital de Trabajo		-172	-105	-122	-141
- Ctas por Cobrar	3 meses	-264	-163	-189	-220
- Ctas por Pagar	3 meses	276	175	203	236
- Inventario	2 meses	-184	-117	-135	-157

Flujo de Caja Económico

Habiéndose determinado el flujo de caja operativo, el flujo de caja de inversión y capital de trabajo calculamos el flujo de caja económico.

En miles de Soles (S/):

CÁLCULO FLUJO ECONÓMICO		2011	2012	2013	2014	2015
Utilidad Operativa			1,297	1,501	1,742	2,020
Capital de Trabajo:			-172	-105	-122	-141
- Ctas. por Cobrar	3 meses		-264	-163	-189	-220
- Ctas. por Pagar	3 meses		276	175	203	236
- Inventario	2 meses		-184	-117	-135	-157
Participaciones			-141	-164	-190	-221
Impuesto a la renta			-271	-315	-365	-424
			713	918	1,065	1,235
Inversión		-148	-162	-179	-196	-216
Flujo Económico		-148	551	739	869	1,019

Tabla 9. Flujo económico 2012-2015_ Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

VAN 13,788

Tasa de Descuento (WACC) 7.6%

Se determinó un VAN de S/13,788,000 a una tasa de descuento de 7.6%, con lo cual se puede concluir que las unidades de negocio de la Gerencia Agrícola si generan valor para los accionistas, por lo tanto, desde el punto de vista financiero si es recomendable insistir en la inversión en estos sectores.

Sin embargo, la decisión final debe incluir aspectos cualitativos como las amenazas externas al negocio, pues a pesar que la unidad es rentable, es posible que se presenten altos riesgos de ingresos de productos sustitutos,

equipos baratos, equipos usados y de alquiler. Así como cambios en la regulación por parte del gobierno y bajas barreras de entrada para nuevas marcas.

En miles de nuevos soles (S/.):

RUBROS	2012	2013	2014	2015
Ingreso por Ventas	10,201	11,833	13,726	15,923
Ingreso por Ventas al Contado	6,121	7,100	8,236	9,554
Ingreso por Ventas al Crédito	3,026	4,080	4,733	5,491
Ingresos Varios	37	47	55	64
Total Ingresos	19,384	23,060	26,750	31,030
Costos	-6,663	-8,599	-9,975	-11,571
Compras al Contado	-3,039	-3,526	-4,090	-4,744
Compras al Crédito	-3,271	-4,374	-5,074	-5,885
Gastos de Operación	-1,282	-1,487	-1,725	-2,001
Otros Gastos	-293	-340	-395	-458
Gastos Financieros	-314	-364	-422	-490
Participaciones	-141	-164	-190	-221
Impuesto a la Renta	-271	-315	-365	-424
Total Egresos	-15,275	-19,168	-22,235	-25,792
Flujo Operativo	4,109	3,893	4,516	5,238
Compra de Inmueble, Maq y Equipo	-167	-183	-201	-222
Venta de Inmueble, Maq, y Equipo	4	5	5	6
Flujo Inversiones	-162	-179	-196	-216
Flujo Económico	3,947	3,714	4,320	5,022

Tabla 10. Flujo de Caja proyectado 2012-2015_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

Réplica y Análisis Financiero 2011 (Por el período terminado al 31 de Diciembre)

Una vez analizados los años 2010 y 2011, como indicación general la directriz de la Gerencia es crecer en ventas 15% sobre las ventas del año anterior por los próximos 4 años. Ésto finalmente nos llevará a obtener un mejor resultado global respecto a la utilidad EVA que se obtendrá año tras

año, para lo cual se usará proyecciones trazados por el Sistema Gerencial Ferreyros.

- La venta se incrementó en 15% para el año 2011 respecto al año anterior. Se proyecta ahora un crecimiento sostenido en éste valor para los cuatro siguientes años. En tanto que para el 5° año, en el 2016 se prevé entrar a una etapa de maduración del enfoque que estamos planteando donde las ventas se incrementarían en 20% aproximadamente, esperándose luego que se mantenga estable bajo este crecimiento los años subsiguientes.
- De la misma manera, los Costos de Venta para la proyección a realizar será proporcional a las ventas de ese mismo año de acuerdo a un factor interno manejado por la Gerencia Agrícola basado en negociación con proveedores, sinceramiento de márgenes de venta y costos de importación.
- En la proyección se ha considerado la misma distribución de los gastos de operación del año base 2011, así los Gastos de Ventas Directos, Gastos Administración Sucursales y Gastos de Ventas Asignados quedarán en los mismos valores porcentuales respecto a las ventas de ese mismo año.
- Dentro de los Gastos de Operación, los Gastos de Ventas directos referidos a Sueldo de Empleados, Comisión de Vendedores, Capacitación, Gastos de Viaje República, Personal Eventual y Fletes son los más susceptibles a cambios y sus valores para cada escenarios (según volumen de ventas) han sido establecidos de acuerdo a la

experiencia de las Jefatura de Ventas Agrícola donde se manejan indicadores KPI internos dados por la Gerencia Agrícola.

□ Para la elaboración de éste informe, dentro de estos Gastos de Venta Directos hay 2 factores determinantes que impactarán en mayor proporción sobre el resultado de rentabilidad EVA al final del ejercicio:

- Publicidad y Avisos.
- Promoción Ventas – Mercadotecnia.

La variación de ambos ítems también está definido por indicadores KPI internos manejados por la Jefatura de Ventas Agrícola basados en la experiencia en el negocio a nivel nacional.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
TOTAL VENTAS	7,901	100.0%	9,086	100.0%	10,448	100.0%	12,016	100.0%
TOTAL COSTO DE VENTAS	-5,800	-73.4%	-6,670	-73.4%	-7,671	-73.4%	-8,821	-73.4%
TOTAL UTILIDAD EN VENTAS	2,101	26.6%	2,416	26.6%	2,778	26.6%	3,195	26.6%
DESCUENTO EN CARTERA	-71	-0.9%	-82	-0.9%	-94	-0.9%	-108	-0.9%
UTILIDAD BRUTA	2,030	25.7%	2,334	25.7%	2,684	25.7%	3,087	25.7%
GASTOS DE OPERACIÓN								
GASTOS DE VENTA DIRECTOS	-577	-7.3%	-664	-7.3%	-763	-7.3%	-878	-7.3%
GASTOS ADMINISTRACION SUCURSALES	-198	-2.5%	-228	-2.5%	-262	-2.5%	-301	-2.5%
GASTOS DE VENTA ASIGNADOS	-221	-2.8%	-254	-2.8%	-292	-2.8%	-336	-2.8%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	-996	-12.6%	-1,145	-12.6%	-1,317	-12.6%	-1,515	-12.6%
UTILIDAD DE OPERACIONES	1,034	13.1%	1,189	13.1%	1,367	13.1%	1,572	13.1%
DIFERENCIA EN CAMBIO	-8	-0.1%	-9	-0.1%	-11	-0.1%	-12	-0.1%
INGRESOS (EGRESOS) VARIOS	-5	-0.1%	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%
GASTOS DE ADM. OFICINA DE LIMA	-253	-3.2%	-291	-3.2%	-335	-3.2%	-385	-3.2%
UTILIDAD DE OPERACIONES EVA	767	9.7%	883	9.7%	1,015	9.7%	1,167	9.7%
TOTAL INGRESOS/EGRESOS FINANCIEROS	-37	-0.5%	-43	-0.5%	-49	-0.5%	-56	-0.5%
UTIL (PERD) ANTES IMP Y PARTICIPAC.	730	9.2%	840	9.2%	966	9.2%	1,111	9.2%
PARTICIPACIONES	-111	-1.4%	-128	-1.4%	-147	-1.4%	-169	-1.4%
UTIL (PERD) ANTES DE IMPUESTO	619	7.8%	712	7.8%	819	7.8%	942	7.8%
IMPUESTO A LA RENTA	-213	-2.7%	-245	-2.7%	-282	-2.7%	-324	-2.7%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	406	5.1%	467	5.1%	538	5.1%	618	5.1%
GASTOS FINANCIEROS PATRIMONIO	-158	-2.0%	-182	-2.0%	-209	-2.0%	-240	-2.0%
UTILIDAD (PERDIDA) - EVA	248	3.1%	286	3.1%	329	3.1%	378	3.1%

Tabla 11. Utilidad (Perdida) EVA detallado 2012-2015_ Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE SISTEMA EXISTENTE Y SISTEMAS PROPUESTOS

El análisis comparativo que se desarrolla en éste capítulo parte de la premisa de que las tres opciones consideradas conducen, de una u otra forma, a la mejora de los resultados respecto a los valores proyectados a obtener de acuerdo a lo simulado en el Sistema Gerencial Ferreyros. Por tanto, la mejor opción será la que nos indique mayores utilidades, que según los Estados Financieros de cada escenarios será la que nos de mayor Utilidad EVA.

La evaluación para cada escenario es trabajada en base a la experiencia e indicadores de gestión internos de la Jefatura de Ventas de Repuestos Agrícolas, donde específicamente se analizará las ventas que proyectarán cada opción estratégica y los gastos en que se incurrirá para lograr el objetivo de ventas planteado por cada opción.

4.1. Opción Estratégica 1: MODIFICACIÓN DEL POSICIONAMIENTO

De acuerdo al lugar que ocupen nuestros productos en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia, se ha definido como primera opción Modificar nuestro posicionamiento.

Si aplicamos y adoptamos ésta medida, obtendremos incrementos en ventas y gastos en los cuales incurriremos según el análisis de Estados Financieros que se detallan según ítems adjuntos.

