



**“PLAN ESTRATÉGICO 2018-2022 DE UNA EMPRESA
FARMACÉUTICA VETERINARIA PERUANA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Srta. Carminia Medrano Chahuillco

Srta. Catherine Quispe Molina

Srta. Maribel Vargas Quispe

Asesor: Profesor Martín Carlos Otiniano

2019

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras familias que nos apoyaron y siempre nos alentaron para la culminación de este proyecto, que permitirá concluir esta etapa académica de nuestras vidas.

Agradecemos a los profesores del programa MBA de la Universidad del Pacífico quienes, con su dedicación, contribuyeron a nuestro desarrollo académico y crecimiento profesional integral. También a nuestros compañeros de la Maestría, con quienes, más que clases y trabajos, logramos forjar una amistad que estamos seguras será para toda la vida.

Resumen ejecutivo

El objetivo de la presente tesis es elaborar el Plan Estratégico para una empresa farmacéutica veterinaria peruana para el periodo 2018-2022, documento que será una herramienta útil de guía y soporte para la alta dirección y que ayudará a una adecuada toma de decisiones. El Plan se ha desarrollado para un periodo de tiempo de cinco años, dentro de los cuales la empresa espera duplicar sus ingresos, consolidar su presencia a nivel nacional, e implementar su expansión internacional.

La empresa farmacéutica veterinaria es una organización peruana establecida en el país hace más de 59 años, y está considerada como una de las pioneras en la industria. Desde sus inicios, mantiene como principio fabricar productos de calidad con precios competitivos, lo cual respalda su misión de elevar las condiciones de bienestar y salud animal.

Actualmente conjuga eficientemente su experiencia con la capacidad de sus profesionales y técnicos, quienes asumen con mucha responsabilidad y dedicación los retos que les permitirán proveer al mercado de una amplia línea farmacéutica veterinaria, en una gama de presentaciones. A lo largo de su historia, la empresa ha atravesado por distintas etapas: al inicio obtuvo muy buenos resultados dado que no existía mucha competencia y el mercado era suficiente; sin embargo, en los últimos años, la empresa percibe la necesidad de expandirse y mejorar su capacidad productiva; esto surge a raíz de que -poco a poco- en el país comenzaron a incursionar otros laboratorios farmacéuticos veterinarios que hacen que la competencia en el mercado sea cada vez más competitiva y exigente.

Después de realizar el análisis tanto interno como externo, los autores de la presente investigación determinaron que el laboratorio cuenta con ciertas ventajas competitivas como los bajos costos, el know how de todos sus profesionales, y experiencia en la producción de fármacos, las cuales debe aprovechar para llevar a cabo este plan y consolidarse como un referente de la industria farmacéutica veterinaria.

Una vez realizado el análisis, se plantearon los objetivos estratégicos en base a las oportunidades que puede aprovechar la compañía en los siguientes años, como son: incrementar los ingresos a S/ 50 millones anuales en cinco años; implementar las certificaciones de Buenas Prácticas de Manipulación (BPM) y Buenas Prácticas de Almacenaje (BPA) para la expansión en el mercado internacional; lograr el 25% de participación en el mercado de mascotas en Perú; ingresar al

mercado de aves y cerdos de gran escala a nivel nacional; consolidar la internacionalización mediante la apertura de la primera oficina multinacional, y expandirse exportando a nuevos mercados.

Es importante destacar que, para el planteamiento de dichos objetivos, se buscó que sean consecuentes con un periodo razonable, además de mesurables, cuantitativos, realistas y congruentes con las características de la organización. Posteriormente, con un mayor nivel de detalle para formular las estrategias, se utilizaron diversas herramientas como las matrices FODA, Peye, Interna-Externa, Boston Consulting Group (BCG), etcétera. De la matriz de selección de estrategias se obtuvieron las siguientes estrategias: integración vertical y horizontal, penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, y formación de empresas de riesgo compartido, que están enfocadas a incrementar las ventas dentro de la compañía e incrementar su participación de mercado en la industria, que se basan en la consolidación del negocio.

Finalmente, se analizó el impacto en los estados financieros, incluyendo un escenario con las estrategias propuestas y otro sin considerarlas. En el escenario con estrategias, la empresa debe financiar un capital de S/ 1.000.000 para implementar todos los objetivos propuestos, con ello el EBITDA que se mostrará estará en un 18,7% (S/ 4,1 millones). Con esto se puede concluir que las estrategias planteadas no solo le permitirán a la empresa farmacéutica veterinaria alcanzar los objetivos estratégicos planteados en los próximos cinco años, sino incrementar su valor como compañía.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
1. Situación y antecedentes	1
2. Planteamiento del problema.....	2
3. Preguntas directrices	2
4. Objetivos	3
4.1 Objetivo general.....	3
4.2 Objetivos específicos	3
5. Justificación	3
6. Alcance	3
7. Limitaciones.....	4
8. Metodología.....	4
Capítulo II. Diagnóstico general	5
1. Análisis externo	5
1.1 Análisis del macroentorno (Pestel)	5
1.1.1 Entorno político	5
1.1.2 Entorno económico	6
1.1.3 Entorno social	8
1.1.4 Entorno tecnológico.....	8
1.1.5 Entorno ecológico.....	9
1.1.6 Entorno legal.....	10
1.2 Análisis de la industria o sector	11
1.2.1 Rivalidad entre competidores	11
1.2.2 Amenaza de nuevos competidores.....	12
1.2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	12
1.2.4 Poder de negociación de clientes	13
1.2.5 Poder de negociación de los proveedores	13

1.2.6 Grado de atractividad.....	14
1.2.7 Conclusiones.....	14
1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	15
2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	16
3. Análisis interno de la organización.....	19
3.1 Modelo de negocio.....	19
3.2 Evaluación de la cadena de valor.....	21
4. Análisis de recursos y capacidades (matriz VRIO).....	23
5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	24
6. Competencia central.....	26
7. Fuente de ventaja competitiva.....	26
8. Identificación de ventajas competitivas.....	26
Capítulo III. Análisis de mercado.....	27
1. Análisis del mercado.....	27
2. Conclusiones.....	33
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	34
1. Visión, misión.....	34
1.1 Misión corporativa.....	34
1.2 Visión corporativa.....	35
2. Objetivos.....	35
2.1 Objetivo general.....	35
2.2 Objetivos estratégicos.....	36
3. Determinación de estrategias alternativas.....	36
3.1 Matriz FODA.....	36
3.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (Peyea).....	38
3.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	40
3.4 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	42
3.5 Matriz de Alineamiento Estratégico (MAE).....	43
3.6 Estrategia alternativa o estrategia corporativa recomendada.....	44
3.7 Estrategias genéricas planteadas por Porter.....	44
3.8 Estrategia recomendada para el proceso de internacionalización.....	45

Capítulo V. Plan funcional de Marketing	46
1. Formulación de estrategias de marketing.....	46
1.1 Posicionamiento.....	46
1.1.1 Mercado internacional	46
1.1.2 Mercado local	48
1.2 Segmentación.....	48
1.2.1 Segmentación geográfica.....	48
1.2.2 Segmentación demográfica.....	50
1.2.3 Segmentación por enfoque de compra.....	50
1.2.4 Segmentación por factores situacionales	50
2. Acciones estratégicas.....	50
2.1 Estrategia de marketing mix	51
2.1.1 Producto.....	51
2.1.2 Plaza.....	51
2.1.3 Precio.....	51
2.1.4 Promoción.....	51
3. Presupuesto	52
Capítulo VI. Plan funcional de Operaciones	54
1. Especificaciones.....	54
2. Acciones estratégicas.....	54
3. Acciones por desarrollar en el área.....	56
3.1 Mejorar la relación con los proveedores.....	56
3.2 Proceso de distribución.....	56
3.3 Control de costos	56
Capítulo VII. Plan funcional de Recursos Humanos	57
1. Especificaciones.....	57
2. Acciones estratégicas.....	57
3. Cambios en la estructura organizacional	57
3.1 Desarrollo del Plan de Comunicación Gerencial	59
4. Retención de talento humano.....	59
5. Desarrollo de personas	60
6. Presupuesto	60

Capítulo VIII. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	62
1. Especificaciones.....	62
2. Plan Amigo - Vet - Trabajadores	62
2.1 Acciones.....	62
3. Plan Campus Clientes y consumidores finales	62
4. Plan apoyo social a poblados, distritos, caseríos, organismos no gubernamentales (ONG), instituciones educativas.	63
 Capítulo IX. Plan financiero	 65
1. Objetivos del plan financiero	65
2. Acciones por desarrollar en el área	65
3. Supuestos.	66
4. Estimación del costo de oportunidad del capital.....	66
5. Evaluación de resultados de retorno de inversión.....	67
6. Conclusiones.....	68
 Conclusiones y recomendaciones	 69
1. Conclusiones.....	69
2. Recomendaciones	69
 Bibliografía	 71
Anexos	76
Notas biográficas	86

Índice de tablas

Tabla 1.	Impacto y efecto de las tendencias políticas.....	5
Tabla 2.	Impacto y efecto de las tendencias económicas	6
Tabla 3.	Impacto y efecto de las tendencias sociales.....	8
Tabla 4.	Impacto y efecto de las tendencias tecnológicas	9
Tabla 5.	Impacto y efecto de las tendencias ecológicas	9
Tabla 6.	Impacto y efecto de las tendencias legales	10
Tabla 7.	Matriz de atractividad de la rivalidad entre competidores.....	11
Tabla 8.	Matriz de atractividad por la amenaza de nuevos competidores	12
Tabla 9.	Matriz de atractividad por la amenaza de productos sustitutos	12
Tabla 10.	Matriz de atractividad del poder de negociación de los clientes	13
Tabla 11.	Matriz de atractividad del poder de negociación de proveedores.....	13
Tabla 12.	Grado de atractividad de la industria.....	14
Tabla 13.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	16
Tabla 14.	Factores críticos y criterios de evaluación para el éxito.	17
Tabla 15.	Matriz de perfil competitivo del laboratorio farmacéutico veterinario.....	18
Tabla 16.	Resumen de evaluación de Matriz Competitiva	18
Tabla 17.	Canvas del laboratorio farmacéutico veterinario.....	20
Tabla 18.	Análisis VRIO	24
Tabla 19.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	25
Tabla 20.	Importaciones producto terminado veterinario Perú 2012-2017	30
Tabla 21.	Misión actual y propuesta.....	35
Tabla 22.	Visión, entorno y ventajas de la propuesta	35
Tabla 23.	Matriz FODA	37
Tabla 24.	Factores determinantes de la estabilidad del entorno	38
Tabla 25.	Factores determinantes de la ventaja competitiva	38
Tabla 26.	Factores determinantes de la fortaleza de la industria.....	38
Tabla 27.	Factores determinantes de la fortaleza financiera.....	39
Tabla 28.	Principal segmentación de productos de la cartera de negocios del laboratorio farmacéutico veterinario	41
Tabla 29.	Categoría asignada a los productos.	41
Tabla 30.	Matriz de Alineamiento Estratégico.....	44
Tabla 31.	Estrategias de internacionalización	45
Tabla 32.	Objetivos del plan funcional de Marketing.	46

Tabla 33.	Participación sobre las importaciones de las partidas arancelarias en las que participa el laboratorio farmacéutico veterinario.....	47
Tabla 34.	Población ganado bovino por departamento según último censo 2012.....	49
Tabla 35.	Líneas farmacéuticas, venta y margen 2017.....	51
Tabla 36.	Presupuesto de Marketing para los siguientes cinco años.....	53
Tabla 37.	Objetivos del plan funcional de Operaciones.....	54
Tabla 38.	Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos.....	57
Tabla 39.	Presupuesto funcional de Recursos Humanos.....	61
Tabla 40.	Objetivos del plan de Responsabilidad Social.....	63
Tabla 41.	Presupuesto del plan funcional de Responsabilidad Social.....	64
Tabla 42.	Objetivos del plan financiero.....	65
Tabla 43.	Cálculo del COK del laboratorio farmacéutico veterinario.....	67
Tabla 44.	Retorno de inversión sin estrategia.....	67
Tabla 45.	Retorno de la inversión con estrategia.....	67
Tabla 46.	Comparación del retorno de la inversión en tres escenarios.....	67

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de Valor de Porter del laboratorio farmacéutico veterinario	22
Gráfico 2.	Segmentación geográfica del mercado de salud animal	27
Gráfico 3.	Distribución del mercado de salud animal por tipo de producto	28
Gráfico 4.	Distribución del mercado de salud animal por especie.	28
Gráfico 5.	Distribución de importaciones productos terminados veterinarios 2017 según tipo de producto.....	31
Gráfico 6.	Ventas totales laboratorio farmacéutico veterinario 2010-2017.....	31
Gráfico 7.	Proyección de ventas totales - regresión lineal 2018-2022	32
Gráfico 8.	Cálculo para los ejes de la matriz Peyea.....	39
Gráfico 9.	Ubicación en el cuadrante competitivo de la matriz Peyea	40
Gráfico 10.	Matriz BCG del laboratorio farmacéutico veterinario.....	41
Gráfico 11.	Matriz de la Gran Estrategia.....	43
Gráfico 12.	Departamentos por participación del PBI 2017.....	49
Gráfico 13.	Mapa de procesos del laboratorio veterinario.....	55
Gráfico 14.	Implementación de nuevas gerencias dentro del organigrama.	58
Gráfico 15.	Nuevo organigrama del área Comercial	59
Gráfico 16.	Proyección 2018-2022 de las ventas totales del laboratorio farmacéutico veterinario.....	66

Índice de anexos

Anexo 1.	Información del BCG	77
Anexo 2.	Proyección de estado de resultados con estrategia	78
Anexo 3.	Proyección de estado de resultados sin estrategia	79
Anexo 4.	Cronograma de préstamo actual	80
Anexo 5.	Cronograma de pagos con préstamo del plan estratégico.....	81
Anexo 6.	Flujo de caja proyectado sin estrategia.....	82
Anexo 7.	Flujo de caja proyectado con estrategia.....	83
Anexo 8.	Determinación de KPI históricos usados para la proyección de los estados de resultados.....	84

Capítulo I. Introducción

1. Situación y antecedentes

La presente investigación busca identificar las oportunidades de crecimiento en el sector farmacéutico veterinario de una empresa de origen peruano, orientándola a un crecimiento nacional en diferentes líneas de negocio y expansión internacional para lograr una meta ya establecida por el Directorio de duplicar los ingresos en los próximos cinco años. Actualmente, la empresa se encuentra posicionada en el sector farmacéutico ganadero nacional con una participación de 30% del mercado aproximadamente, participando también en el mercado de mascotas, equinos, cerdos y aves, pero en menor porcentaje.

Las condiciones del mercado ganadero nacional donde tiene mayor participación son de bajo crecimiento a nivel del Producto Bruto Interno (PBI) pecuario ganadero a pesar de las últimas políticas de gobierno en el sector, como la meta de lograr que la ganadería en el Perú al 2021 tenga un crecimiento del 6% (Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] 2016). Sin embargo, otros sectores como la línea de mascotas tiene un mayor crecimiento sostenible como indican la estadística de crecimiento de producción de alimento de mascota en Perú: 12,3% el 2016, 10% en el 2017 respecto del 2016 (La República 2016). En el caso de la línea aves y cerdos, esto se refleja en el incremento del consumo per cápita de los últimos años tanto como en el incremento de la producción en el 2017. En este año la producción de ave se situó en 1.913,8 mil toneladas, evidenciando un incremento de 3,65%; la producción de huevo registró un incremento de 3,58%; la producción de porcino alcanzó 199,2 mil toneladas; es decir, se incrementó en 5,67% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2018).

Existe un gran potencial ganadero en varios de los países adonde ya se exportan productos, entre ellos están: Nicaragua (6,5 millones de cabezas de ganado) (Amcham Nicaragua; Ministerio de Fomento, Industria Comercio, y Pro Nicaragua 2018); Paraguay (13,9 millones de cabezas) (Asociación Rural del Paraguay 2017); Costa Rica (1,2 millones de cabezas) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] 2015); Guatemala (2,9 millones de cabezas) (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Gobierno de Guatemala 2016); Ecuador (4,1 millones de cabezas) (Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador [INEC] 2016); Bolivia (8,3 millones) (Instituto Nacional de Estadística [INE] 2015); Honduras (2 millones de cabezas) (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] 2001); El Salvador (1 millón de cabezas) (República de El Salvador. Ministerio de Economía 2008); y

República Dominicana (2 millones de cabezas) (Central América Data.com. 2018). Además, se abren múltiples oportunidades de crecimiento en todo el mundo, ya que existen muchas regiones donde las exigencias regulatorias son menores y hay facilidades para la exportación.

2. Planteamiento del problema

El problema central que tiene la empresa farmacéutica veterinaria es que, para brindar el crecimiento esperado por el Directorio, tiene que salir de su status quo de ser el laboratorio líder en fármacos del sector ganadero en Perú y reforzar su presencia en los otros sectores con mayor tasa de crecimiento, además de buscar alternativas de crecimiento y fortalecimiento de la internacionalización en los países donde actualmente exporta, enfocándose en el potencial ganadero, como también buscar opciones en otros continentes en países con menores exigencias regulatorias.

Para soportar todo el crecimiento esperado y proyectado la planta de producción de fármacos se encuentra actualmente en una etapa de mejora de procesos que contribuirá a incrementar su capacidad, además de la implementación de nuevas maquinarias para satisfacer el incremento de la demanda. Adicionalmente, la empresa se encuentra en búsqueda de maquiladores nacionales e internacionales para ciertos procesos de producción y, sumado a ello, está la búsqueda de aliados estratégicos para representarlos en Perú.

3. Preguntas directrices

- ¿Tendrá el laboratorio la capacidad operativa para sostener el crecimiento esperado?
- ¿Podrá el laboratorio incrementar su tamaño de mercado en los sectores con crecimiento sostenido a nivel nacional?
- ¿Tendrá el laboratorio la capacidad de proveer a más mercados internacionales y crecer en los que ya se encuentra?
- ¿Tendrá el laboratorio la capacidad administrativa y operativa de internacionalizarse mediante una filial u oficina en el extranjero?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Desarrollar una propuesta estratégica para los siguientes cinco años al Directorio del laboratorio farmacéutico veterinario para lograr la meta propuesta de duplicar sus ingresos brutos a S/ 50 millones.