Los datos a proyectar han sido calculados según indicadores internos de la Jefatura de Ventas Agrícola de acuerdo a las directrices de la Gerencia Agrícola y Gerencia General.

4.1.1. Ingresos Operativos

Las ventas para los próximos 4 años se incrementarían en 18% sobre las ventas del año anterior. Se puede apreciar que por línea de venta, el incremento se ha mantenido estable sufriendo pequeñas e imperceptibles variaciones.

Por lo cual, referente a los ingresos, ésta opción estratégica nos proporciona un incremento sobre la ventas del 3% adicional a lo proyectado por la Gerencia Agrícola.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTAS REPUESTOS STOCK	4,662	57.5%	5,361	57.5%	6,165	57.5%	7,090	57.5%
VENTAS ACCESORIOS	2,974	36.7%	3,420	36.7%	3,933	36.7%	4,523	36.7%
VENTAS TALLER Y SERVICIO	402	5.0%	462	5.0%	532	5.0%	611	5.0%
TOTAL VENTAS	8,107	100.0%	9,323	100.0%	10,721	100.0%	12,329	100.0%

Tabla 12. Ingresos Operativos 2012-2015 según opción estratégica 1 por línea de venta de repuestos agrícolas_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

4.1.2. Gastos de Operación

El rubro más importante después del costo de ventas son los Gastos de Operación. El año 2010 representaron el 14.3% de las ventas (S/. 706,000). Para el año 2011 se proyecta terminar con 12.6% sobre las ventas (S/. 866,000) y se pretende mantener ésta tendencia por los siguientes 4 años en valores porcentuales respecto a las ventas de cada año, de acuerdo a la opción de Modificación del Posicionamiento.

4.1.2.1. Gastos de Ventas Directos:

Según ésta opción, los gastos de Personal y Gastos de Servicios Terceros tendrán variaciones según el siguiente detalle:

A. **GASTOS DE PERSONAL:** Sueldo Empleados, Comisión Vendedores, Gratificación Empleados, Vacaciones Empleados, Reg. Prestaciones de Salud, Alimentación, Capacitación.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
GASTOS DE PERSONAL								
SUELDO EMPLEADOS	-243	-3.0%	-280	-3.0%	-322	-3.0%	-370	-3.0%
COMISION VENDEDORES	-38	-0.5%	-44	-0.5%	-50	-0.5%	-58	-0.5%
GRATIFICACION EMPLEADOS	-49	-0.6%	-51	-0.5%	-58	-0.5%	-67	-0.5%
VACACIONES EMPLEADOS	-18	-0.2%	-21	-0.2%	-24	-0.2%	-27	-0.2%
REG. PRESTACIONES DE SALUD	-23	-0.3%	-27	-0.3%	-31	-0.3%	-35	-0.3%
ALIMENTACIÓN	-9	-0.1%	-10	-0.1%	-11	-0.1%	-13	-0.1%
CAPACITACIÓN	-14	-0.2%	-16	-0.2%	-18	-0.2%	-21	-0.2%

Tabla 13. Gastos de personal detallado 2012-2015 según opción estratégica 1 _Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

B. **SERVICIOS DE TERCEROS:** Gastos de Viaje República, Gastos de Viaje Extranjero, Movilidad, Telefonía Fija, Telefonía Celular, Publicidad

y Avisos, Promoción Ventas – Mercadotecnia, Seguridad Y Vigilancia, Personal Eventual, Papelería y Útiles, Fletes.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
SERVICIOS DE TERCEROS								
GASTOS DE VIAJE REPÚBLICA	-56	-0.7%	-64	-0.7%	-74	-0.7%	-85	-0.7%
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%	-9	-0.1%
MOVILIDAD	0	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%
TELEFONIA FIJA	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
TELEFONIA CELULAR	-5	-0.1%	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%
PUBLICIDAD Y AVISOS	-19	-0.2%	-22	-0.2%	-26	-0.2%	-30	-0.2%
PROMOCION VENTAS - MERCADOTECNIA	-16	-0.2%	-18	-0.2%	-22	-0.2%	-25	-0.2%
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	-5	-0.1%	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%
PERSONAL EVENTUAL	-18	-0.2%	-20	-0.2%	-23	-0.2%	-27	-0.2%
PAPELERIA Y UTILES	-1	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%
FLETES	-83	-1.0%	-96	-1.0%	-110	-1.0%	-127	-1.0%

Tabla 14. Servicios de terceros detallado 2012-2015 según opción estratégica 1 _Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

4.1.2.2. Gastos Administración Sucursales:

Corresponden a todos los gastos de sucursales incurridas en cada una de estas oficinas. En el año 2010 representaron el 3.5% de las ventas (S/. 209,000) y se cerró el año 2011 en S/. 172,000 que representa una disminución de 17.6%.

De acuerdo a la propuesta planteada y de acuerdo a las indicaciones de las Jefatura de Repuestos Agrícolas, los montos se mantendrán iguales a los proyectados inicialmente por la Gerencia Agrícola.

En valores porcentuales, los gastos de administración de sucursales serán de 2.4%% sobre las ventas del mismo año.

4.1.2.3. Gastos de Venta Asignado:

Se ha definido que son todos los gastos del Área Comercial de Repuestos Agrícolas referidos a garantías comerciales. Para el año 2010 representaron

el 3.3% (S/ 197,000) sobre las ventas de ese mismo año y se proyecta cerrar el año 2011 con 2.8% (S/. 192,000).

Para éste ítem, los valores son iguales que las proyecciones de la Gerencia Agrícola. En valores porcentuales, 2.7% sobre las ventas es el valor que se mantiene.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
TOTAL VENTAS	8,107	100.0%	9,323	100.0%	10,721	100.0%	12,329	100.0%
TOTAL COSTO DE VENTAS	-5,967	-73.6%	-6,861	-73.6%	-7,891	-73.6%	-9,074	-73.6%
TOTAL UTILIDAD EN VENTAS	2,140	26.4%	2,462	26.4%	2,830	26.4%	3,255	26.4%
DESCUENTO EN CARTERA	-71	-0.9%	-82	-0.9%	-94	-0.9%	-108	-0.9%
UTILIDAD BRUTA	2,069	25.5%	2,380	25.5%	2,736	25.5%	3,147	25.5%
GASTOS DE OPERACIÓN								
GASTOS DE VENTA DIRECTOS	-601	-7.4%	-687	-7.4%	-792	-7.4%	-912	-7.4%
GASTOS ADMINISTRACION SUCURSALES	-198	-2.4%	-228	-2.4%	-262	-2.4%	-301	-2.4%
GASTOS DE VENTA ASIGNADOS	-221	-2.7%	-254	-2.7%	-292	-2.7%	-336	-2.7%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	-1,020	-12.6%	-1,169	-12.5%	-1,346	-12.6%	-1,549	-12.6%
UTILIDAD DE OPERACIONES	1,048	12.9%	1,211	13.0%	1,390	13.0%	1,598	13.0%
DIFERENCIA EN CAMBIO	-8	-0.1%	-9	-0.1%	-11	-0.1%	-12	-0.1%
INGRESOS (EGRESOS) VARIOS	-5	-0.1%	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%
GASTOS DE ADM. OFICINA DE LIMA	-259	-3.2%	-298	-3.2%	-343	-3.2%	-395	-3.2%
UTILIDAD DE OPERACIONES EVA	776	9.6%	898	9.6%	1,030	9.6%	1,184	9.6%
TOTAL INGRESOS/EGRESOS FINANCIEROS	-37	-0.5%	-43	-0.5%	-49	-0.5%	-56	-0.5%
UTIL (PERD) ANTES IMP Y PARTICIPAC.	739	9.1%	855	9.2%	981	9.1%	1,127	9.1%
PARTICIPACIONES	-111	-1.4%	-128	-1.4%	-147	-1.4%	-169	-1.4%
UTIL (PERD) ANTES DE IMPUESTO	628	7.7%	727	7.8%	834	7.8%	959	7.8%
IMPUESTO A LA RENTA	-213	-2.6%	-245	-2.6%	-282	-2.6%	-324	-2.6%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	415	5.1%	482	5.2%	552	5.2%	635	5.1%
GASTOS FINANCIEROS PATRIMONIO	-158	-1.9%	-182	-1.9%	-209	-1.9%	-240	-1.9%
UTILIDAD (PERDIDA) - EVA	257	3.2%	301	3.2%	343	3.2%	394	3.2%

Tabla 15. Utilidad (Perdida) EVA detallado 2012-2015 según opción estratégica 1 _Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

4.2. Opción Estratégica 2: FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Como se menciona en el capítulo II, la fidelización de clientes consiste en lograr que nuestros clientes se conviertan en clientes fieles a nuestro producto y a nuestra marca; es decir, se conviertan en clientes asiduos o frecuentes, lo cual nos permitirá lograr que vuelvan a adquirir nuestros productos o a visitarnos y que, muy probablemente, nos recomiende con otros consumidores.

Así mismo, se indicó también que muchas empresas descuidan ésta estrategia de fidelización del cliente y se concentran más en captar nuevos clientes, lo que suele ser un error, ya que retener un cliente suele ser más rentable que captar uno nuevo, debido a que genera menores costos en marketing (una persona que ya nos compró es más probable que vuelva a comprarnos) y en administración (venderle a una persona que ya nos compró, requiere de menos operaciones en el proceso de venta).

Si aplicamos y adoptamos ésta medida, obtendremos incrementos en ventas y gastos en los cuales incurriremos según el análisis de Estados Financieros que se detallan según ítems adjuntos.

Los datos a proyectar han sido calculados según indicadores internos de la Jefatura de Ventas Agrícola de acuerdo a las directrices de la Gerencia Agrícola y Gerencia General.