4.2 Objetivos específicos

- Analizar el modelo de negocio del laboratorio farmacéutico veterinario para proponer estrategias que permitan asegurar el logro de la meta propuesta por el Directorio.
- Analizar el mercado peruano actual en todos los sectores que involucra el mercado veterinario, así como también analizar en los países extranjeros potenciales a los cuales pretende expandirse, tanto a nivel de exportaciones como de la factibilidad de abrir una filial en el extranjero.
- Analizar a fondo el mapa de procesos y la capacidad operativa de la empresa para el logro de las metas planteadas.
- Formular la estrategia de crecimiento que permita garantizar la rentabilidad de la empresa realizando el análisis financiero que justifique dicho crecimiento.

5. Justificación

Considerando la situación actual de la empresa, basada en cifras obtenidas al cierre 2017, el presente plan estratégico brindará al laboratorio farmacéutico veterinario herramientas que le permitirán un crecimiento sostenido para el logro de su objetivo a cinco años. También le proporcionará estrategias de crecimiento nacional e internacional, haciendo uso de recursos propios o de terceros para la producción de fármacos, y la propuesta de formación de alianzas estratégicas con otros laboratorios internacionales para su representación en Perú.

6. Alcance

El alcance del presente plan estratégico estará centrado en proporcionar un diagnóstico actual de la capacidad de crecimiento extrínseca (propia del mercado: todos los sectores y países) como intrínseca (capacidad operativa), considerando información al cierre del año 2017 brindada por el

laboratorio farmacéutico veterinario y recopilada externamente de fuentes de información nacionales e internacionales. Finalmente, la propuesta para el logro de los objetivos propuestos por el Directorio de alcanzar ingresos brutos de S/ 50 millones se traduce en duplicar su tasa de crecimiento que en los últimos años ha sido de 12% en promedio.

El alcance del presente plan estratégico considera el análisis y diagnóstico situacional que incluye al macro y microentorno, el análisis interno de la organización, un estudio o sondeo de mercado que permitirá seleccionar el mercado y determinar la demanda, un planeamiento estratégico donde se definirán los objetivos y estrategias tanto competitivas como de crecimiento, e incluirá también un plan de marketing y de operaciones, la estructura organizacional, y un plan de recursos humanos, para luego proporcionar un plan financiero y su análisis.

7. Limitaciones

La información brindada por la empresa farmacéutica veterinaria ha sido de tipo financiero, entrevistas con las principales gerencias y jefaturas, planes comerciales, etcétera. La información externa tiene limitaciones: a nivel internacional, la información regulatoria es directa con sus entidades estatales y no es compartida públicamente; sin embargo, se buscará mapear y priorizar el potencial pecuario y de tenencia de mascotas en cada región del mundo. La información nacional se basará en datos complementarios de mercados paralelos y de la aduana, ya que el sector farmacéutico veterinario nacional no tiene estadísticas de consumo, a diferencia de lo realizado en muchos países y en el sector farmacéutico humano.

8. Metodología

El método que se usará para el desarrollo del presente plan estratégico es un estudio descriptivo, de naturaleza cualitativo y apreciativo, el cual se plantea en base a información de fuentes secundarias con información económica no actualizada, para ello se utiliza el análisis estratégico que soporta todo proceso de planeamiento estratégico.

Capítulo II. Diagnóstico general

1. Análisis externo

1.1 Análisis del macroentorno (Pestel)

El análisis Pestel permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Es particularmente importante que este análisis se utilice para fijar el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual (Johnson *et al.* 2006). Una exitosa formulación de estrategias no garantiza el éxito en la implantación o desarrollo de ésta si ambas tienen caminos o características distintas y no están alineadas con información veraz que sustente los hechos basados en este previo análisis (David 2008).

1.1.1 Entorno político

El segmento político es el campo donde las organizaciones y los grupos de interés compiten por obtener atención, voz y recursos de los gobiernos (Hitt *et al.* 2016). Los factores políticos pueden presentar oportunidades o amenazas para la organización ya que son importantes reguladores, desreguladores, empleadores y clientes de las organizaciones (David 2008).

Tabla 1. Impacto y efecto de las tendencias políticas

ENTORNO POLÍTICO				
Variable	Descripción	Impacto en la empresa	Impacto en la industria	Oportunidad/ amenaza
Políticas arancelarias	Políticas arancelarias en la leche en polvo importada Aranceles aplicados en la franja de precios (abril 2016) (Minagri, 2018).	A largo plazo el mayor público objetivo, los ganaderos, tendrían mayor precio de venta de su producción de leche.	Medio	O
Participación del estado en ganadería	Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017-2027, que busca mejorar la competitividad promoviendo el desarrollo productivo y comercial sostenible de los productos y derivados de la actividad ganadera (Minagri, 2017b).	A largo plazo, crecimiento del mercado por los objetivos de incremento de consumo per cápita de leche, carne vacuna, carne porcina y aves.	Medio	O
Realidad nacional	Crisis política e inestabilidad en el gobierno por cambios en la Presidencia y malas relaciones con el Legislativo.	Inestabilidad en la economía nacional.	Bajo	A
Políticas internacionales	Planes ganaderos en los países de participación internacional (Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] - Dirección General de Políticas Agrarias [DGPA] - Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria 2017).	A corto plazo se ejecutarían las metas en el desarrollo y tecnificación pecuaria.	Medio	O

Fuente: Minagri, 2017a, 2018; Minagri-DGPA- Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria, 2017.
Elaboración: Propia, 2019.

El entorno político radica en los planes de desarrollo del sector pecuario en Perú y en los países donde participa internacionalmente, los cuales brindan objetivos de crecimiento del sector ganadero que influyen directamente en el mercado farmacéutico veterinario como oportunidad de crecimiento del mercado.

1.1.2 Entorno económico

Los factores económicos tienen un gran impacto en el atractivo potencial de las diferentes estrategias (David 2008). La economía afecta a todas las industrias, proveedores y fabricantes de todos los sectores, ventas al mayoreo y detalle (Lumpkin 2014).

Tabla 2. Impacto y efecto de las tendencias económicas

ENTORNO ECONÓMICO				
Variable	Descripción	Impacto en la empresa	Impacto en la industria	Oportunidad/ amenaza
Crecimiento del sector	En el año 2017, la producción agropecuaria registró un crecimiento de 2,6% a comparación del mismo periodo del año 2016, influenciado por el crecimiento de la producción agrícola en 2,6%, como de la producción de animales vivos y productos de animales también en 2,7% (Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias [SIEA] s.f.).	El crecimiento del sector es cada vez menor; además, los clientes que tienen cultivos y complementariamente tienen ganado han sido afectados por las lluvias.	Alto	A
Importación de sustitutos lácteos	La importación de la leche en polvo es el 30% de la leche en Perú y, de mantenerse la tendencia, en el 2021 se importará el 50% (Prensa 2017).	Si siguen creciendo las importaciones se reducirá la producción nacional ya que por precio, es más económico para los industriales comprar en el extranjero para la reconstitución de la leche, por lo que se pronostica la reducción del tamaño del mercado.	Alto	A
Desarrollo y producción lechera	Este año la producción de leche fresca en el Perú crecerá cerca de 3,9% en relación con el 2015, hasta llegar a 1,9 millones de toneladas, lo que convierte a este subsector en el rubro más importante del sector agropecuario, solo superado por la producción de aves y papas (Minagri, 2017a; Infolactea.com 2016).	Positivo en los productos dirigidos a lechería.	Alto	O
Metas Minagri	Nueva meta del sector ganadero de 6% anual, entregada al nuevo director general de Ganadería (Redacción Gestión, 2016).	Positivo, incremento de tamaño de mercado.	Medio	O

Fuente: SIEA, s.f.; Prensa, 2017; Minagri, 2017a; Redacción Gestión, 2016, 2017; Infolactea.com, 2016; Acuerdos Comerciales del Perú – Mincetur, s.f.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 2. Impacto y efecto de las tendencias económicas (continúa de la página anterior)

ENTORNO ECONÓMICO				
Variable	Descripción	Impacto en la empresa	Impacto en la industria	Oportunidad/ amenaza
Consumos per cápita	El consumo per cápita de leche en el Perú aumentó de 40 kg en el 2000 a 87 kg al año en el 2017, por debajo de los 120 kg recomendados por la Organización de las Naciones Unidas (Redacción Gestión, 2017).	Positivo ya que, al tener metas claras para llegar al mínimo indicado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), obliga a crecer la oferta, incrementando el tamaño del mercado.	Bajo	O
Economía familiar	Incremento del gasto familiar para las mascotas.	Incremento del tamaño del mercado.	Alto	O
Crecimiento de productos complementarios	Crecimiento del 14% anual de la producción de alimento de mascotas.	Incremento del tamaño del mercado.	Alto	O
Créditos pecuarios	Reducidos créditos al sector ganadero.	Negativo, menor fuente de financiamiento para el crecimiento del sector.	Medio	A
Valor bruto de la producción	Incremento del valor bruto de la producción (millones de soles), sector aves y cerdos (Minagri, 2017a).	Incremento del tamaño del mercado.	Alto	O
Tratados de Libre Comercio (TLC)	El Perú cuenta con diferentes tratados de libre comercio en el mundo, además de formar parte de organismos internacionales de cooperación como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), Mercado Común del Sur (Mercosur); Organización Mundial del Comercio (OMC); Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC por sus siglas en inglés); Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA por sus siglas en inglés); etcétera, y muchos otros por entrar en vigencia (Acuerdos Comerciales del Perú – Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] s.f.).	Positivo, incremento de oportunidades para abrir nuevos mercados en diferentes países.	Alto	O

Fuente: SIEA, s.f.; Prensa, 2017; Minagri, 2017a; Redacción Gestión, 2016, 2017; Infolactea.com, 2016; Acuerdos Comerciales del Perú – Mincetur, s.f.

Elaboración: Propia, 2019.

La mayor parte de oportunidades en el entorno económico se encuentran en sectores no ligados a la ganadería, como el avícola/porcino y el creciente mercado de mascotas. Además, se abren muchas oportunidades a nivel de crecimiento en el extranjero gracias a los diferentes tratados de libre comercio, tanto existentes como próximos a entrar en vigor.

1.1.3 Entorno social

El estudio social para el presente trabajo de investigación y establecimiento de estrategia de crecimiento es relevante, ya que el entorno en el cual opera la organización enfrenta cambios que se deben considerar para tomar acción y mitigar el riesgo que este factor representa.

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales (David 2008).

Tabla 3. Impacto y efecto de las tendencias sociales

ENTORNO SOCIAL				
Variable	Descripción	Impacto en la empresa	Impacto en la industria	Oportunidad/amenaza
Minería y movimientos sociales	Problema social latente por problemas en mineras y paros.	Negativo, puntos de venta se ven afectados.	Alto	A
Cultura animalista	Cambios en la sociedad sobre el cuidado de las mascotas.	Incremento del tamaño del mercado.	Alto	O

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

A nivel nacional el impacto de movimiento social afecta a la economía del país y al sector, ya que ocasiona la paralización de actividades comerciales en los pueblos afectados, lo que amenaza a la industria. Sin embargo, la creciente humanización de las mascotas con la tendencia de crecimiento de una cultura animalista a nivel internacional incrementa el tamaño de mercado de fármacos para el consumo de las mascotas, asemejándolo a un mercado pediátrico humano.

1.1.4 Entorno tecnológico

El factor tecnológico en el sector ganadero se considera fundamental para el desarrollo de cara a futuro como parte de la estrategia de crecimiento. Hoy, todos los sectores se ven influenciados por la inversión en tecnología, ya sea como fortaleza o amenaza, en un mercado globalizado donde se compite no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta para formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones, y pueden disminuir o acabar con las barreras de los costos entre negocios, crear series más cortas de

producción, crear escasez de capacidades técnicas y dar por resultado un cambio en los valores y expectativas de empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden producir ventajas competitivas nuevas más potentes que las ventajas existentes. Hoy, ninguna compañía ni industria queda aislada de los avances tecnología de punta, por lo que detectar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas clave puede representar la parte más importante de la auditoría externa de la administración estratégica (David 2008).

Tabla 4. Impacto y efecto de las tendencias tecnológicas

ENTORNO TECNOLOGICO				
Variable	Descripción	Impacto en la empresa	Impacto en la industria	Oportunidad/amenaza
Uso de herramientas informáticas y tecnología.	Deficiencia de tecnología en el sector pecuario. Más del 94% de ganaderos no poseen computadoras ni Internet.	Negativo, la comunicación directa a los consumidores.	Medio	A
	Creciente tecnología en el mercado industrial farmacéutico.	Positivo, industrialización a gran escala y mejora en procesos productivos.	Alto	O
	Uso de tecnología en la información en mercados avícola, porcino y mascotas.	Positivo, comunicación fluida.	Alto	O

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

En la actualidad, existen oportunidades a nivel tecnológico en la industria por las exigencias regulatorias nacionales e internacionales, que demandan mejoras en los procesos productivos. Sin embargo, el sector ganadero no tiene gran acceso al uso de herramientas informáticas, mientras que los sectores de alto crecimiento como mascotas, avícola y porcino sí lo tienen, lo que incrementa las posibilidades de tener mejores estrategias de marketing para una comunicación fluida.

1.1.5 Entorno ecológico

El factor ecológico es considerado como aquel que da forma al ambiente en el cual se desenvuelve el sector, y se ve afectado por factores climatológicos, los cuales se convierten -dependiendo del escenario- en una oportunidad o amenaza para el sector.

Tabla 5. Impacto y efecto de las tendencias ecológicas

ENTORNO ECOLOGICO				
Variable	Descripción	Impacto en la empresa	Impacto en la industria	Oportunidad/amenaza
Fenómenos ambientales.	Problemas en agricultura por exceso o deficiencia de lluvias.	Clientes distribuidores con pérdida por compras para campaña agrícola.	Alto	A

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

En la mayor parte de países la industria ganadera siempre está ligada a la agricultura, por lo que cualquier amenaza en una repercute en la otra directamente.

1.1.6 Entorno legal

Los gobiernos, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas en el caso de industrias, y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, por lo que los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa. Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales y actividades de cabildeo pueden afectar muchísimo a las empresas. Las políticas y regulaciones establecidas hoy en el sector son oportunidades a mediano y largo plazo si es que se busca alcanzarlas implementando una estrategia a nivel internacional.

Tabla 6. Impacto y efecto de las tendencias legales

ENTORNO LEGAL				
Variable	Descripción	Impacto en la empresa	Impacto en la industria	Oportunidad /amenaza
Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (Senasa) con mayores exigencias, BPM a laboratorios nacionales.	Cuando se cumpla la normativa positivamente por la reducción de empresas con autorización a la fabricación; a corto plazo se espera mayores restricciones en tiempos de entrega de productos terminados.	Alto	O
Legislación proteccionista.	Leyes proteccionistas de las mascotas.	Mayor cuidado en el sector veterinario de mascotas, incrementando el tamaño del mercado.	Alto	O

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

Las exigencias del organismo regulador (Senasa) proporcionan a la industria una oportunidad porque incrementan las barreras de ingreso a nuevos competidores, ya que la certificación del BPM es una alta inversión.

Las leyes proteccionistas a las mascotas han tenido como resultado cambios en la cultura, donde se protege a los animales como parte de la familia, destinando a su cuidado un presupuesto dentro del gasto familiar y pareciéndose mucho al mercado pediátrico humano.

1.2 Análisis de la industria o sector

Se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar el sector, así como la matriz de Hax y Majluf (1996). Según Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales 2009), el sector farmacéutico veterinario se organiza de la siguiente manera:

- **Sección.** C Industrias manufactureras.
- **División.** 21 Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.
- **Grupo.** 210 Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.
- **Clase.** 2100 Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.
 - Fabricación de sustancias medicinales activas que se utilizan por sus propiedades farmacológicas en la fabricación de medicamentos: antibióticos, vitaminas básicas, ácido salicílico y acetilsalicílico, etcétera.

1.2.1 Rivalidad entre competidores

Tabla 7. Matriz de atractividad de la rivalidad entre competidores

Condiciones	Alto/ Bajo	MUY POCO	ATRACTIVO	POCO	ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY	ATRACTIVO	Alto/Bajo	Total
		1	2	3	4	5					
N° de competidores iguales	Alto									Bajo	2
Crecimiento de la industria	Bajo									Alto	4
Diferenciación del producto	Bajo									Alto	4
Barreras para salir	Alto									Bajo	3
Costos fijos.	Alto									Bajo	2
Rentabilidad de los competidores.	Bajo									Alto	4
Diversidad de productos de competidores	Alto									Bajo	2
Evaluación global											3.00

Fuente: Hax y Majluf, 1996.

Elaboración: Propia, 2019.

1.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Tabla 8. Matriz de atraktividad por la amenaza de nuevos competidores

	Alto/ Bajo	MUY POCO	ATRACTIVO	POCO	ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY	ATRACTIVO	Alto/ Bajo	Total
		1	2	3	4	5					
Barreras de entrada											
Requerimientos de capital.	Bajo									Alto	3
Economías de escala.	Bajo									Alto	4
Regulaciones para ingresar a la industria.	Bajo									Alto	4
Diferenciación del producto.	Bajo									Alto	2
Identificación de marcas.	Bajo									Alto	3
Costos de cambio para el cliente.	Bajo									Alto	3
Acceso a canales de distribución.	Alto									Bajo	2
Acceso a tecnología de punta.	Alto									Bajo	2
Efecto de la experiencia.	Alto									Bajo	2
Evaluación global											2.78

Fuente: Hax y Majluf, 1996.

Elaboración: Propia, 2019.

1.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Tabla 9. Matriz de atraktividad por la amenaza de productos sustitutos

Condiciones	Alto/ Bajo	MUY POCO	ATRACTIVO	POCO	ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY	ATRACTIVO	Alto/ Bajo	Total
		1	2	3	4	5					
Propensión del comprador a sustituir	Alto									Bajo	2
Costo de cambio	Bajo									Alto	4
Disponibilidad de los sustitutos	Alto									Bajo	3
Acceso a los sustitutos	Alto									Bajo	2
Desempeño del precio relativo de los sustitutos	Alto									Bajo	2
Evaluación global											2.60

Fuente: Hax y Majluf, 1996.

Elaboración: Propia, 2019.

1.2.4 Poder de negociación de clientes

Tabla 10. Matriz de atraktividad del poder de negociación de los clientes

Condiciones	Alto/ Bajo	MUY POCO	ATRACTIVO	POCO	ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY	ATRACTIVO	Alto/Bajo	Total
		1	2	3	4	5					
Número de clientes importantes	Bajo									Alto	3
Estandarización de productos	Alto									Bajo	3
Costo de cambio	Alto									Bajo	3
Posible integración hacia atrás	Alto									Bajo	4
Contribución de los costos totales	Alto									Bajo	4
Influencia del producto a calidad	Bajo									Alto	4
Evaluación global											3.50

Fuente: Hax y Majluf, 1996.

Elaboración: Propia, 2019.

1.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Tabla 11. Matriz de atraktividad del poder de negociación de proveedores

Condiciones	Alto/ Bajo	MUY POCO	ATRACTIVO	POCO	ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY	ATRACTIVO	Alto/ Bajo	Total
		1	2	3	4	5					
Proveedores importantes	Bajo									Alto	2
Costo de cambio	Alto									Bajo	2
Posible integración hacia adelante	Alto									Bajo	4
Diferenciación de los productos	Alto									Bajo	3
Disponibilidad de sustitutos	Alto									Bajo	5
Fluctuación del costo	Bajo									Alto	3
Evaluación global											3.17

Fuente: Hax y Majluf, 1996.

Elaboración: Propia, 2019.

1.2.6 Grado de atraktividad

Tabla 12. Grado de atraktividad de la industria

Cinco fuerzas de Porter	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Rivalidad entre competidores			3.00		
Amenaza de nuevos competidores		2.78			
Amenaza de productos sustitutos		2.60			
Poder de negociaci3n de los clientes				3.50	
Poder de negociaci3n de los proveedores				3.17	
Evaluaci3n global	3.01				

Fuente: Hax y Majluf, 1996.
Elaboraci3n: Propia, 2019.

Se ha obtenido como evaluaci3n general de la industria un puntaje de 3,01, lo que indica que es ligeramente atractiva. Esto quiere decir que, en relaci3n con los factores de las cinco fuerzas de Porter, la industria presenta condiciones favorables para la obtenci3n de buenos resultados (rentabilidad) y buenos factores para su desarrollo dentro del sector (competencia).

1.2.7 Conclusiones

La rivalidad entre competidores ha tenido un comportamiento favorable por el crecimiento del mercado en los 3ltimos cinco a3os; sin embargo, en su mayor3a, las empresas priorizan la comercializaci3n y venta de los productos, y no acompa3an al cliente hasta el final del proceso de compra, es decir, no hacen seguimiento resultados que obtuvieron los clientes con los productos adquiridos.

La amenaza de nuevos competidores se presenta dentro de un contexto en el que el sector requiere de mucho conocimiento t3cnico en medicina veterinaria, una vasta comprensi3n del mercado, y un nivel 3ptimo en el desarrollo de nuevos productos y en el mejoramiento de los existentes; todos los factores mencionados limitan el ingreso de eventuales emprendedores.

Las empresas del sector han establecido buenas relaciones con diferentes canales de distribuci3n, lo que ha permitido desarrollar un fuerte v3nculo de soporte con asistencia t3cnica y un adecuado seguimiento en el campo.

La amenaza de productos sustitutos se desarrolla en un entorno donde el alto costo de cambio es un factor determinante ya que, a pesar de existir un alto número de sustitutos, los farmacéuticos prefieren continuar con un producto conocido, ya que el uso de sustitutos conlleva a realizar experimentos de campo cuyos costos resultan muy altos; sumado a ello, existe un riesgo latente de si el producto funcionará de la misma forma, riesgo que el cliente no deseará asumir.

El poder de negociación de los clientes se desarrolla en un mercado que oferta una gran cantidad de productos de marca y genéricos, lo que conlleva a mayores posibilidades de selección por precio y calidad de los consumidores finales; pese a ello, existe un segmento de mercado que reúne a los principales clientes de la industria, lo que permite desarrollar relaciones en base a la confianza por los resultados positivos obtenidos después del uso de los productos y el acompañamiento en campo como tal, singularidad que es muy valorada por los clientes.

El poder de negociación de los proveedores tiene un enfoque en el que existen diversos proveedores importantes en el mercado, que ofrecen productos muy diferenciados, así como también existen muchos que ofertan productos sustitutos.

1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Una buena gerencia debe monitorear y establecer sistemas que generen información temprana de los posibles cambios que, por la naturaleza globalizada de los negocios, se presentarán en el entorno, el sector y los competidores y, finalmente, en la demanda, en el comportamiento de los consumidores y en el mercado (D'Alessio 2008). De acuerdo con David (2008), las oportunidades y amenazas preponderantes obtenidas del análisis del macroentorno permiten a los estrategas resumir y evaluar información a fin de obtener de diez a veinte factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan la empresa y su industria (ver tabla 13).

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidad			
1. Cambios en las políticas arancelarias para la leche en polvo.	0,04	3	0,12
2. Plan de Desarrollo Ganadero 2017-2027.	0,06	3	0,18
3. Políticas internacionales, planes de desarrollo en los países participantes.	0,02	2	0,04
4. Desarrollo en la producción lechera, en litros de leche.	0,06	3	0,18
5. Implementación de metas en el sector ganadero como política de Estado.	0,08	3	0,24
6. Incremento de consumo per cápita de leche, indicado por OMS.	0,04	3	0,12
7. Economía familiar, incrementando el gasto para la mascota.	0,04	3	0,12
8. Crecimiento de productos complementarios, como alimento de mascota, en 14%.	0,08	3	0,24
9. Incremento del valor bruto de la producción (millones de soles) del sector aves y cerdos.	0,08	2	0,16
10. Cambios en la sociedad sobre el cuidado de las mascotas, cultura animalista.	0,02	3	0,06
11. Uso de herramientas informáticas en el mercado de pets, aves y cerdos.	0,02	1	0,02
12. Senasa con mayores exigencias BPM a laboratorios nacionales.	0,06	3	0,18
13. Leyes proteccionistas a las mascotas.	0,02	2	0,04
Amenazas			
1. Crisis política, inestabilidad en el gobierno, por cambios en la Presidencia y malas relaciones con el Legislativo.	0,04	3	0,12
2. Reducido crecimiento del sector agropecuario.	0,04	3	0,12
3. Incremento de la importación de sustitutos lácteos.	0,06	2	0,12
4. Reducidos créditos al sector ganadero.	0,06	2	0,12
5. Problema social latente por problemas en mineras y paros.	0,04	2	0,08
6. Problemas en agricultura por exceso o deficiencia de lluvias.	0,14	3	0,42
TOTAL	1		2,68

Leyenda: 4=respuesta superior, 3=respuesta es mayor al promedio, 2=la respuesta es igual al promedio, y 1=la respuesta es deficiente. Ponderación 0,00 (no importante) y 1,00 (muy importante).

Fuente: D'Alessio, 2008; David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

El valor obtenido de 2,62 indica que la industria se encuentra ligeramente por encima de la puntuación promedio ponderada (2,50) y por debajo de la más alta puntuación ponderada (4,00), lo cual significa que la empresa está aprovechando ligeramente las oportunidades que se le presentan, contrarrestando adecuadamente las amenazas existentes. La principal oportunidad que se puede resaltar son los mercados en crecimiento, como el de mascotas y producción avícola porcina. La peor amenaza analizada es el impacto climático, ya que influye directamente a la ganadería por su cercanía al productor agrícola.

2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa (David y David 2017). Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado; sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

La importancia del análisis de la competencia radica en que, al contar con determinada información de los competidores, se puede sacar provecho de ella y utilizarla a favor; por ejemplo, se pueden aprovechar sus falencias o puntos débiles, tomar como referencias sus estrategias que mejores resultados estén dando, o se puede tomar precauciones al conocer de una futura estrategia que estén por aplicar. La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Se identificaron los factores decisivos de éxito de la industria, así como los competidores más representativos del mercado. Se asigna una ponderación a cada factor de éxito para indicar su importancia relativa para el éxito de la industria (0,0=Sin importancia, 1,0= Muy importante). La suma debe ser igual a 1,0 (ver tabla 14). Se identificó a los competidores principales en el sector para su posterior evaluación dentro del mercado nacional (ver tablas 15 y 16).

Tabla 14. Factores críticos y criterios de evaluación para el éxito

Factores críticos para el éxito	Peso	CALIFICACIÓN	
		1	4
Participación en el mercado	0,20	Baja participación	Alta participación
Competitividad de precios	0,15	Alto precio	Bajo precio
Posición financiera	0,10	Sin soporte financiero	Alto soporte financiero
Calidad del producto	0,20	Baja calidad	Alta calidad
Lealtad del cliente	0,20	Baja lealtad	Alta lealtad
Cualificación del personal	0,15	Baja capacitación	Alta Capacitación
TOTAL	1,00		

Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 15. Matriz de perfil competitivo del laboratorio farmacéutico veterinario

Factores críticos para el éxito	Peso	Laboratorio farmacéutico veterinario		QUIMTIA		AGROVET MARKET		MONTANA		BAYER		LABODEC	
		1-4	Calificación ponderada	1-4	Calificación ponderada	1-4	Calificación ponderada	1-4	Calificación ponderada	1-4	Calificación ponderada	1-4	Calificación ponderada
Participación en el mercado	0,20	3,64	0,73	2,22	0,44	2,67	0,53	2,62	0,52	2,04	0,41	1,33	0,27
Competitividad de precios	0,15	1,82	0,27	2,09	0,31	2,04	0,31	2,31	0,35	0,49	0,07	3,30	0,50
Posición financiera	0,10	2,89	0,29	2,89	0,29	2,80	0,28	3,29	0,33	2,80	0,28	1,70	0,17
Calidad del producto	0,20	3,42	0,68	2,93	0,59	3,16	0,63	3,11	0,62	3,87	0,77	2,00	0,40
Lealtad del cliente	0,20	3,56	0,71	2,89	0,58	2,76	0,55	2,49	0,50	2,80	0,56	1,55	0,31
Cualificación del personal	0,15	3,29	0,49	2,44	0,37	2,67	0,40	2,58	0,39	2,40	0,36	1,54	0,23
TOTAL	1,00	18,62	3,18	15,47	2,58	16,09	2,70	16,40	2,71	14,40	2,46	11,43	1,87

Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 16. Resumen de evaluación de matriz competitiva

LABORATORIO	PUNTAJE	PONDERADO
Laboratorio farmacéutico veterinario	18,6	3,2
MONTANA	16,4	2,7
AGROVETMARKET	16,1	2,7
QUIMTIA	15,5	2,6
BAYER	14,4	2,5
LABODEC	11,4	1,9

Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

De la mayor puntuación de 18,62 perteneciente al laboratorio farmacéutico veterinario se entiende que la compañía tiene la mayor fortaleza relativa en la industria, por lo cual es líder del mercado y sus mejores fortalezas están en la amplitud de ítems, disponibilidad de stock, certificación de calidad de sus productos y la participación en el mercado peruano, ya que los ingresos de la empresa están en 65% a nivel local y solo el 35% en exportación, mientras que su entorno competitivo gira en mayor parte en el sector ganadería.

En el contexto del entorno y la industria se estima que la empresa requiere mejorar los factores críticos de éxito en el sector mascotas, aves y cerdos, así como incrementar la participación del mercado en los países a los que exporta ya que en éstos es aún incipiente su market share.

Según los resultados se puede indicar que la empresa en estudio tiene la mayor calificación porque cuenta con la mayor participación en el mercado, mayor lealtad y cualificación del personal. La mayor competitividad en precios la posee la empresa Labodec ya que maneja estrategia de precios bajos, mientras que la mejor calificación en posición financiera la tiene Bayer por ser una transnacional, que también se encuentra en primera posición en la percepción de calidad del producto.

3. Análisis interno de la organización

3.1 Modelo de negocio

Se usa el modelo Canvas (Osterwalder y Pigneur 2011) para la descripción y entendimiento del negocio (ver tabla 17).

Tabla 17. Canvas del laboratorio farmacéutico veterinario

8. Socios claves	7. Actividades claves	2. Propuesta de valor	4. Relación con los clientes	1. Segmento de clientes
*Clientes distribuidores internacionales *Clientes nacionales *Proveedores de materia prima y producto terminado para representación *Maquiladores *Instituciones educativas	*Compra de materia prima , material de empaque y productos para representación en el Perú. *Fabricación en planta propia y maquila nacional e internacional. *Comercialización de productos a nivel nacional e internacional. *Comité de mejora y productos nuevos. *Actividades de Marketing y asesoramiento técnico. *Distribución. *Servicios postventa.	Entregar soluciones integrales a nuestros clientes, brindando calidad en productos y asesoría técnico-comercial para poder cubrir las necesidades del mercado.	*Visita periódica a los clientes por parte de su RTC de la región. *Asesoramiento técnico (charlas, demostraciones y pruebas de campo) para consumidores finales referentes de cada región como para clientes. *Asesoramiento comercial y apoyo en Marketing (eventos, activaciones de productos, artes personalizadas y campañas). *Atención postventa.	* Distribuidoras agroveterinarias. * Tiendas agroveterinarias. * Farmacias veterinarias. * Granjas avícolas y porcinas. * Minas. * Organismos no gubernamentales (ONG). * Instituciones gubernamentales.
	6. Recursos *Materia prima de alta calidad. *Planta de producción propia. *Equipo técnico-comercial capacitado (médicos veterinarios e ingenieros zootecnistas). *Equipo de investigación y desarrollo.		3. Canales Como vendes? * Fuerza de ventas: 9 RTC (Perú) en cada región comercial, incluyendo licitaciones regionales. * Oficina de Ventas : a 10 distribuidores a nivel internacional y venta a licitaciones públicas a nivel nacional. Como entregas? * Área de despacho propia de la empresa. *Nacional: en Lima Metropolitana, a la puerta del cliente; en Lima Provincias y resto del país, traslado hacia la empresa de transporte de elección del cliente (riesgo asumido por el cliente). *Internacional: se solicita operadores logísticos para envío FOB a todos los países. Postventa. * Procedimiento de quejas y reclamos, procedimiento de Reacciones Anafilacticas Medicamentosas (RAMS).	
9. Estructura de costos			5. Flujo de ingresos	
Costo promedio Costos variable * Material de empaque, insumos * Energía y gas * Distribución Costos fijos * Mano de obra * Materia prima * Depreciación de equipos, plantas, etcétera. * Seguros			*Venta nacional *Venta exportaciones *Venta licitaciones públicas	

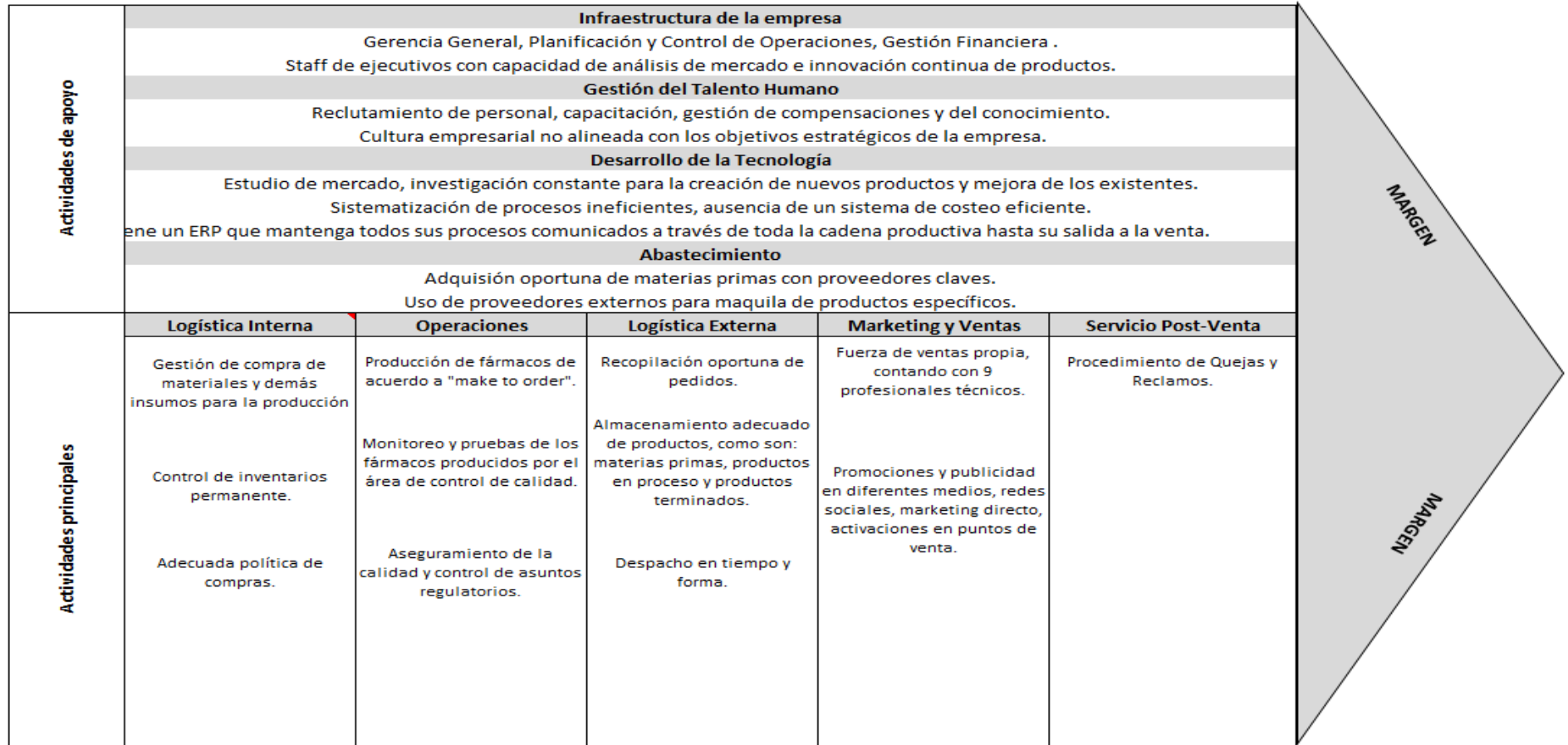
Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

Elaboración: Propia, 2019.