4.2.1. Ingresos Operativos

Las ventas para los próximos 4 años se incrementarían en 23% sobre las ventas del año anterior. Se puede apreciar que por línea de venta, el incremento se ha mantenido estable sufriendo pequeñas e imperceptibles variaciones.

Por lo cual, referente a los ingresos, ésta opción estratégica nos proporciona un incremento sobre la ventas del 8% adicional a lo proyectado por la Gerencia Agrícola.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTAS REPUESTOS STOCK	4,662	55.2%	5,361	55.2%	6,165	55.2%	7,090	55.2%
VENTAS ACCESORIOS	2,974	35.2%	3,420	35.2%	3,933	35.2%	4,523	35.2%
VENTAS TALLER Y SERVICIO	402	4.8%	462	4.8%	532	4.8%	611	4.8%
TOTAL VENTAS	8,450	100.0%	9,718	100.0%	11,175	100.0%	12,852	100.0%

Tabla 16. Ingresos operativos 2012-2015 según opción estratégica 2 por línea de venta de repuestos agrícolas_ Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

4.2.2. Gastos de Operación

De acuerdo a los resultados obtenidos al finalizar el año 2011, los valores totales de gastos de operación se mantienen en promedio en 12% para los próximos 4 años de acuerdo a ésta propuesta. Así mismo, el aumento en valores de éste ítem es de US\$ 150 mil por año, variando proporcional a las ventas obtenidas de ese mismo año.

4.2.2.1. Gastos de Ventas Directos:

Para diferenciar los gastos incurridos dentro del área Agrícola, se ha dividido por Gastos de Personal y Gastos de Servicio Terceros de acuerdo al siguiente detalle:

A. GASTOS DE PERSONAL: Sueldo Empleados, Comisión Vendedores, Gratificación Empleados, Vacaciones Empleados, Reg. Prestaciones de Salud, Alimentación, Capacitación.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
GASTOS DE PERSONAL								
SUELDO EMPLEADOS	-245	-2.9%	-282	-2.9%	-335	-3.0%	-386	-3.0%
COMISION VENDEDORES	-38	-0.5%	-44	-0.5%	-50	-0.5%	-58	-0.5%
GRATIFICACION EMPLEADOS	-49	-0.6%	-51	-0.5%	-58	-0.5%	-67	-0.5%
VACACIONES EMPLEADOS	-18	-0.2%	-21	-0.2%	-24	-0.2%	-27	-0.2%
REG. PRESTACIONES DE SALUD	-23	-0.3%	-27	-0.3%	-31	-0.3%	-35	-0.3%
ALIMENTACIÓN	-9	-0.1%	-10	-0.1%	-11	-0.1%	-13	-0.1%
CAPACITACIÓN	-14	-0.2%	-16	-0.2%	-18	-0.2%	-21	-0.2%

Tabla 17. Gastos de personal detallado 2012-2015 según opción estratégica 2_ Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

B. SERVICIOS DE TERCEROS: Gastos de Viaje República, Gastos de Viaje Extranjero, Movilidad, Telefonía Fija, Telefonía Celular, Publicidad y Avisos, Promoción Ventas – Mercadotecnia, Seguridad Y Vigilancia, Personal Eventual, Papelería y Útiles, Fletes.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
SERVICIOS DE TERCEROS								
GASTOS DE VIAJE REPÚBLICA	-56	-0.7%	-64	-0.7%	-74	-0.7%	-85	-0.7%
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%	-9	-0.1%
MOVILIDAD	0	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%
TELEFONIA FIJA	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
TELEFONIA CELULAR	-5	-0.1%	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%
PUBLICIDAD Y AVISOS	-28	-0.3%	-28	-0.3%	-28	-0.3%	-28	-0.2%
PROMOCION VENTAS - MERCADOTECNIA	-20	-0.2%	-20	-0.2%	-20	-0.2%	-20	-0.2%
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	-5	-0.1%	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%
PERSONAL EVENTUAL	-18	-0.2%	-20	-0.2%	-23	-0.2%	-27	-0.2%
PAPELERIA Y UTILES	-1	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%
FLETES	-83	-1.0%	-96	-1.0%	-110	-1.0%	-127	-1.0%

Tabla 18. Servicios de terceros detallado 2012-2015 según opción estratégica 2_ Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

4.2.2.2. Gastos Administración Sucursales:

Corresponden a todos los gastos de sucursales incurridas en cada una de estas oficinas. En el año 2010 representan el 3.5% de las ventas (S/. 209,000) y se cerró el año 2011 con S/. 172,000 que representa una disminución de 17.6%. De acuerdo a la propuesta planteada y de acuerdo a las indicaciones de las Jefatura de Repuestos Agrícolas, los montos se mantendrán iguales a los proyectados inicialmente por la Gerencia Agrícola.

En valores porcentuales, los gastos de administración de sucursales serán de 2.2%% sobre las ventas del mismo año.

4.2.2.3. Gastos de Venta Asignado:

Se ha definido que son todos los gastos del Área Comercial de Repuestos Agrícolas referidos a garantías comerciales. Para el año 2010 representaron el 3.3% (S/ 197,000) sobre las ventas de ese mismo año y se proyecta cerrar el año 2011 con 2.8% (S/. 192,000).

Para éste ítem, los valores son iguales que las proyecciones de la Gerencia Agrícola. En valores porcentuales, 2.6% sobre las ventas es el valor que se mantiene.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
TOTAL VENTAS	8,450	100.0%	9,718	100.0%	11,175	100.0%	12,852	100.0%
TOTAL COSTO DE VENTAS	-6,219	-73.6%	-7,152	-73.6%	-8,225	-73.6%	-9,459	-73.6%
TOTAL UTILIDAD EN VENTAS	2,231	26.4%	2,566	26.4%	2,950	26.4%	3,393	26.4%
DESCUENTO EN CARTERA	-76	-0.9%	-88	-0.9%	-101	-0.9%	-116	-0.9%
UTILIDAD BRUTA	2,155	25.5%	2,478	25.5%	2,850	25.5%	3,277	25.5%
GASTOS DE OPERACIÓN	142	1.7%						
GASTOS DE VENTA DIRECTOS	-617	-7.3%	-697	-7.2%	-805	-7.2%	-920	-7.2%
GASTOS ADMINISTRACION SUCURSALES	-190	-2.2%	-219	-2.2%	-251	-2.2%	-289	-2.2%
GASTOS DE VENTA ASIGNADOS	-221	-2.6%	-254	-2.6%	-292	-2.6%	-336	-2.6%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	-1,028	-12.2%	-1,170	-12.0%	-1,348	-12.1%	-1,544	-12.0%
UTILIDAD DE OPERACIONES	1,127	13.3%	1,309	13.5%	1,501	13.4%	1,732	13.5%
DIFERENCIA EN CAMBIO	-8	-0.1%	-9	-0.1%	-11	-0.1%	-12	-0.1%
INGRESOS (EGRESOS) VARIOS	-5	-0.1%	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%
GASTOS DE ADM. OFICINA DE LIMA	-259	-3.1%	-311	-3.2%	-358	-3.2%	-411	-3.2%
UTILIDAD DE OPERACIONES EVA	855	10.1%	983	10.1%	1,128	10.1%	1,302	10.1%
TOTAL INGRESOS/EGRESOS FINANCIEROS	-42	-0.5%	-49	-0.5%	-56	-0.5%	-64	-0.5%
UTIL (PERD) ANTES JMP Y PARTICIPAC.	813	9.6%	934	9.6%	1,070	9.6%	1,237	9.6%
PARTICIPACIONES	-118	-1.4%	-136	-1.4%	-156	-1.4%	-179	-1.4%
UTIL (PERD) ANTES DE IMPUESTO	695	8.2%	798	8.2%	914	8.2%	1,058	8.2%
IMPUESTO A LA RENTA	-228	-2.7%	-262	-2.7%	-302	-2.7%	-347	-2.7%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	467	5.5%	536	5.5%	612	5.5%	711	5.5%
GASTOS FINANCIEROS PATRIMONIO	-169	-2.0%	-194	-2.0%	-224	-2.0%	-257	-2.0%
UTILIDAD (PERDIDA) - EVA	298	3.5%	342	3.5%	388	3.5%	454	3.5%

Tabla 19. Utilidad (Perdida) EVA detallado 2012-2015 según opción estratégica 2 Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

4.3. Opción Estratégica 3: PARTICIPACIÓN Y CRECIMIENTO DEL NEGOCIO

De la misma manera que los casos anteriores, para el desarrollo de ésta estrategia se ha usado la matriz de Ansoff, que como se indicó en el capítulo II establece una ventaja competitiva a través de la implementación de una matriz que mide el comportamiento del producto frente a diferentes mercados.

Si aplicamos y adoptamos ésta medida, obtendremos incrementos en ventas y gastos en los cuales incurriremos según el análisis de Estados Financieros que se detallan según ítems adjuntos.

Los datos a proyectar han sido calculados según indicadores internos de la Jefatura de Ventas Agrícola de acuerdo a las directrices de la Gerencia Agrícola y Gerencia General.

4.3.1. Ingresos Operativos

Las ventas para los próximos 4 años se incrementarían en 20% sobre las ventas del año anterior. Se puede apreciar que por línea de venta, el incremento se ha mantenido estable sufriendo pequeñas e imperceptibles variaciones.