3.2 Evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio (Johnson *et al.* 2006). Porter indica que la cadena de valor permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente importantes, con el objetivo de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. La ventaja competitiva se logrará con la elaboración de productos con menor costo que la competencia. De acuerdo con ello, se han desagregado las actividades que generan valor en el laboratorio farmacéutico, lo que se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Cadena de Valor según Porter del laboratorio farmacéutico veterinario



Fuente: Johnson *et al.*, 2006.
Elaboración: Propia, 2019.

De lo mostrado, se evalúan las particularidades de cada una de las actividades principales y de apoyo según la cadena de valor desarrollada, lo que permitió establecer los niveles de importancia y la determinación tanto de las fortalezas como de las debilidades de la empresa. Se puede concluir que el laboratorio farmacéutico veterinario posee una logística interna eficiente que permite que la empresa se asegure que los clientes tengan los productos que requieren en tiempo y forma; también posee un buen proceso en el área operativa ya que desarrollan nuevos productos y mejoran los que tienen para la satisfacción de los clientes. Las autoras de la presente investigación consideran que esto son dos factores claves que la empresa posee y puede seguir potenciando como ventaja competitiva, y así cumplir con su propuesta de valor de entregar soluciones integrales con asesoría técnica a todos sus clientes.

4. Análisis de recursos y capacidades (matriz VRIO)

Bamey y Griffin (1992, citados en García s.f.) plantearon el modelo VRIO, herramienta que permite determinar el potencial de los recursos y las capacidades de las organizaciones en términos de ventajas competitivas. Los recursos y las capacidades que pasan el filtro VRIO pueden ser útiles para el desarrollo de una ventaja competitiva para la empresa (ver tabla 18), donde se ha determinado el potencial de recursos y capacidades del Laboratorio con su correspondiente filtro VRIO.

Tabla 18. Análisis VRIO

Recursos y Capacidades	Valioso	Raro	Costoso de Imitar	Explotado por organización	Implicancias Competitivas
Recursos Tangibles					
Recursos Financieros	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Recursos Tecnológicos ERP	Si	No	No	No	Paridad Competitiva
Planta y equipos	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Calidad de producción	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Proveedores/Materia prima	Si	No	Si	Si	Paridad Competitiva
Recursos Intangibles					
Equipo Comercial Profesional especializado y con experiencia.	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Fórmulas de los fármacos diferenciadas (mezclas)	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Experiencia/Conocimiento en el sector (57 años)	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Equipo de AARR, especializado en registros nacionales e internacionales	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Proceso de Venta Flexible	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Estrategia de Fidelización a través de campañas constantes anuales y bimestrales	Si	No	Si	Si	Paridad Competitiva
Experiencia en compras y ventas internacionales	Si	No	Si	Si	Paridad Competitiva
Prestigio de Marca	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Capacidades					
Distribución en 24-48 horas post ingreso del pedido	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Reducir el inventario a 2.5 a 1.5 meses	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Marketing/Ventas con atención personalizada y estrategias para diferente tipo de cliente	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Investigación y Desarrollo: Capacidad de entrega 2 productos nuevos por mes	Si	No	Si	Si	Paridad Competitiva
Producción: Capacidad de respuesta ante sobredemanda	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: García, s.f.

Elaboración: Propia, 2019.

Del análisis VRIO se concluye que la empresa tiene ventaja sostenida en recursos intangibles por factores claves de competencia: posicionamiento de la marca del Laboratorio, complemento del amplio y sólido conocimiento del mercado, tanto en la evolución como en el comportamiento actual. Innovación y desarrollo, enfocado en el estudio de los fármacos y mezclas que pueden generar mayor impacto, rotación y rentabilidad en la industria.

Por el lado de las capacidades, la empresa cuenta con ventaja competitiva sostenida es la gestión adecuada de los inventarios, a su vez, en la personalización y servicio post venta.

5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Según David (2008), un paso que resume la realización de una auditoría interna de la administración estratégica es construir una matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Esta es una herramienta para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de las áreas funcionales de la empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas (ver tabla 19). Tomando en cuenta lo mencionado, se elaboró la matriz de Evaluación de Factores Internos considerando las fortalezas y debilidades más preponderantes. Los valores ponderados fueron: 1=debilidad importante, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza importante. El valor de ponderación es el siguiente: 0=irrelevante, y 1=muy importante.

Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FORTALEZAS		Valor	Peso	Punto
F1	Sólido manejo administrativo y financiero.	0,04	3	0,12
F2	Equipo de ejecutivos con capacidad de análisis de mercado e innovación continua de productos.	0,04	4	0,16
F3	Equipo de profesionales con experiencia en asuntos regulatorios.	0,06	4	0,24
F4	Experiencia en producción de fármacos.	0,06	4	0,24
F5	Experiencia en compras internacionales	0,04	4	0,16
F6	Comercializa con sucursales y distribuidores.	0,04	3	0,12
F7	Fidelización de clientes.	0,05	4	0,20
F8	Servicio post venta, visita a clientes y seguimiento en campo.	0,05	4	0,20
F9	Gestión de reclamos postventa.	0,06	3	0,18
F10	Capacitación a los clientes para el manejo de los productos.	0,05	3	0,15
F11	Alto presupuesto en marketing.	0,04	4	0,16
DEBILIDADES		Valor	Peso	Punto
D1	Cultura empresarial no está alineada con los objetivos estratégicos.	0,04	1	0,04
D2	Comunicación interna no es óptima.	0,04	2	0,08
D3	Sistematización de procesos es ineficiente.	0,06	1	0,06
D4	No tienen un ERP adecuado para la industria.	0,04	1	0,04
D5	No posee una adecuada organización estructural.	0,05	1	0,05
D6	Enfoque de venta de los comerciales se basa solo en línea ganadera.	0,05	1	0,05
D7	Falta de cobertura en otras líneas de negocio como animales menores.	0,06	1	0,06
D8	Sistema de costeo ineficiente.	0,04	1	0,04
D9	Ausencia de prácticas de desarrollo sustentable y responsabilidad social.	0,04	2	0,08
D10	No posee certificaciones de buenas prácticas de manufactura.	0,05	2	0,10
Total				2,53

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

En la matriz EFI los puntajes ponderados totales por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, y los puntajes muy superiores a 2,5 indican una buena posición interna. Después de la evaluación del laboratorio farmacéutico veterinario se ha obtenido un valor ponderado de 2,53, lo que indica una posición ligeramente sólida. No obstante,

si se potencian sus fortalezas y se superan sus debilidades, puede mejorar su administración interna lo que le conllevará a afianzar sus ventajas competitivas.

6. Competencia central

Ofertar productos pecuarios, veterinarios, y de menores (mascotas) de marcas propias mediante la gestión eficiente y eficaz de los procesos, con atención personalizada y colaboradores con mucha experiencia, realizando la venta de sus productos a través de distribuidores y canales propios, con un eficiente manejo de inventarios.

7. Fuente de ventaja competitiva

La principal fuente de ventaja competitiva del modelo de negocio es la ventaja en costos.

8. Identificación de ventajas competitivas

Las ventajas competitivas en las cuales se desarrolla la gestión del Laboratorio son las siguientes:

- Importadores, distribuidores y comercializadores a través de canales propios o sucursales, tanto a nivel nacional como internacional.
- Sólido manejo administrativo y financiero.
- Servicios postventa, visita a clientes para el buen manejo de los productos, y seguimiento en campo.
- Tiene un procedimiento de quejas y reclamos.
- Experiencia en compras internacionales.
- La capacitación de clientes permite que los usuarios de los productos puedan utilizarlos de manera correcta, además de estrechar vínculos con ellos.
- Staff de ejecutivos con capacidad de análisis del mercado e innovación continua de productos.
- Staff de profesionales con experiencia en asuntos regulatorios.
- Experiencia en la producción de fármacos veterinarios.
- Colaboradores comprometidos con la visión del negocio.

Capítulo III. Análisis de mercado

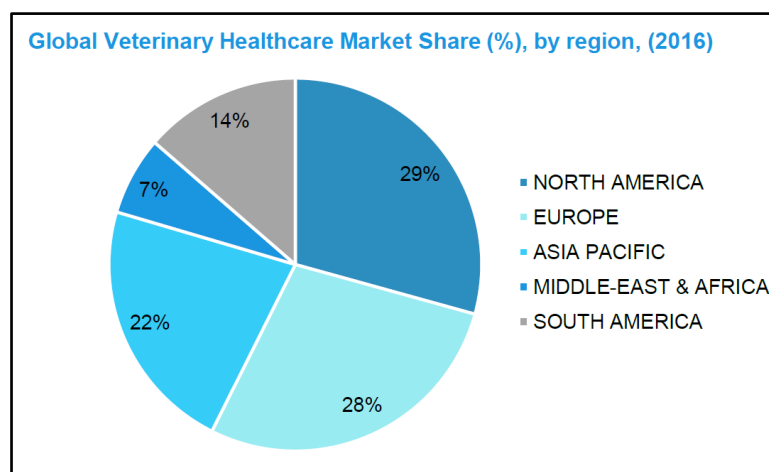
1. Análisis del mercado

El mercado de salud animal a nivel mundial fue valorado en US\$ 25.000 millones en el 2015 y se espera que alcance US\$ 39,7 mil millones para el 2021, registrando una tasa de crecimiento anual compuesta del 8,06% durante el periodo 2017-2022. Los medicamentos veterinarios están asociados con el tratamiento, diagnóstico y prevención de enfermedades de animales.

Los principales competidores a nivel mundial son Bayer, Elanco, Merck, Merial y Zoetis, y Biogenesis Bagó, Boehringer Ingelheim, Ceva Sante Animale, Heska, LogiXML, Lohmann Health, Neogen, Novartis, Thermo Fisher Scientific, Vetoquinol y Virbac Market, son el siguiente grupo que ocupa un gran porcentaje del mercado (Mordor Intelligence 2014).

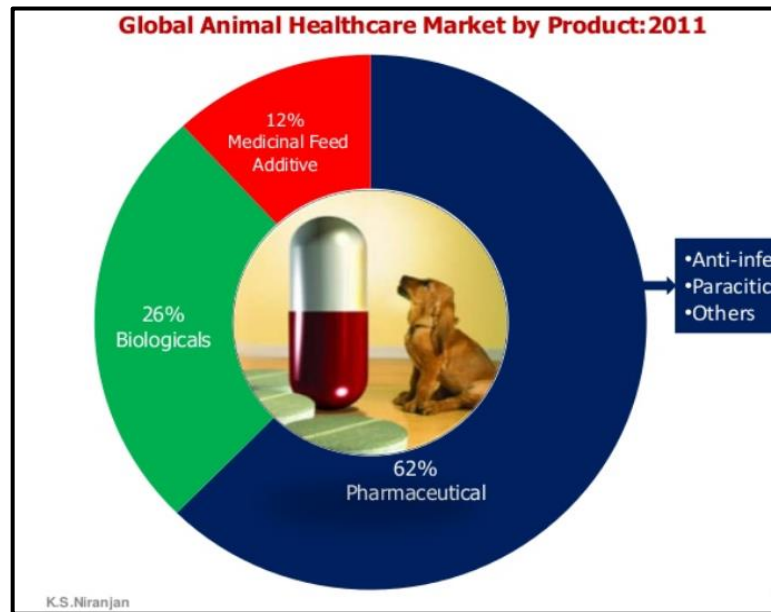
La distribución a nivel de continentes indica que el 14% corresponde a Latinoamérica, y equivale a US\$ 3,5 mil millones en 2015, con proyección a US\$ 5,6 mil millones para el 2021 (Mordor Intelligence 2014) (ver gráfico 2). Según producto, corresponde al 62% la industria farmacéutica veterinaria (Niranjan 2013) que sería US\$ 2,1 mil millones en 2015 con proyección a US\$ 3,5 mil millones para el 2021 en el continente (ver gráfico 3).

Gráfico 2. Segmentación geográfica del mercado de salud animal



Fuente: Mordor Intelligence, 2014.

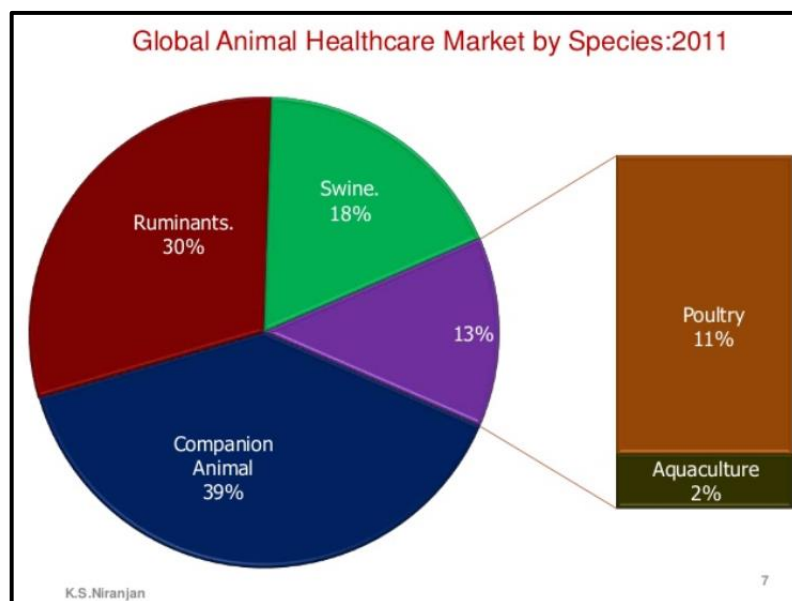
Gráfico 3. Distribución del mercado de salud animal por tipo de producto



Fuente: Niranjan, 2013.

Según la especie a la cual corresponde, el mercado de salud animal se divide en animales de compañía (40%) y animales de granja (60%), a nivel global (Evans y Chapple 2002:937-948) (ver gráfico 3). Si esta cifra se extrapola al mercado Latinoamericano se obtendría un mercado de US\$ 1,4 mil millones de animales de compañía; US\$ 1,05 mil millones de rumiantes; US\$ 630 millones de cerdos; US\$ 455 millones de aves y acuicultura (cifras extrapoladas de información global al no existir información por región).

Gráfico 4. Distribución del mercado de salud animal por especie



Fuente: Niranjan, 2013.

El mercado de productos de mascotas en Latinoamérica es de US\$ 11.000 millones, donde los países principales son Brasil (US\$ 2.386 mil millones) (Euromonitor.com 2018c); México (US\$ 1.388 mil millones) (Euromonitor.com 2018b), y Argentina (US\$ 2.562 millones) (Euromonitor.com 2018c). Además, el mercado del cuidado de mascotas ha crecido en un 20% en Chile durante los últimos cinco años y en un 25% en Perú en el 2011 (Delgado 2015).

En el Perú no existen estudios de mercado realizados por empresas especializadas para este sector de salud animal, como sí existe en Brasil, Colombia y Paraguay por el tamaño de mercado de ganadería; por este motivo, se realizaron estudios de las importaciones y se obtuvo el siguiente resultado: que las vacunas ocupaban el 50% de los medicamentos seguido por los antibacterianos (ver tabla 20 y gráfico 5).

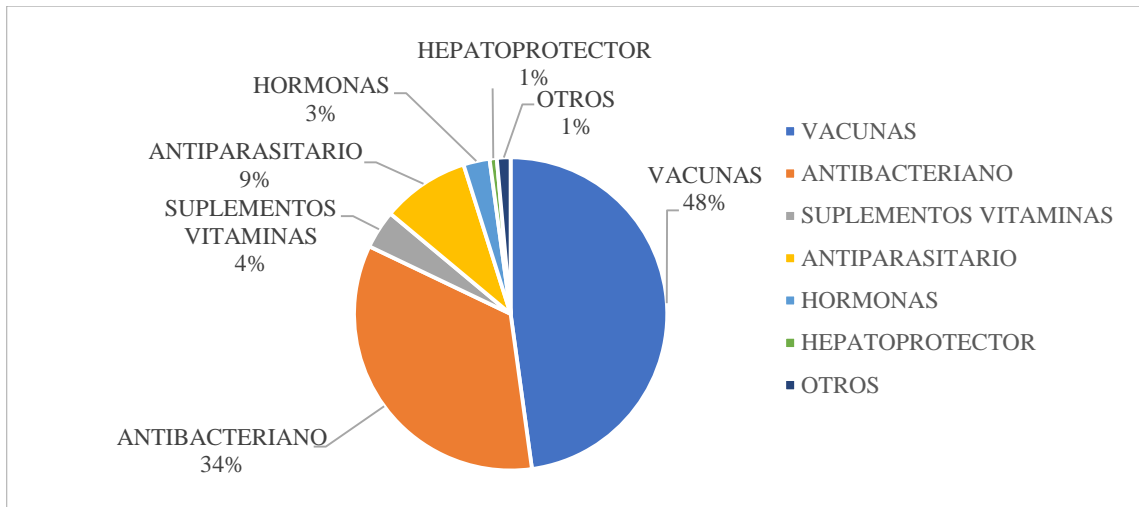
Tabla 20. Importaciones producto terminado veterinario Perú 2012-2017

TIPO DE PRODUCTO	2013	2014	2015	2016	2017	Total general
VACUNAS	27.588.207,65	26.960.619,28	30.406.670,59	30.156.741,12	32.696.996,19	147.809.234,83
ANTIBACTERIANO	19.770.281,92	17.842.942,67	19.714.771,22	17.010.310,20	17.653.085,00	91.991.391,01
SUPLEMENTOS VITAMINAS	2.290.123,50	2.695.725,49	3.684.412,83	3.595.472,65	4.006.160,18	16.271.894,65
ANTIPARASITARIO	5.233.228,74	3.311.126,42	3.185.570,79	3.850.053,41	3.810.962,81	19.390.942,17
HORMONAS	1.561.960,91	1.769.330,32	1.832.006,07	1.925.288,84	1.984.980,83	9.073.566,97
HEPATOPROTECTOR	427.209,57	723.549,55	1.127.820,26	1.415.265,80	1.131.491,56	4.825.336,74
OTROS	816.601,68	739.987,31	710.497,93	803.237,68	877.022,37	3.947.346,97
Total, general	57.687.613,97	54.043.281,04	60.661.749,69	58.756.369,70	62.160.698,94	293.309.713,34

Fuente: Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Departamento de Inteligencia Comercial, 2018a.