Por lo cual, referente a los ingresos, ésta opción estratégica nos proporciona un incremento sobre la ventas del 5% adicional a lo proyectado por la Gerencia Agrícola.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
VENTAS REPUESTOS STOCK	4,662	56.6%	5,361	56.6%	6,165	56.6%	7,090	56.6%
VENTAS ACCESORIOS	2,974	36.1%	3,420	36.1%	3,933	36.1%	4,523	36.1%
VENTAS TALLER Y SERVICIO	402	4.9%	462	4.9%	532	4.9%	611	4.9%
TOTAL VENTAS	8,244	100.0%	9,481	100.0%	10,903	100.0%	12,538	100.0%

Tabla 20. Ingresos Operativos 2012-2015 según opción estratégica 3 por línea de venta de repuestos agrícolas_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

4.3.2. Gastos de Operación

El rubro más importante después del costo de ventas son los gastos de operación. El año 2010 representaron el 14.3% de las ventas (S/. 852,000). Para el año 2011 se terminó con 12.6% sobre las ventas y se pretende mantener ésta tendencia por los siguientes 4 años en valores porcentuales de acuerdo a las propuestas estratégicas presentadas.

Respecto a los gastos de venta directo, se incrementan en proporción al crecimiento de nuestras ventas y programas de viajes, marketing, demostraciones, capacitación, promociones de reparaciones por componente e implementación. Específicamente los gastos que tendrán un impacto son las dos fuerzas fundamentales para el impulso de las ventas; es decir, el gasto en marketing y los gastos de nuestra fuerza de ventas.

4.3.2.1. Gastos de Ventas Directos:

Para diferenciar los gastos incurridos dentro del área Agrícola, se ha dividido por Gastos de Personal y Gastos de Servicio Terceros de acuerdo al siguiente detalle:

A. GASTOS DE PERSONAL: Sueldo Empleados, Comisión Vendedores, Gratificación Empleados, Vacaciones Empleados, Reg. Prestaciones de Salud, Alimentación, Capacitación.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
GASTOS DE PERSONAL								
SUELDO EMPLEADOS	-243	-3.0%	-280	-3.0%	-322	-3.0%	-370	-3.0%
COMISION VENDEDORES	-38	-0.5%	-44	-0.5%	-50	-0.5%	-58	-0.5%
GRATIFICACION EMPLEADOS	-49	-0.6%	-51	-0.5%	-58	-0.5%	-67	-0.5%
VACACIONES EMPLEADOS	-18	-0.2%	-21	-0.2%	-24	-0.2%	-27	-0.2%
REG. PRESTACIONES DE SALUD	-23	-0.3%	-27	-0.3%	-31	-0.3%	-35	-0.3%
ALIMENTACIÓN	-9	-0.1%	-10	-0.1%	-11	-0.1%	-13	-0.1%
CAPACITACIÓN	-14	-0.2%	-16	-0.2%	-18	-0.2%	-21	-0.2%

Tabla 21. Gastos de personal detallado 2012-2015 según opción estratégica 3_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

B. SERVICIOS DE TERCEROS: Gastos de Viaje República, Gastos de Viaje Extranjero, Movilidad, Telefonía Fija, Telefonía Celular, Publicidad y Avisos, Promoción Ventas – Mercadotecnia, Seguridad Y Vigilancia, Personal Eventual, Papelería y Útiles, Fletes.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
SERVICIOS DE TERCEROS								
GASTOS DE VIAJE REPÚBLICA	-56	-0.7%	-64	-0.7%	-74	-0.7%	-85	-0.7%
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%	-9	-0.1%
MOVILIDAD	0	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%
TELEFONIA FIJA	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
TELEFONIA CELULAR	-5	-0.1%	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%
PUBLICIDAD Y AVISOS	-25	-0.3%	-25	-0.3%	-25	-0.2%	-25	-0.2%
PROMOCION VENTAS - MERCADOTECNIA	-18	-0.2%	-18	-0.2%	-18	-0.2%	-18	-0.1%
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	-5	-0.1%	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%
PERSONAL EVENTUAL	-18	-0.2%	-20	-0.2%	-23	-0.2%	-27	-0.2%
PAPELERIA Y UTILES	-1	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%	-1	0.0%
FLETES	-83	-1.0%	-96	-1.0%	-110	-1.0%	-127	-1.0%

Tabla 22. Servicios de terceros detallado 2012-2015 según opción estratégica 3_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

De acuerdo a la información presentada, los gastos de Ventas directos en el año 2010 representa S/. 446,000 de las ventas y el 2011 fue de S/. 502,000, incrementándose en 12.5% producto del mayor incremento en las ventas.

4.3.2.2. Gastos Administración Sucursales:

Corresponden a todos los gastos de sucursales incurridas en cada una de estas oficinas. En el año 2010 representan el 3.5% de las ventas (S/. 209,000) y se cerró el año 2011 en S/. 172,000 que representa una disminución de 17.6%.

De acuerdo a la propuesta planteada y de acuerdo a las indicaciones de las Jefatura de Repuestos Agrícolas, los montos se mantendrán iguales a los proyectados inicialmente por la Gerencia Agrícola.

En valores porcentuales, los gastos de administración de sucursales serán de 2.4%% sobre las ventas del mismo año.

4.3.2.3. Gastos de Venta Asignado:

Se ha definido que son todos los gastos del Área Comercial de Repuestos Agrícolas referidos a garantías comerciales. Para el año 2010 representaron el 3.3% (S/ 197,000) sobre las ventas de ese mismo año y se proyecta cerrar el año 2011 con 2.8% (S/. 192,000).

Para éste ítem, los valores son iguales que las proyecciones de la Gerencia Agrícola. En valores porcentuales, 2.7% sobre las ventas es el valor que se mantiene.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
TOTAL VENTAS	8,244	100.0%	9,481	100.0%	10,903	100.0%	12,538	100.0%
TOTAL COSTO DE VENTAS	-6,076	-73.7%	-6,987	-73.7%	-8,035	-73.7%	-9,241	-73.7%
TOTAL UTILIDAD EN VENTAS	2,168	26.3%	2,494	26.3%	2,868	26.3%	3,297	26.3%
DESCUENTO EN CARTERA	-71	-0.9%	-82	-0.9%	-94	-0.9%	-108	-0.9%
UTILIDAD BRUTA	2,097	25.4%	2,412	25.4%	2,774	25.4%	3,189	25.4%
GASTOS DE OPERACIÓN								
GASTOS DE VENTA DIRECTOS	-610	-7.4%	-690	-7.3%	-788	-7.2%	-899	-7.2%
GASTOS ADMINISTRACION SUCURSALES	-198	-2.4%	-228	-2.4%	-262	-2.4%	-301	-2.4%
GASTOS DE VENTA ASIGNADOS	-221	-2.7%	-254	-2.7%	-292	-2.7%	-336	-2.7%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	-1,029	-12.5%	-1,172	-12.4%	-1,341	-12.3%	-1,536	-12.3%
UTILIDAD DE OPERACIONES	1,068	13.0%	1,240	13.1%	1,432	13.1%	1,653	13.2%
DIFERENCIA EN CAMBIO	-8	-0.1%	-9	-0.1%	-11	-0.1%	-12	-0.1%
INGRESOS (EGRESOS) VARIOS	-5	-0.1%	-6	-0.1%	-7	-0.1%	-8	-0.1%
GASTOS DE ADM. OFICINA DE LIMA	-259	-3.1%	-298	-3.1%	-343	-3.1%	-395	-3.1%
UTILIDAD DE OPERACIONES EVA	795	9.6%	927	9.8%	1,072	9.8%	1,239	9.9%
TOTAL INGRESOS/EGRESOS FINANCIEROS	-37	-0.4%	-43	-0.4%	-49	-0.4%	-56	-0.4%
UTIL (PERD) ANTES IMP Y PARTICIPAC.	758	9.2%	884	9.3%	1,023	9.4%	1,182	9.4%
PARTICIPACIONES	-111	-1.3%	-128	-1.3%	-147	-1.3%	-169	-1.3%
UTIL (PERD) ANTES DE IMPUESTO	647	7.9%	757	8.0%	876	8.0%	1,014	8.1%
IMPUESTO A LA RENTA	-214	-2.6%	-256	-2.7%	-294	-2.7%	-339	-2.7%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	433	5.3%	501	5.3%	582	5.3%	675	5.4%
GASTOS FINANCIEROS PATRIMONIO	-158	-1.9%	-190	-2.0%	-218	-2.0%	-255	-2.0%
UTILIDAD (PERDIDA) -EVA	275	3.3%	311	3.3%	364	3.3%	420	3.3%

Tabla 23. Utilidad (Perdida) EVA detallado 2012-2015 según opción estratégica 3_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

4.4. Selección de Propuesta

De las propuestas presentadas, y de acuerdo a las proyecciones presentadas según Sistema Gerencial Ferreyros, la opción estratégica que nos proporciona mayor UTILIDAD (PÉRDIDA) – EVA a lo largo de los próximos 4 años es la opción 2. Así mismo, dicha opción es la que nos da mayor incremento en las ventas con un valor final de S/. 8´450,000.

Por lo tanto, la mejor iniciativa estratégica a desarrollar es Fidelización de Clientes.

RUBROS	2012		2013		2014		2015	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
UTILIDAD (PERDIDA) - EVA / GERENCIA AGRICOLA	248	3.1%	286	3.1%	329	3.1%	378	3.1%
UTILIDAD (PERDIDA) - EVA / OPCION 1	257	3.2%	301	3.2%	343	3.2%	394	3.2%
UTILIDAD (PERDIDA) -EVA / OPCION 2	298	3.5%	342	3.5%	388	3.5%	454	3.5%
UTILIDAD (PERDIDA) -EVA / OPCION 3	275	3.3%	310	3.3%	364	3.3%	419	3.3%

Tabla 24. Detalle resultados EVA según opciones estratégicas planteadas_Fuente: Sistema Gerencial Ferreyros

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El presente informe ha permitido analizar la problemática actual del sector de venta de repuestos agrícolas, y al desarrollar el análisis de oportunidades, hemos podido estimar y determinar su tamaño y potencial, el mismo que nos va a permitir realizar un mejor enfoque de nuestras operaciones de mercadeo y cobertura.
2. Formulación de estrategias, a fin de asegurar que las políticas y las acciones a seguir por todos y cada uno de los integrantes del área Comercial Venta de Repuestos Agrícolas, vayan dirigidas a lograr un crecimiento sostenido superior al 15% anual y estén debidamente dirigidas al cumplimiento de las metas y objetivos trazados, dentro del sector donde nos desarrollamos.
3. El análisis financiero realizado nos ha permitido determinar la opción estratégica 2 "Fidelización de Clientes", el cual nos da como resultado ventas valorizadas en S/. 8'450,000.00, que representan un crecimiento

proyectado de 23% sobre las ventas del año anterior 2011, superior en 8% a lo solicitado por la Gerencia Agrícola, con un margen final de 26.4% (S/. 2'231,000.00) en las tres línea de venta de repuestos agrícolas, y gastos de operación en 12.6%. El resultado EVA final es de 3.3% (S/. 298,000.00). Es la alternativa más eficiente a elegir de acuerdo a las cifras proyectadas y contrastadas por el Sistema Gerencial Ferreyros, y que finalmente ayudará a comprender mejor negocio y las decisiones a considerar para el éxito de la misma.

4. La retroalimentación desarrollada durante todo el proceso de preparación del presente trabajo, nos ha permitido formular el nuevo enfoque estratégico 2012-2015, alineado a las Directrices de la Gerencial General y Gerencia Agrícola de la empresa, y con la puesta en marcha de la nueva propuesta estratégica, se va a lograr una mejora continua de nuestras actividades comerciales, que van a ser de gran aporte para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos para éste sector.

Recomendaciones

1. Aplicación de planes de acción inmediatas sobre los cuellos de botellas identificados en el análisis Interno y externo del área, tomando como punto de apoyo las fortalezas y oportunidades del área.

2. Fortalecer las ventajas competitivas del Área de Repuestos Agrícolas, analizando y desarrollando de modo sistemático las prácticas más efectivas definidas en el presente informe, combinada con el concepto de Benchmarking, lo que finalmente permite la aplicación y medición de los resultados para asegurar la mejora continua y crecimiento sostenido.
3. Efectuar análisis económico financiero de forma sistemática, utilizando las técnicas abordadas en el Capítulo III, que nos permitan conocer la verdadera situación financiera del área para la oportuna toma de decisiones teniendo como base el seguimiento mensual a los resultados de indicadores definidos para control de ingresos operativos, costos de venta y gastos de operación.
4. Transmitir en forma inmediata todos los conocimientos que el presente informe contiene a la Gerencia Agrícola, y luego a toda la fuerza de ventas, para su implementación y desarrollo formal a nivel nacional, a través de las sucursales de la empresa, transmitiéndoles la importancia del mismo, ya que nos será de gran utilidad por los retos que tenemos que afrontar ante los cambios que nos presenta este mundo globalizado, y sea el conductor que nos lleve a la consecución de las metas y los objetivos propuestos, a través de la competitividad que necesariamente debemos de desarrollar de éste sector.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

1. **Planeamiento Estratégico.** Consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.
2. **Repuestos para equipos agrícolas.** Es una pieza que se utiliza para reemplazar las originales en máquinas agrícolas que debido a su uso diario han sufrido deterioro o una avería.
3. **Tractor.** Es un vehículo especial autopropulsado que se usa para arrastrar o empujar remolques, aperos u otra maquinaria o cargas pesadas.
4. **Empresa.** Es una organización dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes.
5. **Análisis Económico.** El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Separata curso: Planeamiento y Dirección Estratégica
Autor: Ing. Carlos Flores Bashi
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA, 2008
2. Separata curso: Toma de Decisiones Empresariales del Master en Gerencia y Administración
UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS, 2008
3. Cuadro de Mando Integral
KAPLAN, Robert y NORTON, David, 2000
4. Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, Casos y Lecturas
THOMPSON, Arthur A. Y Strickland, A.J. III, 1994
5. Fundamentos de Marketing, Ed. Mc. Graw Hill, Edición número 11,
Stanton, Etzel y Walter, México 2000

6. Fundamentos de Marketeting, PEARSON, p.5, Sexta edición
Kotler, Philip y Armstrong, Gary, México 2006
7. El Enfoque Estratégico de la Empresa, Principios y Esquemas Básico
GIMBERT, Xavier, 1996
8. Marketing, Sexta Edición
LAMB, Charles, HAIR, Joseph y MC DANIEL, Carl, 2005
9. Administración Estratégica, 13ª Edición, Textos y Casos
THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND, A.J. III, 2004
10. Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Sexta Edición
HILL, Charles y JONES, Gareth, 2005
11. Estadística Agraria Mensual
MINISTERIO DE AGRICULTURA, 2010
12. Curso de Actualización de Tractores Massey Ferguson y Equipo Agrícola
Centro de Capacitación FERREYROS S.A., 2011
13. CAMPO ABIERTO, Edición AGCO de Brasil No. 79
Publicidad Agco Corporation, 2009

14. AGRONOTICIAS, Edición AGCO de Brasil No. 350

Publicidad Agco Corporation, 2010

15. El Proceso Estratégico (658 401 Mint)

MINTZBERG H.

16. Liderazgo Ediciones Deusto S.A. Bilbao

HARVARD BUSINESS REVIEW, 1999

17. Los 7 hábitos De la Gente Altamente Efectiva

COVEY, Stephen R, 1989

18. "Modelos de Estrategias de Marketing"

David Blanc Fleisman, Octubre 2002

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing1.htm

19. "Nueva Visión de la Organización. Enfoque y Definiciones"

Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-4.htm>

20. "La fidelización de Cliente"

<http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>

21. "Base de Datos de Clientes"

<http://www.crecenegocios.com/las-bases-de-datos-de-clientes/>

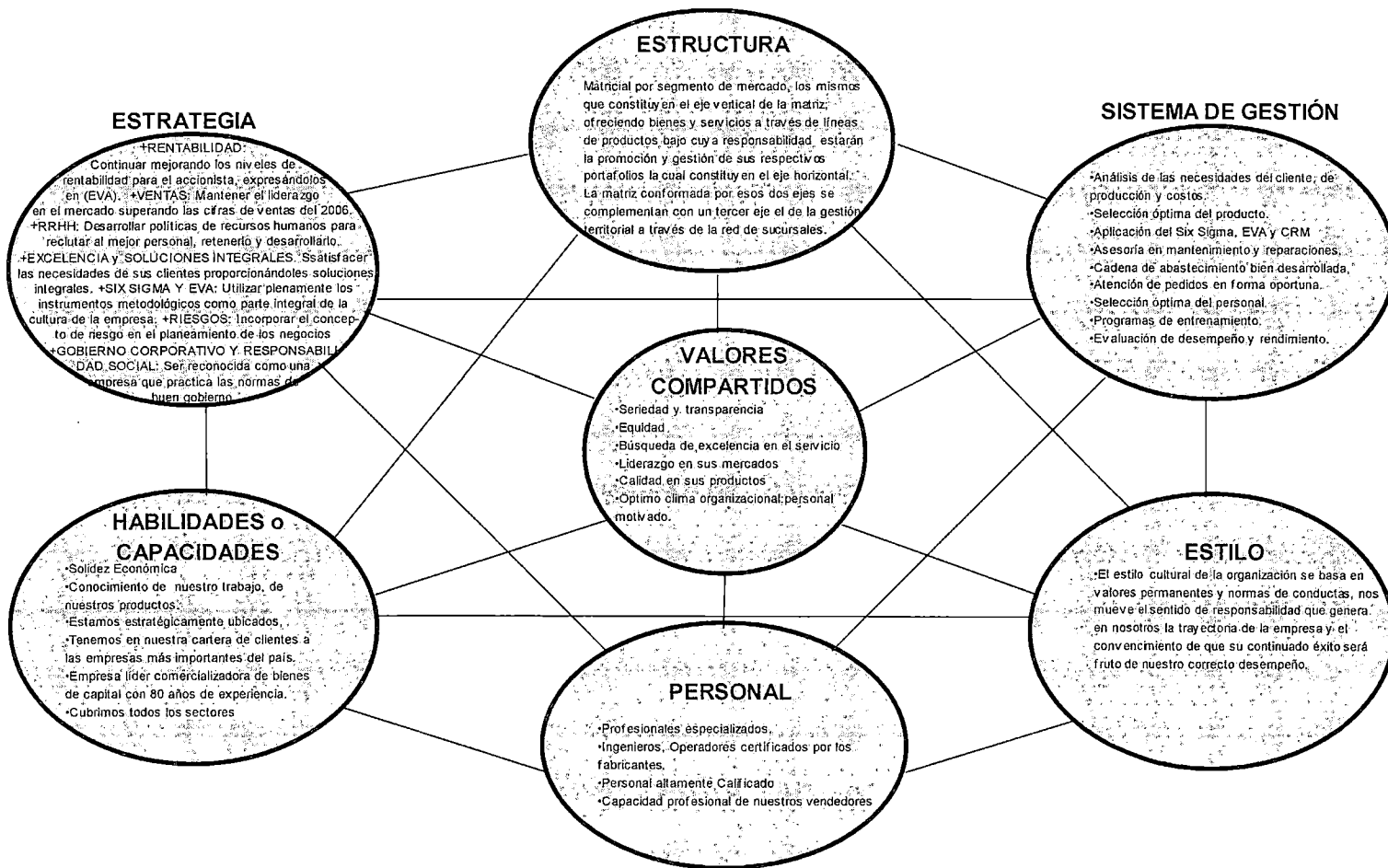
ANEXOS

1. Matriz de la Organización Ferreyros.....	156
2. Consistencia de la empresa.....	157
3. Posicionamiento Estratégico Ferreyros.....	158
4. CRM Ferreyros.....	159
5. Programa Power of People: PRO2011.....	162
6. Ventas mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Piura.....	163
7. Ventas mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Chiclayo..	164
8. Ventas mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Trujillo.....	165
9. Ventas mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Chimbote.	166
10. Ventas mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Lima.....	167
11. Ventas mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Ica.....	168
12. Ventas mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Arequipa..	169
13. Ventas mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Cusco.....	170
14. Sistema Gerencial Ferreyros.....	171