Elaboración: Propia, 2019.

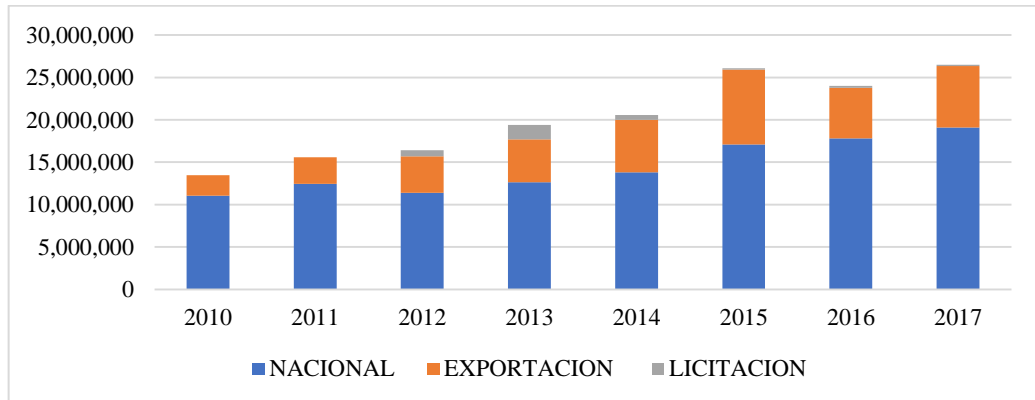
Gráfico 5. Distribución de importaciones productos terminados veterinarios 2017 según tipo de producto



Fuente: Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Departamento de Inteligencia Comercial, 2018a.

Las ventas de la empresa farmacéutica solo equivalen a un pequeño porcentaje en Latinoamérica por su aún baja penetración, pero en el mercado peruano ya tiene un gran posicionamiento dentro del sector farmacéutico ganadero.

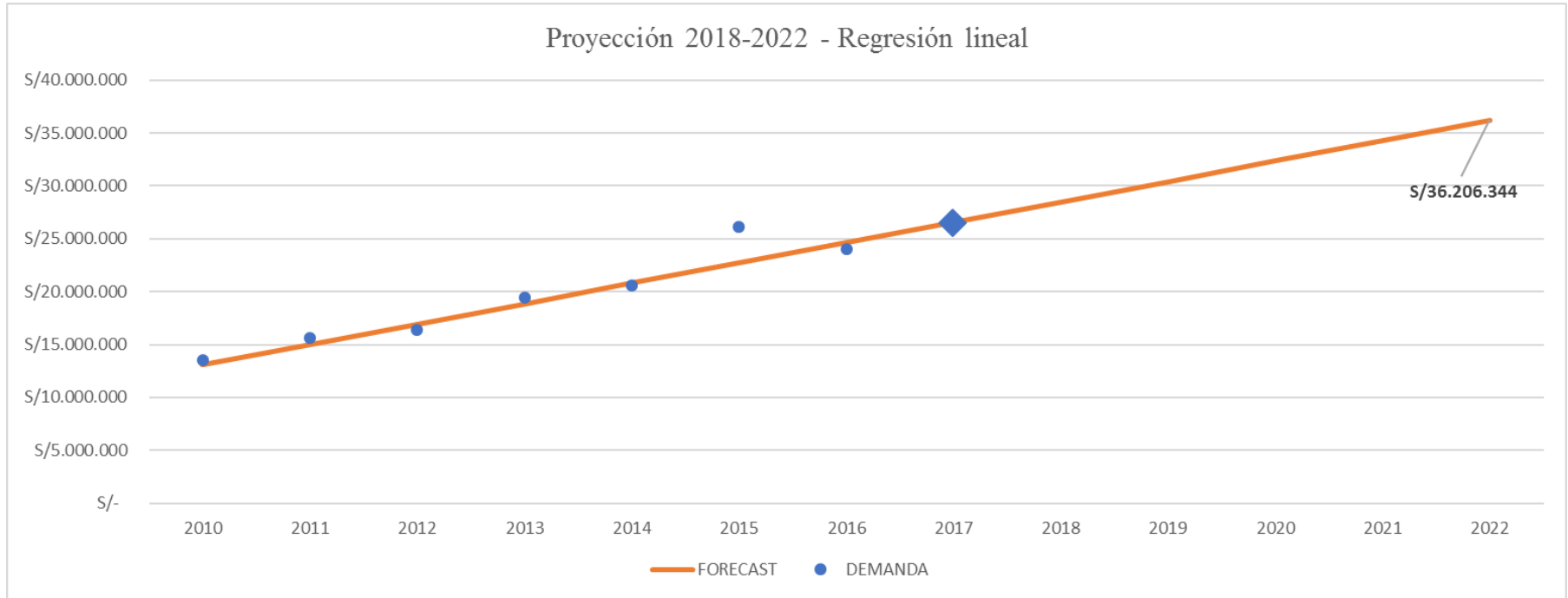
Gráfico 6. Ventas totales laboratorio farmacéutico veterinario 2010-2017



Fuente: Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Departamento de Inteligencia Comercial, 2018b.

Según las proyecciones con prueba de regresión lineal, en los próximos cinco años, el crecimiento tendría la siguiente velocidad:

Gráfico 7. Proyección de ventas totales - regresión lineal 2018-2022



Fuente: Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Departamento de Inteligencia Comercial, 2018c.

9. Conclusiones

Según la información brindada en el capítulo se concluye lo siguiente:

- Es necesario priorizar la atención en el mercado interno peruano, ya que existen oportunidades en los segmentos donde la participación de la empresa es mínima como la línea de mascotas, aves y cerdos que, según cifras, tienen un crecimiento sostenido y mucho mayor que la ganadería.
- Impulsar las ventas en los países de Latinoamérica donde la empresa ya tiene presencia, pero con una participación pequeña y un crecimiento sostenido, apoyado en las fortalezas como el know how que tiene en el sector ganadería y aprovechar en incursionar en el segmento de mascotas.
- Ampliar la cartera internacional en países de Latinoamérica que tengan mercados grandes y crecientes en ganadería y mascotas, como son México, Brasil, Argentina y Colombia.
- Al ser una empresa solo exportadora, los márgenes de ganancia de la operación de venta internacional son bajos, por lo cual se sugiere que se inicie la internacionalización como empresa multinacional y realizar actividades en países con experiencia en cuota de mercado y ubicación táctica para lograr la expansión.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Visión, misión

Peter Drucker advierte algo sobre lo cual se debe meditar: «El que a la misión empresarial rara vez se le dé la adecuada atención, tal vez sea la única y principal causa del fracaso empresarial» (Drucker 2006). La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿cuál en nuestro negocio? Y es lo que se debe hacer bien en la organización para tener éxito.

David refiere que la visión de una organización es la definición deseada de su futuro y responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque a largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis. Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está inmersa la organización, fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirlo para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de su visión (David 2008). Mencionado lo anterior, la misión y la visión que se proponen tendrán un enfoque corporativo, y con ellas se alinearán todos los objetivos estratégicos del laboratorio veterinario (ver tablas 20 y 21).

1.1 Misión corporativa

- **Misión actual.** «Elaboramos y comercializamos medicamentos de calidad que mejoren las condiciones de salud animal, comprometiéndonos a brindar soluciones para la satisfacción de nuestros clientes» (Laboratorio farmacéutico veterinario 2012).
- **Misión propuesta.** “Brindar al mercado de salud animal medicamentos que promuevan su bienestar mediante altos estándares de calidad, innovación y servicio”.

Tabla 21. Misión actual y propuesta

	Actual	Propuesta
Cliente	Clientes locales e internacionales.	
Producto	Medicamentos veterinarios de calidad y soluciones integrales.	
Localización geográfica	Principales ciudades del país y de otros países.	Mayor presencia nacional y expansión internacional.
Competencias		Eficiente manejo de inventarios.
Tecnología		Permanente innovación.
Imagen pública		Empresa que promueve el bienestar.
Filosofía	Enfoque en el cliente.	Enfoque en el servicio.
Compromiso con los accionistas		Impulsar su crecimiento sostenible.

Fuente: David, 2008; Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Departamento de Recursos Humanos, 2012.
Elaboración: Propia, 2019.

1.2 Visión corporativa

- **Visión actual.** «Ser un laboratorio competitivo liderando los mercados globales siendo socios estratégicos de nuestros clientes, desarrollando productos veterinarios de calidad» (Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Departamento de Recursos Humanos 2012).
- **Visión propuesta.** “Posicionarse como marca líder nacional, exportadora y multinacional en el mercado farmacéutico veterinario, contribuyendo al crecimiento sostenible del sector mediante alianzas estratégicas basadas en calidad de producto, servicio e innovación”.

Tabla 22. Visión, entorno y ventajas de la propuesta

Objetivo fundamental	Entorno competitivo	Ventajas competitivas
Consolidar la expansión internacional.	Convertirnos en socios estratégicos de nuestros clientes para ser reconocidos como una compañía que contribuye con el crecimiento sostenible de forma equitativa.	Mantener a la innovación como principal ventaja competitiva, además de enriquecer y renovar el conocimiento de nuestros especialistas en la medicina veterinaria.

Fuente: David, 2008; Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Departamento de Recursos Humanos, 2012.
Elaboración: Propia, 2019.

2. Objetivos

2.1 Objetivos general

El laboratorio farmacéutico tiene como objetivo general incrementar sus ingresos al 2024, llegando a una venta anual de S/ 50 millones, para esto buscará expandir su presencia internacional y penetrar otros segmentos.

2.2 Objetivos estratégicos

- Incrementar los ingresos a S/ 50 millones anuales en cinco años.
- Implementar la certificación BPM y BPA para la expansión en el mercado internacional.
- Lograr 25% en la participación en el mercado de mascotas en Perú.
- Ingresar al mercado de aves y cerdos de gran escala a nivel nacional.
- Consolidar la internacionalización mediante la apertura de la primera oficina multinacional y expandirse exportando a nuevos mercados.

3. Determinación de estrategias alternativa

3.1 Matriz FODA

A continuación, se presenta la Matriz FODA Cruzada (David 2008) que permitirá hacer el análisis de las estrategias que se podrían desarrollar, teniendo en cuenta todos aquellos factores internos y externos que afectan al Laboratorio actualmente (ver tabla 23).

De los resultados obtenidos se puede mencionar, en líneas generales, que las estrategias deberían enfocarse en el crecimiento de la infraestructura de producción para la implementación de las economías de escala, además de establecer alianzas estratégicas con los proveedores principales para tener y mantener una capacidad de producción óptima que permita la atención total del mercado local, y tener la posibilidad latente de penetrar en mayor volumen a los mercados internacionales.

Tabla 23. Matriz FODA

COMBINACIÓN FODA	FORTALEZA	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de recurso técnico especializado en la cadena productiva. 2. Estable participación en el mercado local de 30%. 3. Alto rendimiento y buena calidad de portafolio de productos. 4. Estilo de dirección innovador y con mucha experiencia en el negocio. 5. Adecuada segmentación acorde con las líneas de producto. 6. Eficiencia en el despacho y la distribución de los productos. 7. Constante innovación y desarrollo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de alianzas estratégicas con sus principales proveedores de materias primas. 2. Falta de diversidad de proveedores extranjeros. 3. Falta de localización y presencia constante en mercados internacionales. 4. Recuperación lenta de la inversión. 5. Poca participación en el mercado de menores (mascotas). 6. Capacidad de planta productiva limitada. 7. Ineficiente sistematización de procesos. 8. Ausencia de buenas prácticas de manufactura.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en las políticas arancelarias de principales materias primas (leche en polvo). 2. Existencia del Plan Ganadero Nacional (2017-2027). 3. Políticas internacionales favorables, plan de desarrollo en otros países. 4. Implementación de metas en el sector ganadero como políticas de Estado. 5. Incremento de la economía en el cuidado de las mascotas. 6. Uso de herramientas informáticas en el mercado de animales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar las economías de escala en infraestructura (planta de producción). 2. Innovación permanente para mantener la participación actual de mercado. 3. Incrementar líneas de productos, especialmente en el mercado de menores (mascotas). 4. Creación de alianzas estratégicas con proveedores especializados en despachos. 5. Especialización de los recursos técnicos en la población de menores (mascotas). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer buenas alianzas estratégicas con los proveedores principales de materias primas. 2. Resaltar la calidad, la innovación, innovación y los beneficios de los productos. 3. Incrementar la planificación y el posicionamiento de la empresa en la industria. 4. Explotar métodos y procedimientos de marketing para tener mayor presencia en mercados latinoamericanos. 5. Impulsar programas de inteligencia comercial dentro de la compañía. 6. Incrementar la capacidad productiva de planta para lograr la atención del segmento de menores (mascotas).
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis política, inestabilidad en el gobierno, por cambios en la presidencia y malas relaciones con el legislativo. 2. Reducido crecimiento del sector agropecuario. 3. Incremento de la importación de sustitutos lácteos. 4. Reducidos créditos al sector ganadero. 5. Problema social latente por problemas en mineras y paros. 6. Problemas en agricultura por exceso o deficiencia de lluvias. 7. Competencia de precios en mercados extranjeros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intensificar la capacidad productiva especializada. 2. Innovación permanente por el crecimiento de la industria en el sector. 3. Incrementar la cadena de aprovisionamiento de materia prima con países del exterior. 4. Incrementar el conocimiento del área de innovación y desarrollo para la creación de productos con precios competentes en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estandarizar la producción de forma más eficiente. 2. Inversión en la planta productiva para ser más competentes en precios y tener la posibilidad de penetrar más en mercados internacionales. 3. Aplicar estrategias de aprovisionamiento para las épocas en las que puedan afectar los aspectos ambientales.

Fuente: David, 2008; Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Gerencia General, 2018.

Elaboración: Propia, 2019.

3.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (Peyea)

Sobre la base de la situación actual, se analizarán las cuatro variables que sugiere el marco teórico de la Matriz Peyea (David y David 2017): fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del ambiente y fuerza de la industria (ver tablas 24, 25, 26 y 27).

Tabla 24. Factores determinantes de la estabilidad del entorno

FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO										
1	Estabilidad de la economía nacional.	Mucho	0	1	2	3	4	5	6	Poco
2	Crecimiento del sector ganadería.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
3	Crecimiento del sector mascotas y avícola/porcino.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
4	Incremento del tamaño de mercado.	Mucho	0	1	2	3	4	5	6	Poco
5	Créditos pecuarios.	Mucho	0	1	2	3	4	5	6	Poco
6	Incremento tecnológico en medicina farmacéutica.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
7	Barreras de entrada del mercado.	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
8	Elasticidad de la demanda.	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
Promedio $-6 = 2,63 - 6 = -3,37$									Resultado	2,63

Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 25. Factores determinantes de la ventaja competitiva

FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA										
1	Diversidad de productos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
2	Disponibilidad de stock.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
3	Certificación de calidad en los productos.	Superior	0	1	2	3	4	5	6	Inferior
4	Importante participación del mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
5	Velocidad de introducción de nuevos productos.	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
6	Lealtad de los clientes.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7	Innovación y desarrollo.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio $-6 = 4,43 - 6 = -1,57$									Resultado	4,43

Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 26. Factores determinantes de la fortaleza de la industria

FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA										
1	Potencial de crecimiento.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3	Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alto
4	Conocimiento tecnológico.	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5	Utilización de recursos.	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
Promedio: 4,00									Resultado	4,00

Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

Tabla 27. Factores determinantes de la fortaleza financiera

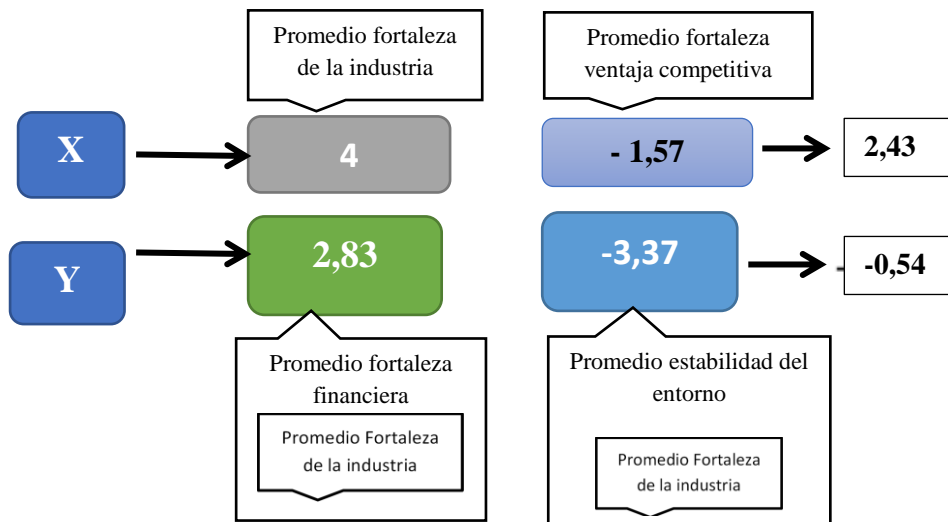
FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA										
1	Retorno de la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2	Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3	Liquidez.	Frágil	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4	Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
5	Rotación de inventario.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
6	Capital de trabajo.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
Promedio: 2,83									Resultado	2,83

Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

Del resultado obtenido del análisis de cada uno de los factores determinantes, en el gráfico a continuación se muestran las variables resultantes que se ubicarán en la matriz para determinar la ubicación del cuadrante en la cual se encuentra la empresa, que es el cuadrante de nivel competitivo.