MATRIZ DE ORGANIZACIÓN

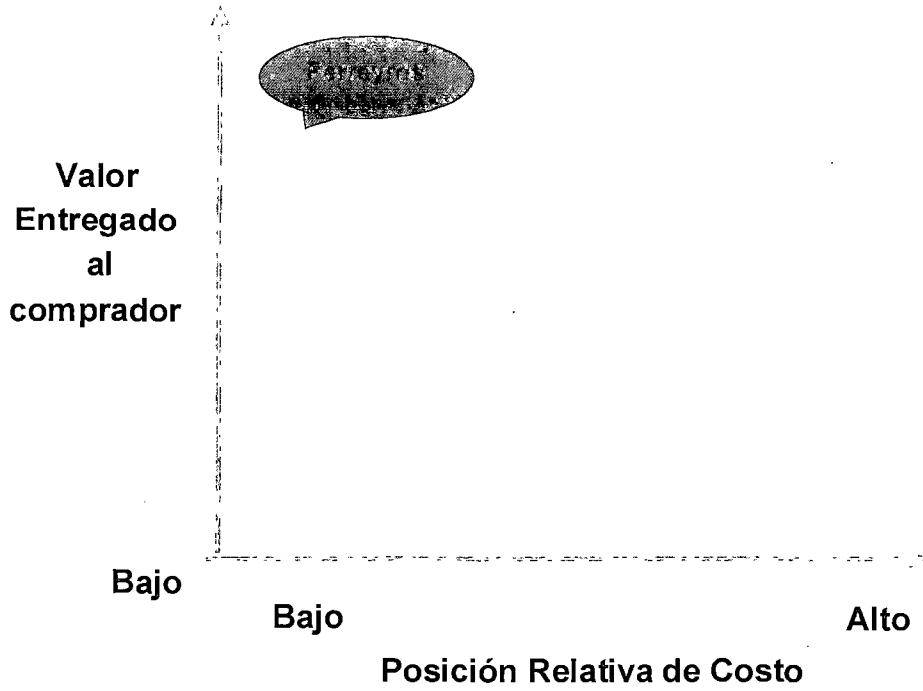
	Gran Minería			Minería y Construcción		Industria y Servicios			Transporte y Agrícola		
	MYSRL Shougang	Antamina Barrick	SPCC - SMCV - BHP	Min 1 - 2 - 3	Const 1 - 2 - 3	Pesca	Energía e Hidrocarburos	Ind. y Ser. I		Transporte	Agrícola Forestal
Máquinas Minera Servicios Minera en CAT											
Máquinas Construcción Máquinas Cat Usadas Equipos Mineros Motores Cat Alquileres y Alanzas Repuestos Cat / AC Servicios CAT / AC											
Automotriz Rptos. Y Servicios Automotriz Agrícola Rptos. Y Servicios Agrícola											
Producción de Servicios + CRC +Talleres +Servicio Campo											

- GERENCIA DE DIVISIÓN DE NEGOCIOS GRAN MINERÍA
- GERENCIA DE DIVISIÓN DE NEGOCIOS CONSTRUCCIÓN E INDUSTRIA
- GERENCIA DE DIVISIÓN DE NEGOCIOS TRANSPORTE Y AGRÍCOLA
- GERENCIA DE DIVISIÓN DE SOPORTE AL PRODUCTO



ANEXO 3

Posicionamiento Estratégico Ferreyros



Fuente: FERREYROS S.A.A._Gerencia Agrícola

ANEXO 4

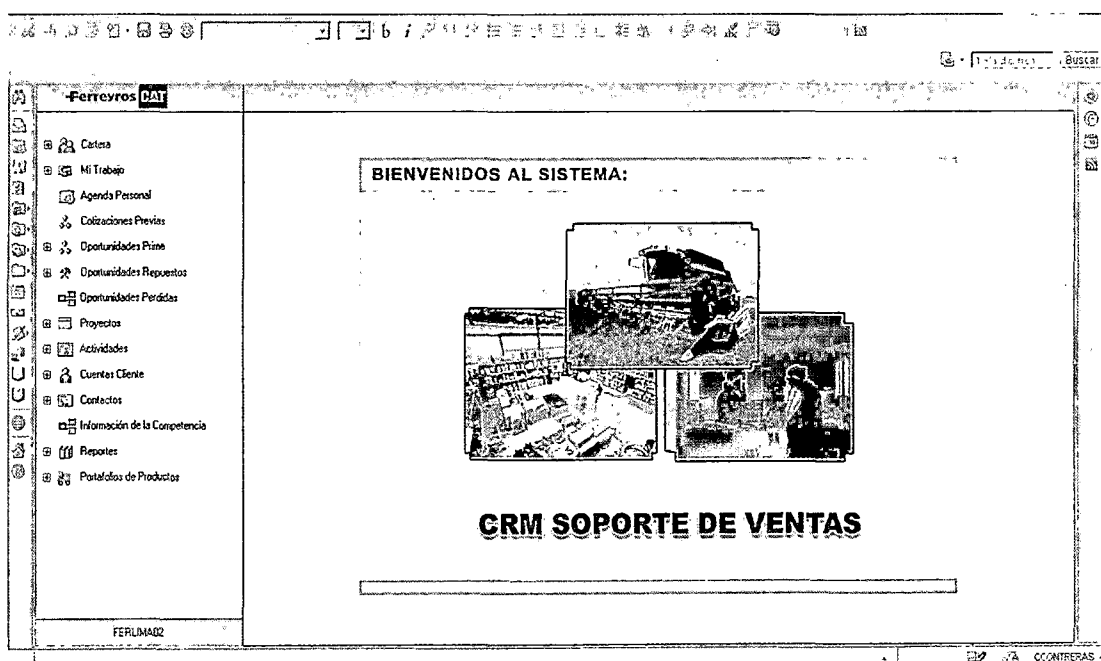
CRM Ferreyros

Ferreyros Trabaja con un programa CRM, que nos permite administrar las oportunidades de ventas y la cobertura a nuestros clientes,

Contamos con una cartera de clientes la cual se encuentra distribuida entre las diferentes sucursales

Esta información es almacenada en una gran Base de datos CRM, para ser administrada adecuadamente

Para cada cliente asignado tenemos una cobertura anual con un cierto número de visitas por cliente que se deben cumplir durante el año



Cada sucursal establece su propio cronograma de visitas.

Semanalmente el programa de visita es revisado con la finalidad de apoyar a los negocios con mayor probabilidad de cierre para el mes en curso.

El CRM muestra las diferentes etapas en la que se encuentran las oportunidades de negocio, así como el porcentaje de cobertura para los clientes asignados.

The screenshot displays the CRM interface for a salesperson named Carlos Cortez Alva. The interface includes a navigation menu on the left with options like 'Cartera', 'Mi Trabajo', 'Agenda Personal', etc. The main area shows the salesperson's details and a table of client opportunities.

VENDEDOR

Nombre	Carlos Cortez Alva	Código	900001313
Cargo	REPRESENTANTE DE VENTAS		
Sucursal	LIMA	Cuenta electrónica	ccortez@ferreyros.com.pe
Teléfono	98628-0955	Anexo	

Cobertura | Opi Vigentes | Opi Terminadas | Actividades x Realizar | Actividades Realizadas

Editar

Cliente	Código	Ene		Feb		Mar		Abr		Ava
		Prog	Realiz	Prog	Realiz	Prog	Realiz	Prog	Realiz	
Clientes en Cartera										
TOTAL DE VISITAS	25	27	10	27.0%	18	0	0.0%	19	7	
AGRO INDUSTRIAL PARAMONGA SAA	0006412	2	0	0.0%	2	0	0.0%	1	0	
AGROINDUSTRIAS EL OLIVAR SAC	0101792	1	0	0.0%	1	0	0.0%	1	0	
AGROPECUARIA SAN RAMON EIRL	0102913	0	0	0.0%	0	0	0.0%	1	1	
BAZALAR CALDAS VICTOR	0108862	0	0	0.0%	0	0	0.0%	1	0	
BEDON JULIO CESAR	0108342	6	0	0.0%	0	0	0.0%	1	0	
CERRO PRIETO SAC	0104267	2	0	0.0%	2	0	0.0%	2	0	
DUNA CORP SA	0100895	0	0	0.0%	0	0	0.0%	1	1	
EMP AGRARIA AZUCARERA ANDAHUASI SAA	0002581	2	0	0.0%	2	0	0.0%	1	0	
EMPRESA AGROINDUSTRIAL LA PUNTA SAC	0107874	2	0	0.0%	2	0	0.0%	1	0	
EMPRESA MINERA LOS QUENUALES SA	0904821	0	0	0.0%	3	0	0.0%	0	0	
GOLDEN AMAZON GROUP SAC	0102066	2	0	0.0%	1	0	0.0%	1	2	
HIDALGO PALICAR SANTIAGO POMPEYO	0108589	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0	1	
INMOBILIARIA E INVERS. SAN FERNANDO SA	0903909	2	4	100.0%	0	0	0.0%	2	1	
INVERSIONES PIERINA SAC	0102235	0	0	0.0%	0	0	0.0%	2	0	
MAPLE ETANOL S.R.L.	0106241	0	4	100.0%	0	0	0.0%	2	0	
MERCANTIL ALGODONERA SA	0100200	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0	0	
MINISTERIO DE AGRICULTURA	0102042	3	1	33.3%	0	0	0.0%	0	0	
NEGOCIACION AGRICOLA JAYANCA SA	0102030	2	1	50.0%	1	0	0.0%	1	0	
POLLOS SERVICES EXPRESS SRL	0104613	0	0	0.0%	1	0	0.0%	0	0	
SOCIEDAD AGRICOLA DRICKASA SA	0706621	1	0	0.0%	1	0	0.0%	0	1	
SOLASKY SAC	0104163	0	0	0.0%	0	0	0.0%	0	1	
STRATOS DEL PERU S.A.C.	0108436	0	0	0.0%	0	0	0.0%	1	0	
TORREDOCC EL CAJON CAP.	0104400	0	0	0.0%	0	0	0.0%	1	0	

ANEXO 5

Programa Power of People PRO2011



Pro2010 es el Programa de Mejora del Desempeño para nuestros Representantes de Venta, diseñado para respaldar y alinear los esfuerzos que permitan cumplir y superar el plan de ventas programado para el año, aplicado a nivel nacional en todas nuestras sucursales.

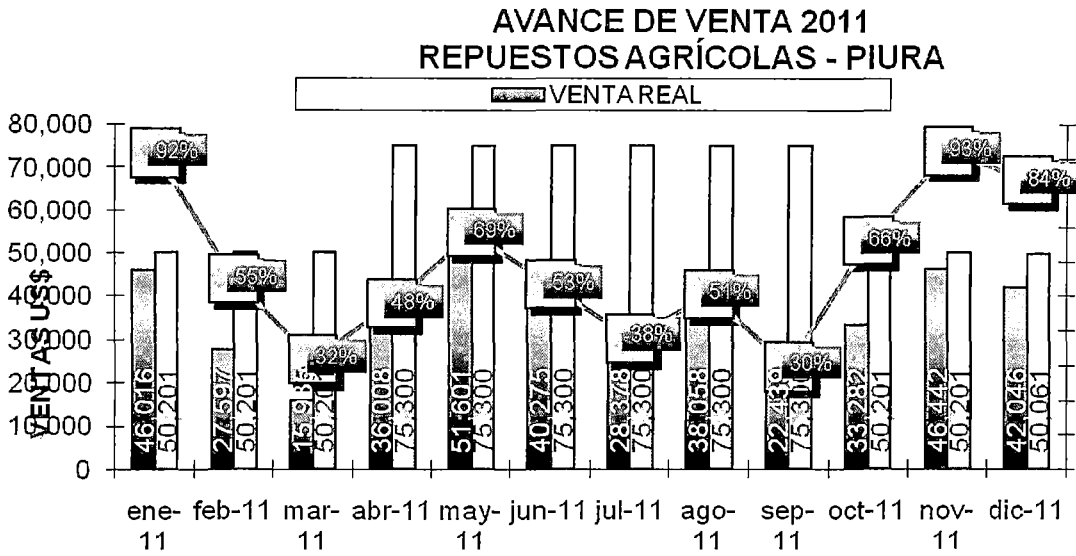
Se basa las siguientes categorías de desempeño:

- Tener expectativas claras.
- Habilidades y conocimiento relevantes.
- Herramientas necesarias.
- Motivación.

Nuestra Gerencia Agrícola mantiene el liderazgo en este programa desde hace 10 años por lo que ha obtenido merecidos reconocimientos por haber alcanzado el primer lugar.