Gráfico 8. Cálculo para los ejes de la matriz Peyea



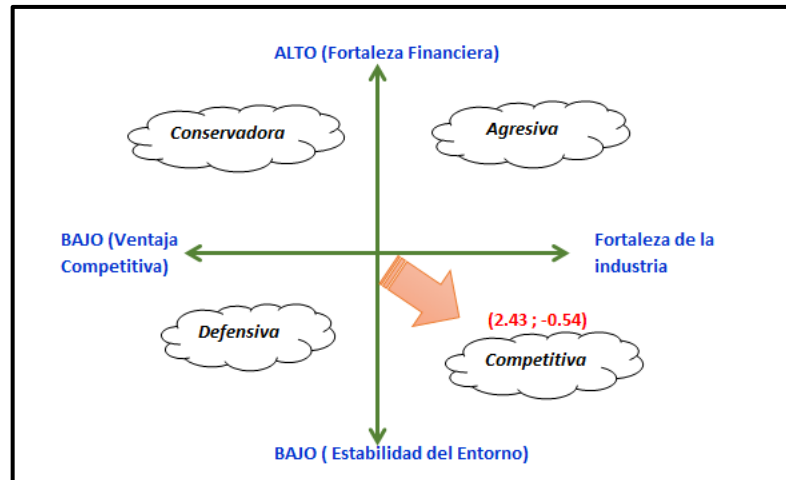
Fuente: David y David, 2017.

Elaboración: Propia, 2019.

Después de la evaluación de los cuadrantes se aprecia que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante competitivo, lo que significa que debe usar las estrategias competitivas como son:

- Integración vertical y horizontal.
- Penetración del mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.
- Formación de empresas de riesgo compartido.

Gráfico 9. Ubicación en el cuadrante competitivo de la matriz Peyea



Fuente: David y David, 2017.
 Elaboración: Propia, 2019.

3.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta herramienta permite realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores: la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. La ventaja principal de la matriz BCG es que dirige la atención hacia el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de varias divisiones de una organización. Sin embargo, las divisiones o carteras o productos de una empresa evolucionan con el tiempo. Los “perros” se convierte en “interrogantes”, estos en “estrellas”, etcétera. La metodología usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado; por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico (David 2008).

Como actualmente no hay divisiones de productos, se propone separarlos por tipo de producto y según venta nacional y exportación (ver tabla 28):

Tabla 28. Principal segmentación de productos de la cartera de negocios del laboratorio farmacéutico veterinario

TIPO DE PRODUCTO	Venta total 2017	% venta total	Margen total 2017	% Margen total	% Rentabilidad AB	Participación de mercado	Tasa de crecimiento	Observación
Venta nacional	19.458.404	72,26%	9.566.076	83,04%	97%			
Producto terminado	18.550.870	68,89%	9.173.301	79,63%	98%	30%	5%	Vaca
Productos importados	612.168	2,27%	275.490	2,39%	82%	15%	3%	Interrogante
Producto terminado nuevo	295.366	1,10%	117.285	1,02%	66%	15%	15%	Estrella
Exportaciones	7.469.563	27,74%	1.953.145	16,96%	35%			
Producto terminado	7.456.562	27,69%	1.956.861	16,99%	36%	5%	8%	Interrogante
Producto terminado nuevo	13.001	0,05%	- 3.716	-0,03%	-22%	0%	15%	Estrella
Total general	26.927.967	100,00%	11.519.221	100,00%	75%			

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019/ Ver anexo 1

Revisando por número de productos al detalle se obtuvieron los siguientes resultados:

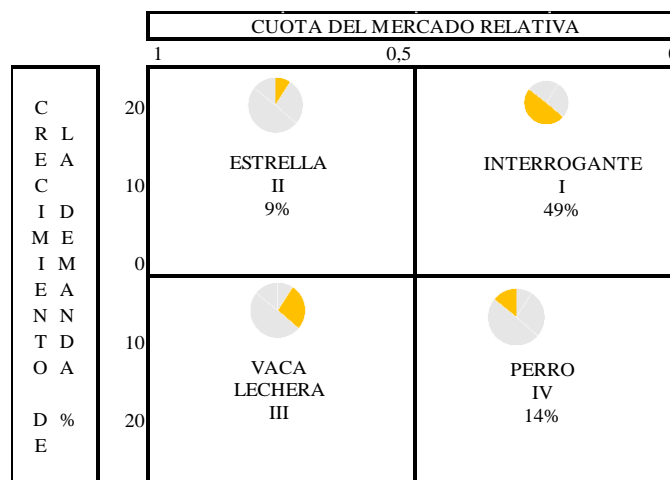
Tabla 29. Categoría asignada a los productos

Categoría	Número de productos	% representa	% utilidad
ESTRELLAS	7	9%	33%
VACAS	21	27%	58%
INTERROGANTES	38	49%	8%
PERROS	11	14%	1%

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

Gráfico 10. Matriz BCG del laboratorio farmacéutico veterinario



Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

Como resultado se obtiene que el laboratorio farmacéutico tiene un mayor número de productos en el cuadrante interrogante ya que, al estar iniciando su crecimiento en el mercado internacional, muchos de estos aún no tienen la cuota del mercado adecuada para convertirse en estrella. Posee un 9% de estrellas ya que recién en los últimos tres años ha iniciado su proceso de innovación con nuevos productos para mercados de alto crecimiento, por eso tiene un 27% de vacas que son productos de alto rendimiento y con una alta participación, pero en mercados de crecimiento reducido.

En conclusión, se desarrollarán las siguientes tácticas dentro de las estrategias elegidas:

- **Desarrollo de mercados.**

- Consolidar la empresa en el mercado nacional.
- Penetrar mercados de alto crecimiento como el de mascotas y el avícola/porcino.
- Ampliar la cartera de países en el mercado internacional.
- Consolidar la empresa en los países donde ya participa, incluyendo una filial para aumentar rentabilidad.

- **Desarrollo de producto.**

- Innovación permanente de productos que falten en la cartera, y que estén enfocados a mercados de alto crecimiento.
- Los productos considerados perros se deben eliminar o mejorar.

3.4 Matriz de la gran estrategia (MGE)

Se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial en cada cuadrante de la matriz (McConkey 1988).

Gráfico 11. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: David, 2008.
Elaboración: Propia, 2019.

En conclusión, el laboratorio farmacéutico veterinario, por sus características, se ubica en el primer cuadrante donde requiere desarrollar el mercado actual y desarrollar productos siguiendo sus ventajas competitivas, aprovechando las condiciones externas de crecimiento en los mercados en que recién se encuentra participando.

- **Desarrollo de mercado.**
 - Consolidarse en el mercado internacional.
 - Ampliación del mercado internacional.
 - Penetrar los mercados de segmentos de crecimiento alto.
- **Desarrollo de producto.**
 - Fortalecer la investigación de nuevos productos.
 - Ampliar convenios con instituciones educativas y de investigación.

3.5 Matriz de Alineamiento Estratégico (MAE)

Esta matriz permitirá determinar cuáles estrategias específicas identificadas se repiten con mayor frecuencia en las herramientas o matrices planteadas (David 2008). Se seleccionará las que

aparezcan cuatro o cinco veces. Estas estrategias específicas, una vez consolidadas y reestructuradas, formarán parte de la estrategia general que se implementará para el caso.

Tabla 30. Matriz de alineamiento estratégico

N° EE	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
EE 01	Penetrar el mercado de animales menores	X	X	X	X	X	4
EE 02	Foco en mercado internacional en la cual la empresa pueda lograr su expansión	X	X	X	X	X	4
EE 03	Conseguir alianzas y convenios con organizaciones		X	X	X	X	4
EE 04	Implementar la política de responsabilidad social	X	X	X	X		4
EE 05	Consolidarse en mercado nacional	X	X	X	X	X	5
EE 06	Ingreso a nuevos mercados aves y cerdos	X	X	X	X		4
EE 07	Innovación permanente I&D	X	X	X	X	X	5
EE 08	Consolidar la empresa en los países donde ya participa	X	X	X	X		4
EE 09	Eliminación de productos considerados en cuadrante "Perros"	X	X	X	X		4
EE 10	Implementación de infraestructura (capacidad de producción)	X	X	X	X		4

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2019.

3.6 Estrategia alternativa o estrategia corporativa recomendada

Habiendo analizado todas las matrices del laboratorio farmacéutico veterinario se recomienda incrementar su participación en el mercado local mediante la penetración de mercados de alto crecimiento como el de salud animal de mascotas, e ingresar al segmento avícola/porcino. También se sugiere que la empresa, para poder consolidarse y tener una mayor participación en los mercados donde ya exporta y conseguir nuevos clientes en países cercanos a la región, debe iniciar la expansión internacional con una filial o centro de distribución.

3.7 Estrategias genéricas planteadas por Porter

Porter manifiesta que las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventajas competitivas de tres bases diferentes: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Asimismo, existen dos tipos alternativos de liderazgo en costos y en enfoque, haciendo un total de cinco, de ahí provienen las cinco estrategias genéricas de Michael Porter (2009).

De acuerdo al análisis realizado en las matrices elaboradas se puede considerar que el laboratorio farmacéutico veterinario tendría que colocarse en una estrategia media, entre diferenciación por el tipo de servicio muy técnico y especializado que acompaña al producto -incluyendo la innovación que lo caracteriza y el mercado exige-, mientras que, a nivel industrial, requiere de estrategias de mejora para obtener un liderazgo en costos.

3.8 Estrategia recomendada para el proceso de internacionalización

Al encontrarse la empresa en la etapa de exportación a 10 países y según el análisis de esta mediante las matrices realizadas, se observa que la estrategia de internacionalización adecuada para la empresa es fortalecer las exportaciones y buscar incrementar la baja participación en la que se encuentra mediante alianzas estratégicas con los distribuidores exclusivos de cada país, además de iniciarse como empresa multinacional, escogiendo uno de los países donde existan mayores oportunidades de crecimiento y rentabilidad (ver tabla 31).

Tabla 31. Estrategias de internacionalización

Presión a favor de la integración global	Alta	GLOBAL: Considera que el mundo es un solo mercado. Controla estrictamente las operaciones globales desde las oficinas centrales para conservar la estandarización.	TRANSNACIONAL: Cadena de valor flexible para tener respuesta local. Mecanismos complejos de coordinación para la integración global.
	Baja	INTERNACIONAL: Una de las competencias centrales existentes para explotar las oportunidades en los mercados extranjeros	MULTIDOMESTICA: Depende que las subsidiarias extranjeras funcionen como unidades autónomas para lograr adaptar los productos y procesos.
		Baja	Alta
Presión a favor de la capacidad de la respuesta local			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo V. Plan funcional de Marketing

La planificación y ejecución del plan de Marketing permitirá a la empresa lograr sus metas estratégicas mediante estrategias de penetración de productos, nuevos productos y desarrollo de mercado (ver tabla 31). En el plan de Marketing se documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas, mediante estrategias y tácticas específicas cuyo punto de partida es el cliente (Kotler y Keller 2012).

Tabla 32. Objetivos del plan funcional de Marketing

Objetivos específicos	Meta						Indicador
	2017 (año base)	2018	2019	2020	2021	2022	
Incrementar ventas en 88,8% en 5 años (13,5% anual)	26,4 millones	30 millones	34 millones	38,7 millones	44 millones	50 millones	Venta total = venta exportacion + venta nacional
lanzamiento de 10 productos anuales	5	10	10	10	10	10	Cantidad de nuevos productos año.
Crecimiento de 10% en productos estrella	5%	7%	9%	10%	10%	11%	Tasa de crecimiento anual productos estrella
Lograr participacion del 25% en el mercado de mascotas, solo en los productos donde participa la empresa	5%	7%	10%	15%	20%	25%	Participación en el mercado de mascotas.
Incrementar cartera de clientes en exportación	10	10	11	12	13	14	Numero de clientes de exportación.
Implementar una filial de comercializacion en el extranjero	0	0	0	0	1	1	Numero de filiales en el extranjero
Lograr una participacion de 2,5% sobre las importaciones de los países a los que se exporta	0,50%	0,70%	1,20%	1,60%	2,00%	2,50%	Participación en las importaciones del extranjero
Iniciar exportacion fuera del continente Americano	0	0	0	0	1	1	Numero de clientes resto del mundo

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1. Formulación de estrategias de Marketing

1.1 Posicionamiento

1.1.1 Mercado internacional

Los países en los que la empresa actualmente exporta son mercados altamente competitivos, con variedad de laboratorios, muchos de ellos locales y de precio bajo, y también participan laboratorios internacionales, por lo que se optará por la estrategia de seguidor debido a su baja participación de mercado como se muestra a continuación (ver tabla 33).

Tabla 33. Participación sobre las importaciones de las partidas arancelarias en las que participa el laboratorio farmacéutico veterinario

PAÍS	TOTAL IMPORTADO (en US\$)					Porcentajes %				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
ECUADOR	23.903.535	26.631.503	35.671.723	24.041.508	28.990.710	0,15%	0,16%	0,17%	0,19%	0,35%
COSTA RICA	16.831.816	16.879.494	16.276.981	20.707.311	28.883.251	1,17%	1,15%	3,13%	0,31%	0,83%
BOLIVIA	13.637.939	14.075.227	13.769.733	14.350.982	15.812.229	1,46%	1,56%	2,24%	2,12%	2,02%
PANAMÁ	673.131	2.555.051	4.886.035	7.891.600	7.361.906	51,59%	18,51%	11,62%	3,41%	4,67%
PARAGUAY	3.327.727	4.024.173	4.829.737	5.924.183	4.725.127	0,31%	6,30%	5,67%	4,60%	6,34%
Total, general	217.749.327	236.448.689	197.164.016	174.477.388	220.672.671	0,36%	0,50%	0,87%	0,55%	0,59%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.1.2 Mercado local

A nivel local la empresa cuenta con una posición de líder en el mercado en el segmento de ganadería, con una participación mayor al 18%, con una mayor participación de los “productos vaca” y con un mercado de muy bajo crecimiento, por lo cual se optaría por estrategias de protección de cuota, y con algunos productos se utilizaría la expansión de demanda por mayor uso. Esta ventaja permitirá consolidar su posición en los otros segmentos de mercado en los que tiene una menor participación y seguir la estrategia de “empresa seguidora” y, con algunos productos, la estrategia de “empresa retadora”.

1.2 Segmentación

La segmentación se basará en B2B, con las siguientes características:

1.2.1 Segmentación geográfica

Se propone operar fundamentalmente en países latinoamericanos. Los criterios tomados en cuenta para esta decisión son la existencia de zonas ganaderas y áreas metropolitanas de importancia para el fortalecimiento de los productos de línea ganadera y mascotas, respectivamente.

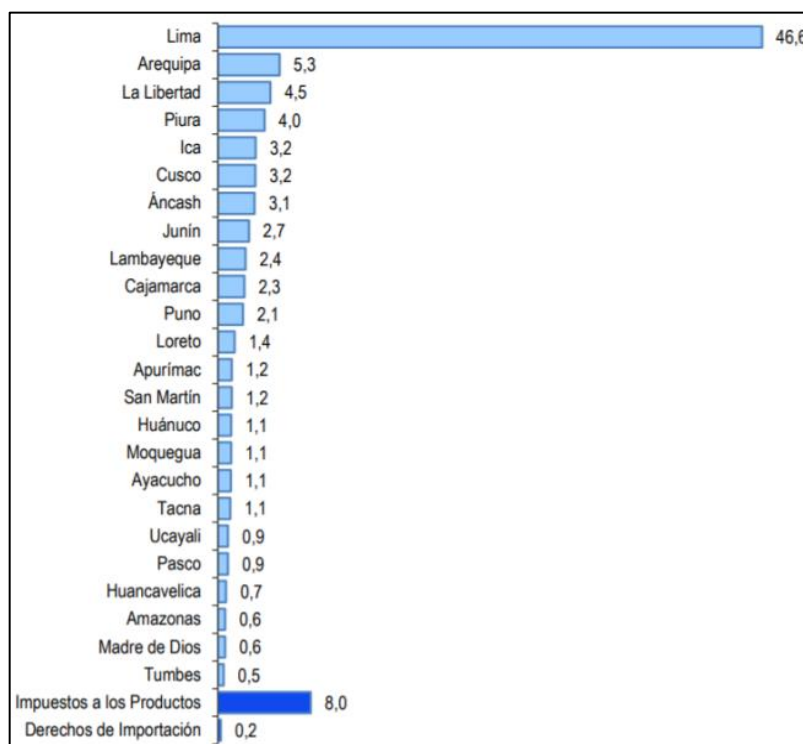
Dentro del mercado local se priorizarán los departamentos de mayor población pecuaria para línea ganadera y los de mayor PBI para el segmento de mascotas (ver tabla 34 y gráfico 13).

Tabla 34. Población ganado bovino por departamento- último censo 2012

	DEPARTAMENTO	TOTAL	
1	CAJAMARCA	724.478	14%
2	PUNO	617.163	12%
3	AYACUCHO	414.066	8%
4	CUSCO	407.267	8%
5	APURÍMAC	298.214	6%
6	LIMA	289.679	6%
7	ANCASH	275.292	5%
8	HUÁNUCO	254.342	5%
9	AREQUIPA	235.092	5%
10	SAN MARTÍN	228.826	4%
11	LA LIBERTAD	215.224	4%
12	PIURA	208.181	4%
13	JUNÍN	194.230	4%
14	HUANCAVELICA	184.267	4%
15	AMAZONAS	157.166	3%
16	PASCO	106.566	2%
17	LAMBAYEQUE	95.061	2%
18	UCAYALI	60.913	1%
19	MADRE DE DIOS	50.145	1%
20	LORETO	46.646	1%
21	ICA	32,598	1%
22	MOQUEGUA	26,303	1%
23	TACNA	21.713	0%
24	TUMBES	12.494	0%
	TOTAL, PERU	5.155.926	

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráfico 12. Departamentos por participación del PBI 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017.
Elaboración: Propia, 2019.

1.2.2 Segmentación demográfica

- **Sector.** Comercio especializado farmacéutico veterinario y pecuario.
- **Tamaño de empresa.** A nivel internacional, por política, el laboratorio tendrá un distribuidor exclusivo por país con la capacidad operativa, comercial y financiera para cubrir a los dos segmentos importantes a nivel geográfico: ganadero y mascotas. A nivel nacional se trabajará con distribuidoras comercializadoras especializadas tanto en el segmento ganadería como en el de mascotas, y en el segmento aves/cerdos, se contará con el apoyo de granjas especializadas.

1.2.3 Segmentación por enfoque de compra

Como política general de compra se ha establecido que la empresa atenderá a clientes que realicen compras al contado y crédito con letras de cambio (solo para clientes con buen score crediticio).

1.2.4 Segmentación por factores situacionales

Se realizará una aplicación específica, organizándose el Departamento de Ventas en las siguientes divisiones por lo específico del consumo.

- **Venta internacional**
- **Venta nacional**
 - División mascotas/equinos.
 - División ganadería.
 - División aves/cerdos.

2. Acciones estratégicas

- Impulsar el desarrollo de la marca a través de medios publicitarios que se deben seleccionar dependiendo de la segmentación por factor situacional.
- Promover el portafolio de productos según segmento con énfasis en los “productos estrella” y convertir en estrella a los “productos vaca” en el mercado internacional.
- Reforzar y ampliar la capacidad de atención de la cadena de distribución del producto en los segmentos de baja participación (mascotas/equinos y aves/cerdos).

2.1 Estrategia de marketing mix

2.1.1 Producto

Se ofrecen productos especializados farmacéuticos veterinarios divididos en líneas por forma farmacéutica (ver tabla 34). Acorde con esto, se plantea diversificar aún más el portafolio por la capacidad de planta, capacidad de innovación y desarrollo, capacidad de la fuerza de ventas, rentabilidad, y las perspectivas favorables de mercado.

Tabla 35. Líneas farmacéuticas, venta y margen 2017

Línea farmacéutica	Venta total 2017	% venta total	Margen total 2017	% Margen TOTAL	% margen de contribución
INYECTABLES	19.086.082	70,88%	10.259.393	89,06%	116%
SUSPENSIONES					
ORALES	4.881.042	18,13%	475.010	4,12%	11%
POLVOS	1.117.300	4,15%	231.768	2,01%	26%
PULGUICIDAS	1.062.627	3,95%	413.768	3,59%	64%
TABLETAS	439.423	1,63%	126.685	1,10%	41%
CREMAS	341.495	1,27%	12.596	0,11%	4%
Total general	26.927.967	100,00%	11.519.221	100,00%	75%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.1.2 Plaza

La plaza incluye las actividades que la empresa hace para que el producto esté a disposición de los clientes meta. Los productos se venden mediante empresas comerciales y distribuidoras especializadas en el mercado veterinario, y empresas de diversos servicios en el sector que se encuentran accesibles al cliente meta: dueños de mascotas y equinos; veterinarios, y productores pecuarios.

2.1.3 Precio

La estrategia de precios que deberá emplear la empresa será la fijación de precios por valor percibido, que está compuesta por una serie de factores como la imagen sobre el rendimiento, la garantía de calidad, el servicio al cliente, reputación del proveedor, confiabilidad, y su estima. A nivel local, el laboratorio debe situarse a nivel de los fármacos nacionales de mayor precio en el mercado y por debajo del precio de las marcas transnacionales de renombre.

2.1.4 Promoción

La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren (Kotler y Keller 2012). Tomando en consideración los objetivos planteados en el plan de Marketing, las autoras de la presente investigación consideran necesario realizar las siguientes actividades para lograrlos:

Se aplicará la estrategia de empuje (push) para realizar la promoción comercial e inducir al distribuidor a ofrecer, promover y vender los productos, como la estrategia de atracción (pull) para activar la demanda de los consumidores, con la finalidad de aumentar la demanda e incrementar la participación actual de mercado (Kotler y Keller 2012).

Dentro de las estrategias de push (empuje) están las siguientes:

- Recompensas a los distribuidores regulares por su volumen y frecuencia en la compra para aumentar la participación de mercado mediante contratos anuales con beneficios en rebates.
- Impulsar, a través del área de relaciones públicas, la transmisión de información relevante, confiable, utilizando medios de prensa para fortalecer la imagen de la marca.

Dentro de las estrategias de pull (atraer) están las siguientes:

- Incrementar la publicidad en medios masivos como radio, periódicos, revistas, televisión.
- Usar influencers en cada segmento especializado.
- Las redes sociales se han convertido en una fuerza importante en el marketing de negocio al consumidor (Kotler y Keller 2012). Se incrementará progresivamente la presencia del laboratorio en las principales redes sociales, con la finalidad de comunicar directamente a los compradores las bondades de los productos, y recibir de parte de ellos sus recomendaciones y sugerencias que ayuden a tener una retroalimentación y mejora continua de los productos según la segmentación, separando las estrategias de comunicaciones por mascotas y ganadería.
- Promover programas de fidelización para clientes directos y compradores.

3. Presupuesto

Siguiendo los objetivos de Marketing se ha dispuesto el siguiente presupuesto dando énfasis al plan de lanzamientos anual y al fortalecimiento y consolidación del mercado nacional, disponiendo un 3,39% del valor de las ventas esperadas por año (ver tabla 36).

Tabla 36. Presupuesto de Marketing para los siguientes cinco años

DETALLE	Meta						TOTAL INVERSIÓN
	2017 (Año base)	2018	2019	2020	2021	2022	
PUBLICIDAD MERCHANDISING	140.000	160.000	180.000	200.000	210.000	230.000	980.000
MUESTRAS MÉDICAS	264.000	300.000	340.000	387.000	440.000	500.000	1.967.000
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	110.000	160.000	180.000	200.000	250.000	270.000	1.060.000
EVENTOS	60.000	100.000	105.000	110.000	115.000	120.000	550.000
TRADE DE MARKETING	150.000	170.000	200.000	240.000	280.000	320.000	1.210.000
PRODUCTOS NUEVOS	50.000	100.000	100.000	120.000	140.000	150.000	610.000
ESTUDIOS DE MERCADO	5.000	6.000	7.000	8.000	9.000	10.000	40.000
OTROS GASTOS DE MARKETING	35.000	35.000	40.000	50.000	55.000	65.000	245.000
Total presupuesto	814.000	1.031.000	1.152.000	1.315.000	1.499.000	1.665.000	6.662.000
Ventas esperadas	26.400.000	30.000.000	34.000.000	38.700.000	44.000.000	50.000.000	196.700.000
% Inversión sobre ventas	3,08%	3,44%	3,39%	3,40%	3,41%	3,33%	3,39%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo VI. Plan funcional de Operaciones

1. Especificaciones

El plan de Operaciones en desarrollo con el plan estratégico busca lograr el óptimo desempeño y crecimiento de la demanda anual en un 88,8% durante el período de cinco años, cumpliendo con ofrecer calidad e innovación en todo el portafolio de productos, estableciendo buenas prácticas de producción sostenibles en el mercado a largo plazo, y aportando al cuidado del medio ambiente (ver tabla 37).

Tabla 37. Objetivos del plan funcional de operaciones

Objetivos específicos	Meta						Indicador
	2017 (año base)	2018	2019	2020	2021	2022	
Implementar infraestructura operativa	0%	15%	25%	35%	45%	55%	% de avance en el proyecto de ampliación de planta
Garantizar capacidad y eficiencia operativa de acuerdo al crecimiento de la demanda	90%	95%	97%	97%	97%	97%	% fill rate= % de pedidos atendidos
Optimizar el abastecimiento de insumos	90%	95%	97%	97%	97%	97%	on time, in full (ingresos/ pronóstico)
Homologar proveedores	0%	20%	50%	70%	100%	100%	% proveedores homologados

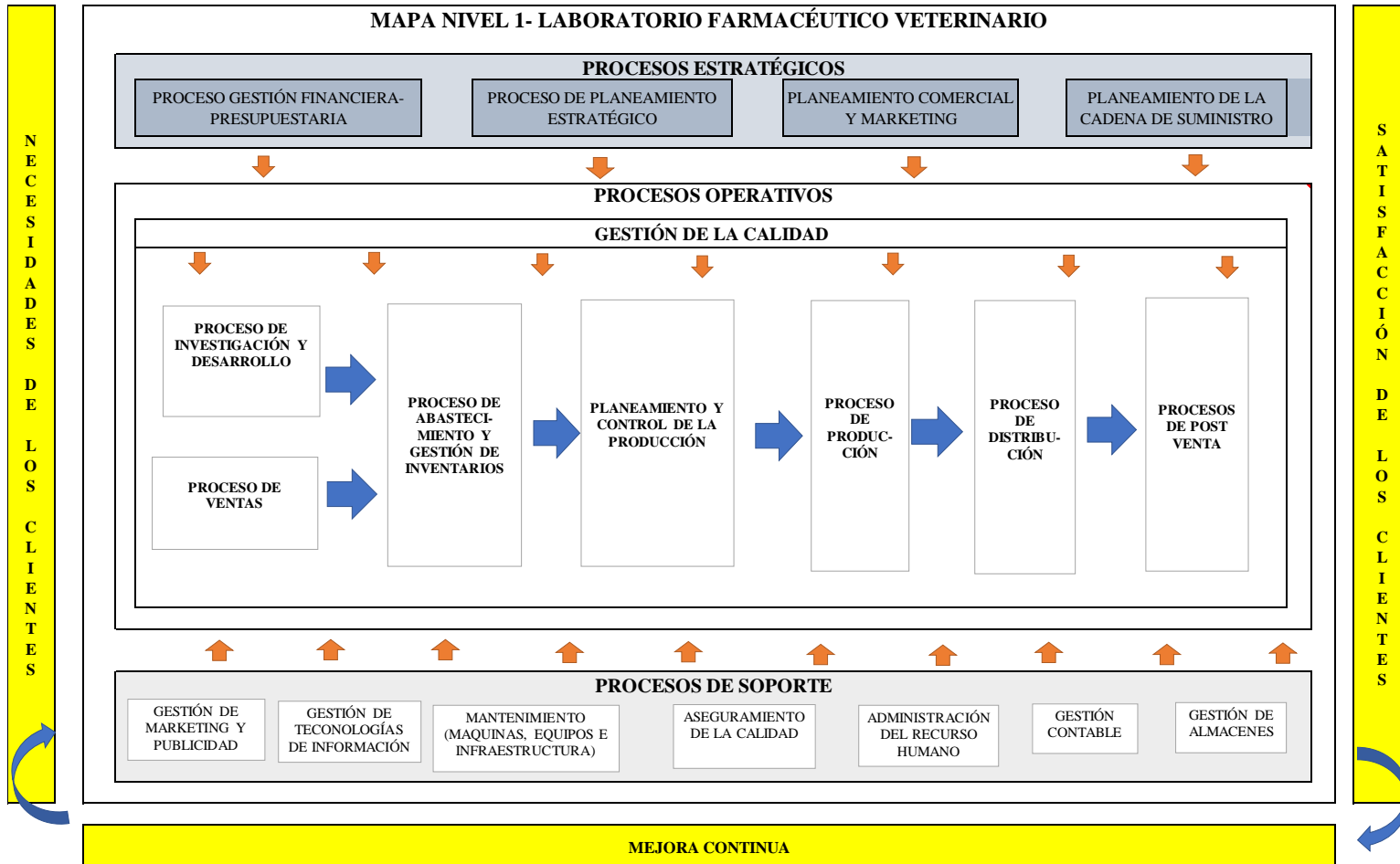
Fuente: Elaboración propia, 2019.

Cabe señalar que en el plan de Operaciones, el objetivo “Implementación de infraestructura operativa”, está considerado a lograrse en 10 años debido al apalancamiento financiero, por lo que el presente trabajo mostrará los logros alcanzados en los próximos cinco años.

2. Acciones estratégicas

- Establecer control de proveedores.
- Implementación total del uso de códigos de barra operativamente y en el sistema.
- Lograr certificación BPM en la industria; ISO 9001 y BPA.
- Control y optimización de cadena de operaciones, evaluación de costo y efectividad, para lo cual se establecerá el siguiente mapa de proceso.

Gráfico 13. Mapa de procesos del laboratorio veterinario



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Acciones por desarrollar en el área

3.1 Mejorar la relación con los proveedores

- Optimizar procesos proveedores nacionales e internaciones para que el tiempo de importación disminuya y, por consiguiente, disminuya el tiempo de producción.
- Aplicación de una política de externalización industrial con los proveedores nacionales y extranjeros, aprovechando sus capacidades productivas.
- En cada actividad de externalización se debe garantizar el análisis correcto y constante de impactos técnicos, estratégicos, financieros, sociales y medio ambientales.
- Se buscará contar con proveedores puntuales, capacitados y certificados, que puedan brindar seguridad de entrega en tiempo y forma para las materias primas, que avalen la operatividad de la planta para los productos con mayor demanda y rentabilidad.

3.2 Proceso de distribución

- Mejora de la capacidad de distribución a nivel nacional.
- Capacidad de contar con transporte propio para soportar el crecimiento de las operaciones.
- Entregas puntuales de productos con alta rotación y rentabilidad, especialmente a los clientes clave para lograr el desarrollo de mercado.

3.3 Control de costos

La empresa puede reducir los costos y mejorar los márgenes de rentabilidad en la operación mediante las siguientes actividades:

- Logística integrada de distribución de productos para épocas de alta producción y distribución.
- Sistematizar la operación, reduciendo las operaciones manuales y administrativas que incrementan las horas/hombre.
- Planificación en el proceso de producción, optimizando tiempos desde la recepción de los pedidos hasta la entrega de los mismos, lo que exige un plan de distribución diverso y estructurado a nivel nacional e internacional.

Capítulo VII. Plan funcional de Recursos Humanos

1. Especificaciones

El plan de recursos humanos está enfocado en garantizar la presencia de capital humano especializado, que permita brindar el adecuado soporte para el crecimiento sostenido y planificado de la empresa según el presente plan estratégico.

Tabla 38. Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos

Objetivos funcionales	Tiempo						Indicador
	2017 (año base)	2018	2019	2020	2021	2022	
Asegurar la presencia del capital humano adecuado que se encargará de la ejecución de las estrategias.	7	6	5	5	4	4	Tiempo para encontrar el perfil adecuado para los puestos (en semanas).
Fortalecer la cultura organizacional vinculada a los objetivos estratégicos.	20%	30%	40%	50%	70%	80%	% de índice de compromiso de los empleados en el alcance de los objetivos.
Mejorar la equidad remunerativa competitiva para garantizar la retención del talento.	50%	45%	45%	40%	30%	25%	% de rotación de personal de alto rendimiento.
Incrementar el nivel de conocimiento técnico del personal.	10%	15%	20%	25%	25%	25%	% del presupuesto de recursos humanos gastados en capacitación.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Acciones estratégicas

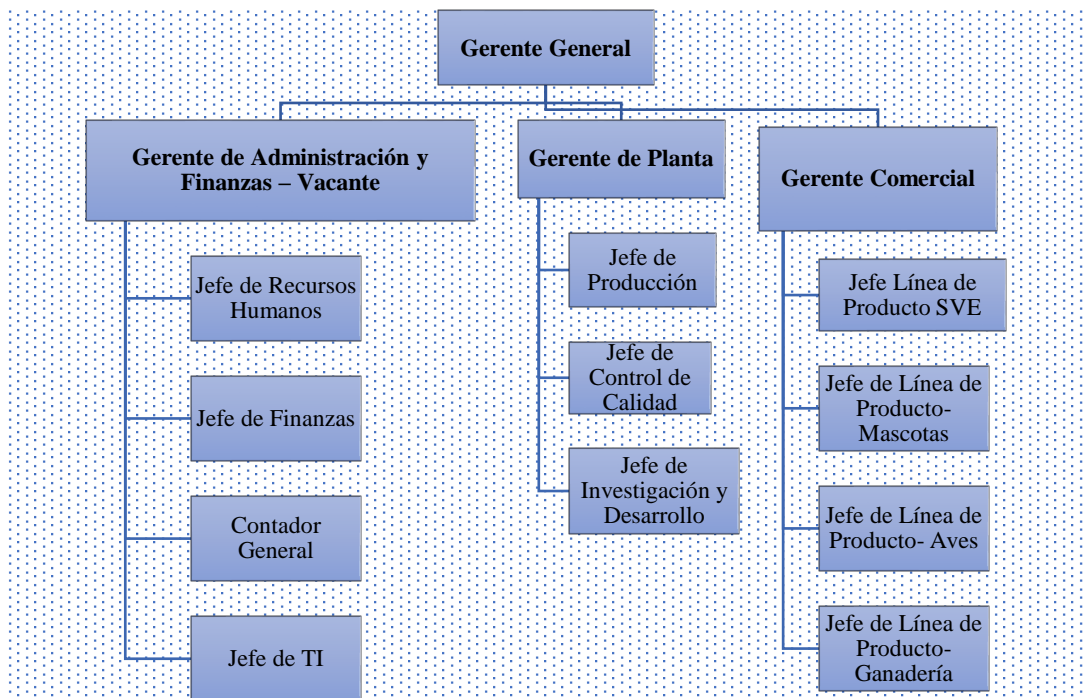
Para concretizar las mejoras de productividad y rentabilidad de la subsidiaria que el laboratorio implementará en el exterior, se deben establecer prácticas que generen en el talento humano un impacto positivo en la realización de sus tareas del día a día, ya que solo de esta forma la empresa podrá alcanzar la rentabilidad y productividad que se requiere. A continuación, se detallan las estrategias a realizar

3. Cambios en la estructura organizacional

El mundo actual se caracteriza por un ambiente de transformaciones constantes. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que el recurso humano tenga una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia (Chiavenato 2009). Para cumplir con el primer objetivo del plan de recursos humanos, “Asegurar la presencia del capital humano adecuado”, se realizarán cambios en la estructura organizacional, de acuerdo con lo siguiente:

- Dentro de la estructura organizacional se está implementando el puesto de gerente de Administración y Finanzas (GAF) y la Gerencia Comercial. Las autoras consideran que estos puestos son importantes y determinantes para la implementación del plan estratégico. La representación gráfica de la estructura organizacional propuesta se observa en el gráfico 14.