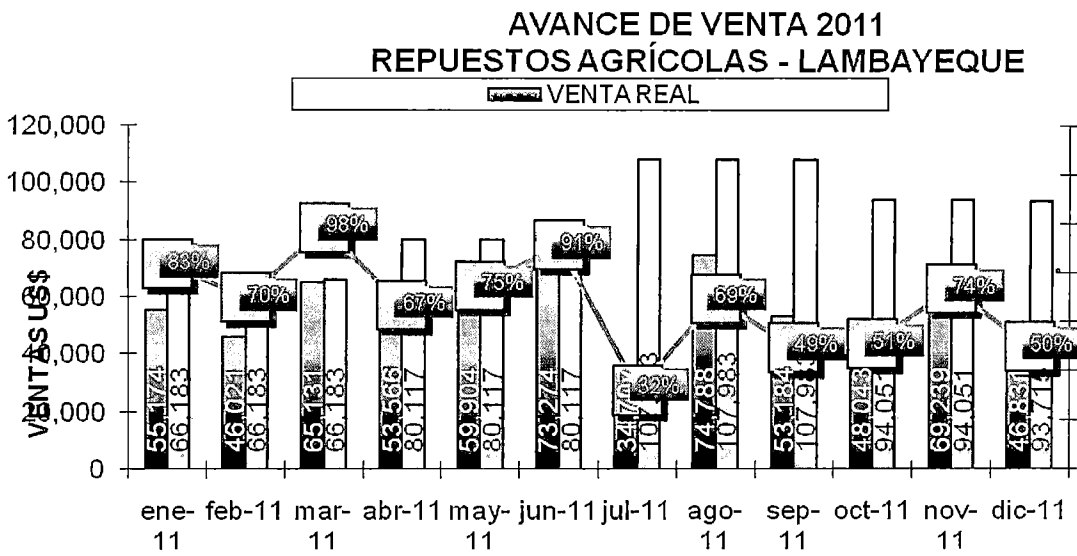
ANEXO 6

Ventas Mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Piura



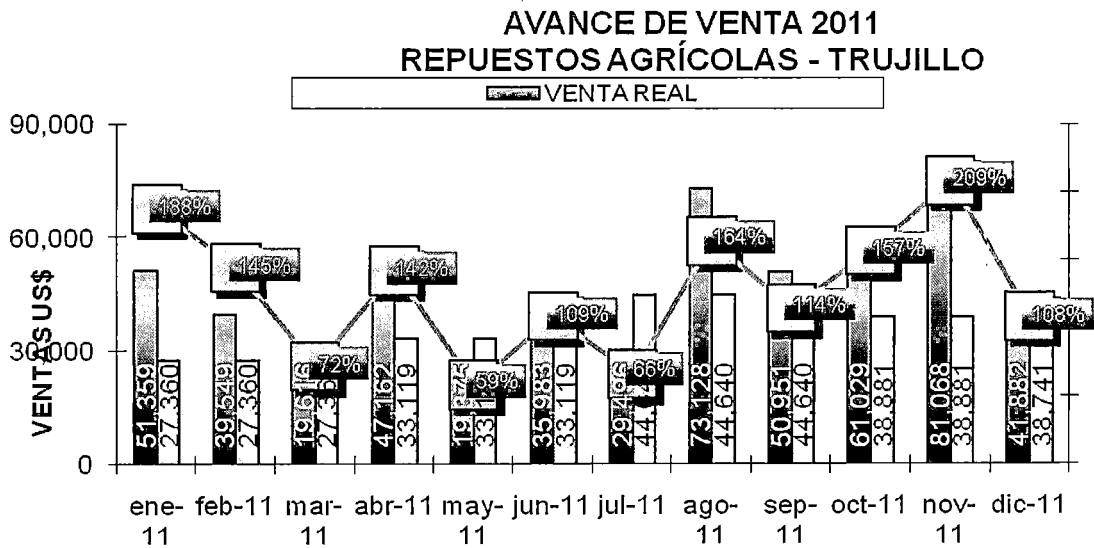
ANEXO 7

Ventas Mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Chiclayo



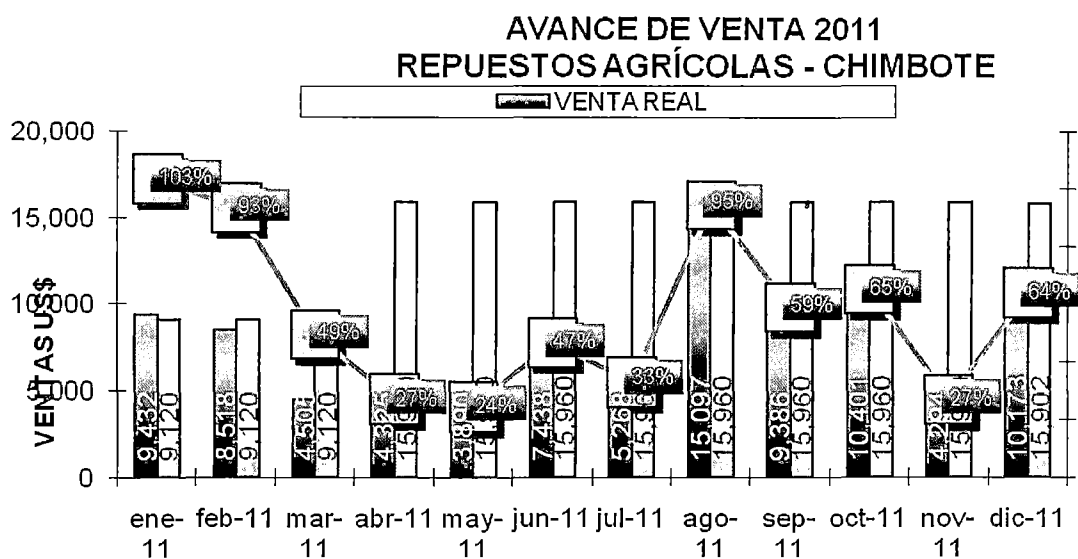
ANEXO 8

Ventas Mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Trujillo



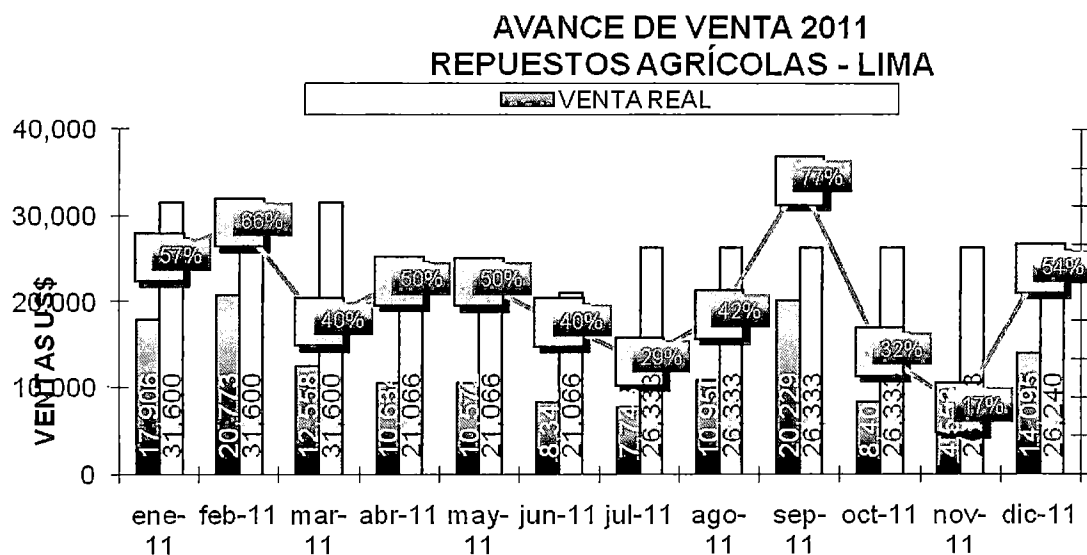
ANEXO 9

Ventas Mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Chimbote



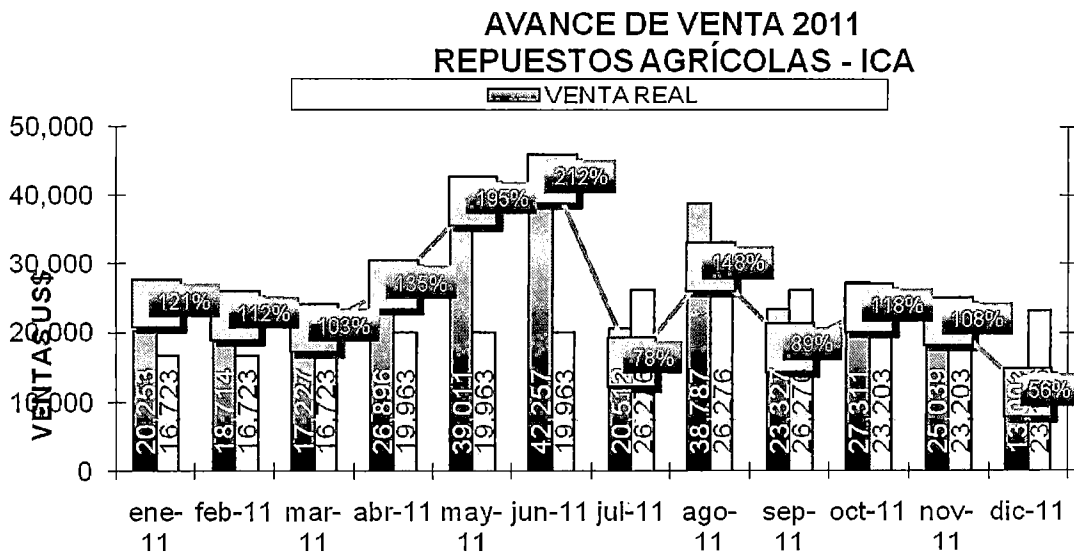
ANEXO 10

Ventas Mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Lima



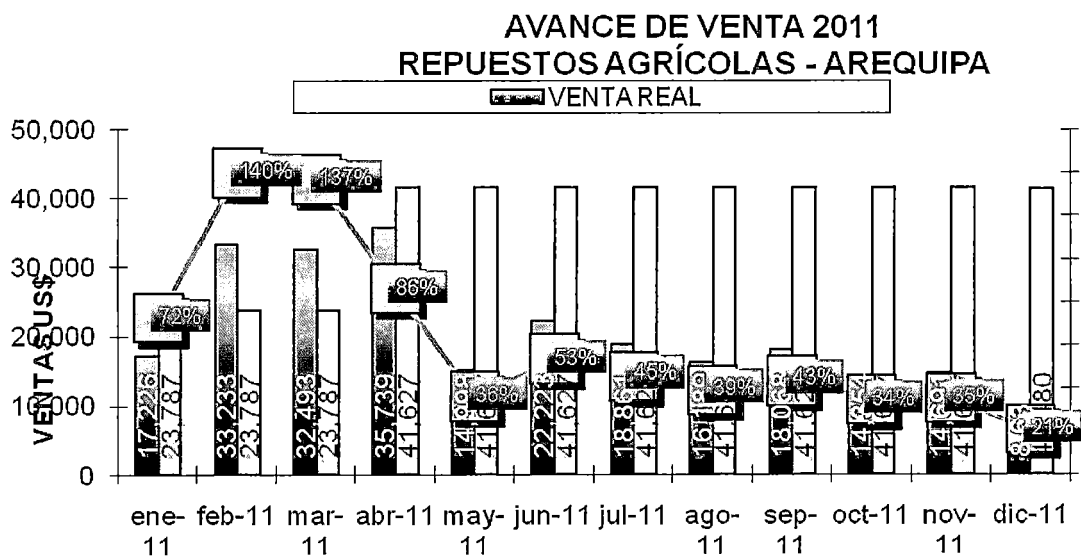
ANEXO 11

Ventas Mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Ica



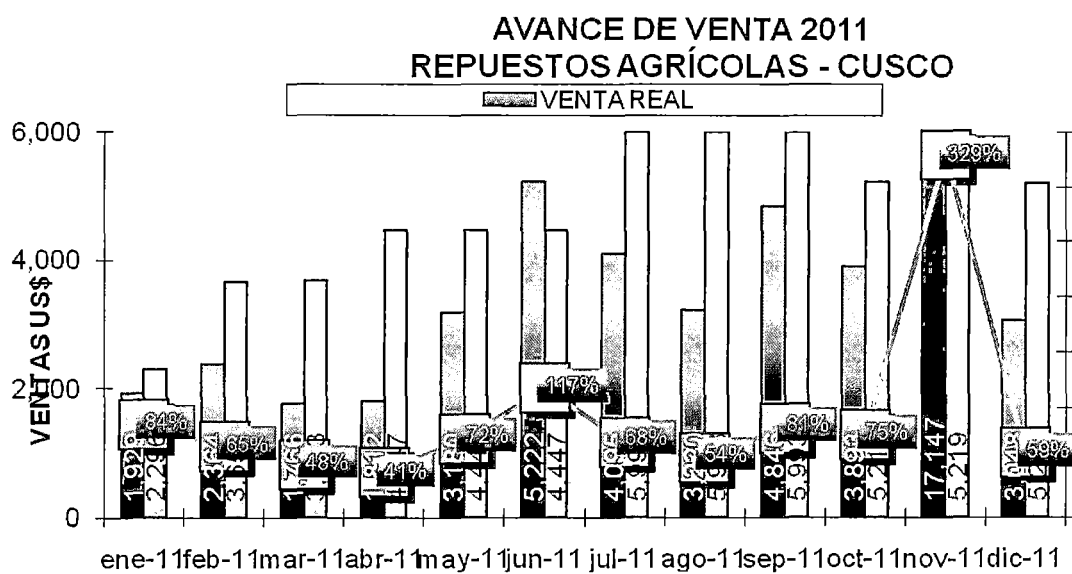
ANEXO 12

Ventas Mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Arequipa



ANEXO 13

Ventas Mensuales Repuestos Agrícolas 2011: Sucursal Cusco



ANEXO 14

SISTEMA GERENCIAL FERREYROS

Este sistema es el resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos dentro de la corporación, que se han desarrollado a lo largo del tiempo -colectivamente llamados sistemas de información- orientado a proyectar resultados respecto a Estados de Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja, Gastos de Operación, Ingresos Operativos entre otros. Se requiere como parámetros montos definidos solamente por las Gerencias Centrales de la empresa calculados en base a lo acordado con la Gerencia de Contraloría y Finanzas. Este sistema se diferencia de los sistemas de información comunes debido a que para analizar la información se personaliza para cada mercado donde participa la empresa, los cuales evidentemente son diferentes. Como definición formal dentro de la corporación, se utiliza para referirse al conjunto de los métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones.

Planificación y Control

Todas las funciones gerenciales dentro de la empresa: Planificación, Organización, Dirección y Control son necesarias para un buen desempeño organizacional. El Sistema Gerencial Ferreyros implementado es necesario para apoyar estas funciones, en especial la Planificación y el Control. El

valor de la información proporcionada por el sistema, debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos:

Calidad: Para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.

Oportunidad: Para lograr un control eficaz, las medidas correctivas en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad.

Cantidad: Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o decisiones desacertadas.

Relevancia: La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