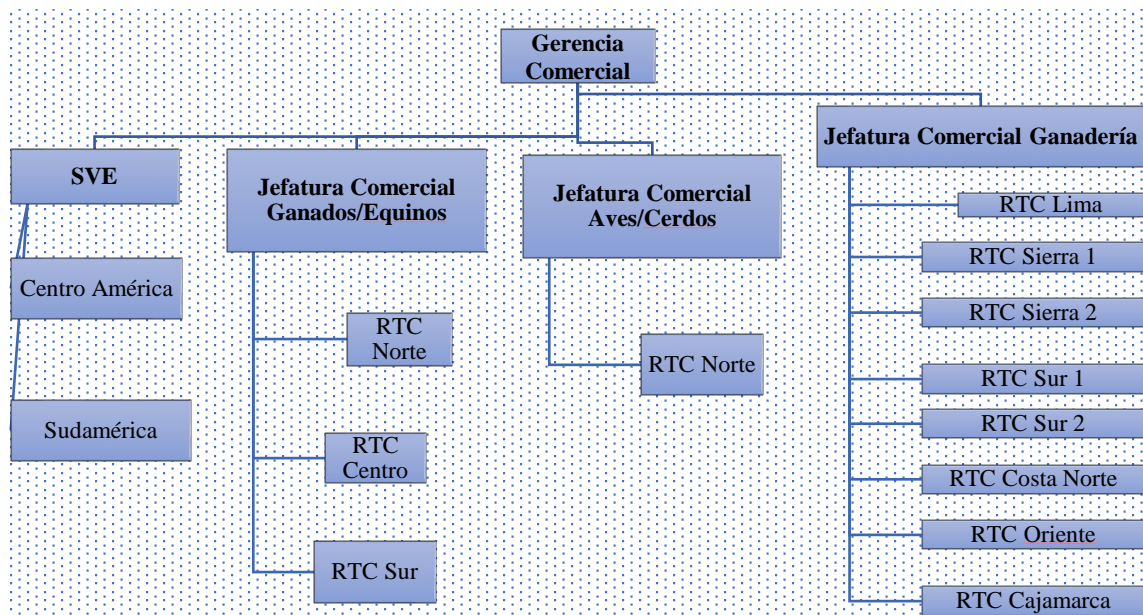
Gráfico 14. Implementación de nuevas gerencias dentro del organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Dentro de la implementación de la Gerencia Comercial se presenta, a continuación, su nueva estructura donde se muestra cómo se segmentará el Departamento de Ventas de acuerdo con la especificidad del consumo, ello para cumplir con el plan de expansión nacional e internacional (ver gráfico 15).

Gráfico 15. Nuevo organigrama del área Comercial



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.1 Desarrollo del Plan de Comunicación Gerencial

- La Gerencia General se reunirá mensualmente con las jefaturas de cada área para definir las metas y objetivos a alcanzar, que serán medibles para la evaluación del performance de cada área de trabajo.
- Se promoverá el conocimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa a todo el personal; para ello, se desarrollará una plataforma informativa dentro de la página web que informe sobre todos los objetivos mensuales alcanzados y también sobre las noticias actuales de interés del rubro veterinario, las que serán accesibles a todo el personal.
- Se reforzará la cultura organizacional basada en un ambiente de confianza, liderazgo y buena comunicación, con un claro entendimiento de los objetivos a lograr por cada área respectiva y la participación de las gerencias y jefaturas.

4. Retención de talento humano

- Determinación de las condiciones retributivas en la contratación de nuevos empleados y revisión salariales de los actuales colaboradores.
- Diseño, implantación y control de las políticas de retribución (fijo, variable y beneficios), incluyendo los sistemas que las soportan (estructura salarial para el fijo, gestión de

rendimiento para el variable), para ello se contratarán los servicios de una empresa especializada.

- Incluir dentro del presupuesto general los gastos de personal que se originen por la implementación de este proceso.
- Implementar un sistema de compensaciones en base a los objetivos alcanzados, los cuales deberán ser determinados por las jefaturas de cada área de manera anual y revisión trimestral.

5. Desarrollo de personas

- Se establecerán alianzas con instituciones educativas que son de interés del personal y del negocio para fomentar la capacitación del personal, lo que permitirá a la empresa cubrir las habilidades y conocimiento ausentes.
- Se desarrollará un plan de capacitaciones con los proveedores de mayor incidencia en la empresa, de esta forma el personal ampliará sus conocimientos técnicos.
- Se implementarán capacitaciones cruzadas para aprovechar el conocimiento destacado de algunos miembros del equipo, de manera que se genere un ambiente de aprendizaje continuo.

6. Presupuesto

Se presenta el presupuesto alineado a las estrategias de Recursos Humanos para el logro de los objetivos empresariales, donde se incluyen los nuevos puestos en el organigrama y los programas propuestos (ver tabla 38).

Tabla 39. Presupuesto funcional de Recursos Humanos

Detalle	Tiempo						Total de inversión
	2017 (año base)	2018	2019	2020	2021	2022	
Sueldo Gerente Administración y Finanzas	-	216.000,00	223.560,00	231.384,60	239.483,06	247.864,97	1.158.292,63
Sueldo Gerente Comercial	-	216.000,00	223.560,00	231.384,60	239.483,06	247.864,97	1.158.292,63
Contratación de publicaciones		30.000,00	34.000,00	38.700,00	44.000,00	50.000,00	196.700,00
Capacitaciones personal	60.000,00	60.000,00	68.000,00	77.400,00	88.000,00	100.000,00	393.400,00
Nivelación salarial	-	30.000,00	34.000,00	38.700,00	44.000,00	50.000,00	196.700,00
Programa de Reconocimientos	-	48.000,00	54.400,00	61.920,00	70.400,00	80.000,00	314.720,00
Previsión de desvinculación		120.000,00	136.000,00	154.800,00	176.000,00	200.000,00	786.800,00
Total gastos presupuestados	60.000,00	720.000,00	773.520,00	834.289,20	901.366,12	975.729,94	4.204.905,26
Ventas esperadas	26.400.000	30.000.000	34.000.000	38.700.000	44.000.000	50.000.000	196.700.000
% inversión sobre ventas	0,23%	2,40%	2,28%	2,16%	2,05%	1,95%	2,14%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo VIII. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

1. Especificaciones

«La organización existe y actúa dentro de un medio social del cual hace parte. Con él tiene responsabilidades cuyo cumplimiento debe ser objeto de atención permanente. Es probable que haya otras empresas de carácter familiar o patrimonios familiares invertidos en cualquier género de negocio, y a cuyos propietarios, por pensar del mismo modo pueda interesarles esta idea» (Martínez *et al.* 2003).

Se han identificado tres stakeholders con los cuales el Laboratorio interactúa directamente. Las acciones que se asumirán en este plan tendrán impacto positivo en todas las partes interesadas:

2. Plan Amigo - Vet - Trabajadores

El objetivo de este plan es ofrecer un centro de trabajo que brinde un desarrollo profesional y personal a todo el equipo que conforma la empresa.

2.1 Acciones

Se brindará igualdad de oportunidades y de crecimiento, sin discriminación alguna, tanto a ambos géneros como a personas discapacitadas, planteándose metas mayores a las establecidas por el gobierno en cuanto al porcentaje de trabajadores discapacitados contratados.

3. Plan Campus Clientes y consumidores finales

Para brindar una estrecha relación con el cliente y garantizar el dialogo y satisfacción, se realizarán acciones para profundizar en el conocimiento de clientes como compradores finales manteniendo y potenciando el compromiso con las actividades pecuarias del país.

Se realizarán cuatro capacitaciones anuales a nivel nacional para un público más tecnificado mediante las ponencias de personajes importantes en el campo veterinario; así como 40 capacitaciones anuales de menor nivel técnico, propiciando la mejora productiva focalizada en compradores finales de pueblos alejados, las que serán brindadas por personal técnico y/o comercial.

4. Plan de apoyo social a poblados, distritos, caseríos, organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas

En este plan se enfatiza la acción social mediante las siguientes acciones concretas con el uso de recursos propios, incluyendo las donaciones a instituciones.

- Como la empresa tiene directa acción sobre el campo pecuario es su responsabilidad apoyar a aquellas zonas pecuarias que se encuentran registradas como de extrema pobreza y, en coordinación con sus autoridades, brindará capacitación e inversión en su mejora productiva; por ejemplo, se puede plantear un protocolo de desparasitación mediante la capacitación adecuada sobre el proceso, la importancia y los resultados sobre su producción tanto de carne y de leche como su impacto sobre su economía local, la inversión en fármacos y mano de obra sobre dicha campaña.
- Además del campo pecuario se tiene como compromiso apoyar la tenencia responsable de mascotas junto a aliados estratégicos como municipios u ONG mediante campañas de esterilización, charlas de tenencia responsable en instituciones educativas, y apoyo en fármacos a instituciones que protegen mascotas abandonadas para su reubicación posterior.

Tabla 40. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social

Objetivos específicos	Meta						Indicador
	2017 (Año base)	2018	2019	2020	2021	2022	
Ampliar la cantidad de trabajadores discapacitados	3%	3%	5%	5%	5%	5%	% colaboradores discapacitados
Capacitaciones profesionales anuales a nivel nacional	3	3	4	4	4	4	Cumplimiento de capacitaciones profesionales
Capacitaciones anuales de menor nivel técnico	20	25	30	40	45	45	Cumplimiento de capacitaciones técnicas
Apoyo a comunidades de extrema pobreza- ámbito ganadero	0	1	2	2	3	4	Cumplimiento de apoyo a comunidades
Campaña de esterilización mascotas en sectores D y E en Lima	0	0	1	2	3	4	Cumplimiento de campañas de esterilización

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 41. Presupuesto del plan funcional de Responsabilidad Social

DETALLE	TIEMPO					TOTAL INVERSIÓN	
	2017 (Año base)	2018	2019	2020	2021		2022
Ampliar la cantidad de trabajadores discapacitados	3.000	3.000	5.000	5.000	5.000	5.000	23.000
Capacitaciones profesionales anuales a nivel nacional	12.000	12.000	15.000	15.000	15.000	15.000	72.000
Capacitaciones anuales de menor nivel técnico	1.000	1.250	1.500	2.000	2.000	2.250	9.000
Apoyo a comunidades de extrema pobreza-ámbito ganadero	0	1.000	2.000	2.000	3.000	4.000	12.000
Campaña de esterilización mascotas en sectores D y E en Lima Metropolitana	0	0	500	1.000	1.500	2.000	5.000
Total del presupuesto	16.000	17.250	24.000	25.000	26.500	28.250	121.000
Ventas esperadas	26.400.000	30.000.000	34.000.000	38.700.000	44.000.000	50.000.000	196.700.000
% inversión sobre ventas	0,06%	0,06%	0,07%	0,06%	0,06%	0,06%	0,06%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Capítulo IX. Plan financiero

El planeamiento financiero ha sido elaborado con toda la información de los presupuestos anteriores expuestos, y en base a información histórica de estados financieros de ejercicios anteriores. Está enfocado, básicamente, en tener visibilidad de los resultados de la empresa para hacer una correcta administración de los recursos financieros que se generarán, además del enfoque planteado para generar los fondos adecuados y necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos en la expansión internacional y el aumento de capacidad de planta (Suárez 2003).

1. Objetivos del plan financiero

Se busca administrar de forma eficiente los recursos financieros para satisfacer las necesidades de capital de trabajo y las inversiones de los activos fijos, con la finalidad de maximizar el valor de la empresa a largo plazo; para ello se han planteado los siguientes objetivos (ver tabla 42):

Tabla 42. Objetivos del plan financiero

Objetivos funcionales	Tiempo						Indicador
	2017 (año base)	2018	2019	2020	2021	2022	
Lograr el 88,68% de crecimiento sobre los ingresos en 5 años	26.485.181	30.000.000	34.000.000	38.700.000	44.000.000	50.000.000	Ingresos
	0%	13,27%	28,37%	46,12%	66,13%	88,78%	Incremento ingreso acumulado
Lograr utilidad operativa de 17% sobre las ventas netas al finalizar el último año de inversión (año 2022)	8,27%	9,42%	11,04%	13,23%	15,25%	17,37%	Utilidad operativa
Alcanzar una utilidad neta del 11,2% en la finalización del último año de inversión (año 2022)	4,15%	5,47%	6,65%	8,19%	9,73%	11,25%	Utilidad neta
Lograr un EBITDA mayor a 18% al finalizar el último año de inversión (año 2022)	7,11%	9,11%	11,08%	13,65%	16,21%	18,75%	EBITDA
Lograr un rendimiento sobre el patrimonio mayor al 20%	12,64%	15,83%	17,90%	20,07%	21,32%	21,89%	ROE

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Acciones por desarrollar en el área

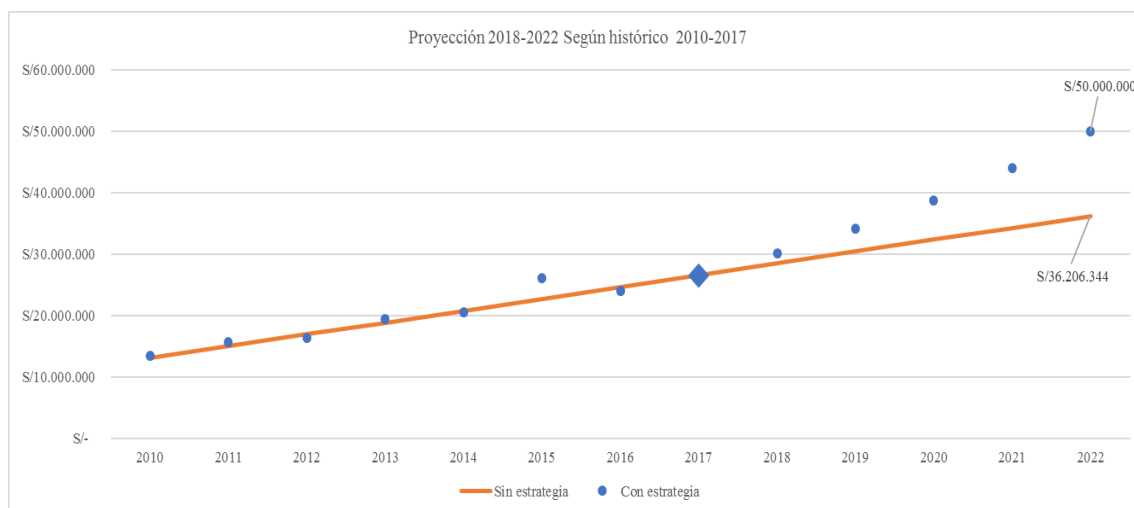
- Implementar una planificación de reducción de riesgos.
- Mejorar el valor de la empresa.
- Lograr niveles adecuados de liquidez.
- Realizar las evaluaciones financieras de las estrategias.
- Proveer los recursos para financiar la ampliación de la planta de producción.

- Generar recursos para sostener el plan de lanzamiento de productos nuevos.
- Negociar tasas de interés con el objetivo de reducir gastos financieros.

3. Supuestos

- Se evaluarán dos alternativas: la primera, tomando como referencia el crecimiento proyectado en el escenario donde se ejecutaría el plan estratégico, cuyo estimado de crecimiento acumulado en cinco años es de 88,68%. La segunda alternativa toma como referencia el pronóstico de crecimiento del negocio (2010-2017), donde el valor estimado según proyección y velocidad de crecimiento llegaría a 36,63% (ver gráfico 17).
- Se confrontarán los flujos de caja de cada una de las alternativas desde el año 2018 hasta el 2022. (Ver Anexos 6 y 7)
- Los montos referidos se encuentran en Nuevos Soles, el impuesto a la renta considerado es del 30%. Adicionalmente en la proyección del flujo de caja se ha incluido los pagos del préstamo actual (Ver Anexo 4) y en el escenario aplicado al plan estratégico se ha incluido los pagos del nuevo préstamo (Ver Anexo 5).
- Para la proyección de los Estados de Resultado se ha considerado los KPIs históricos de ejercicios anteriores (Ver Anexo 8)

Gráfico 16. Proyección 2018-2022 de las ventas totales del laboratorio farmacéutico veterinario



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Estimación del costo de oportunidad del capital

Para el beta utilizado se tomó como referencia la industria farmacéutica (Damodaran 2018) para estimar los beta de un total de 185 compañías. Con los valores referidos, se estimó el costo de oportunidad de capital.

Tabla 43. Cálculo del COK del laboratorio farmacéutico veterinario

Industria farmacéutica Damodaran	
Beta apalancado	1,21
Beta desapalancado	1,13
Laboratorio veterinario	
Beta desapalancado	1,13
Impuesto a la Renta	30%
Deuda	69%
Capital	31%
Beta apalancado	2,89
Calculo del COK	
Tasa libre de riesgo	5,18%
Tasa promedio de mercado	10,00%
COK	19,11%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Evaluación de resultados de retorno de inversión

Tabla 44. Retorno inversión sin estrategia (Ver Anexo 3)

Flujo económico		Flujo financiero	
TIR E	94.7%	TIR F	119.3%
VAN E	32,693,807	VAN F	30,434,459
B/C E	3.84	B/C F	4.96

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 45. Retorno de la inversión con estrategia (Ver anexo 2)

Flujo económico		Flujo financiero	
TIR E	116.7%	TIR F	147.6%
VAN E	51,244,203	VAN F	49,006,881
B/C E	5.42	B/C F	7.34

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 46. Comparación del retorno de la inversión en tres escenarios

	Pesimista	Esperado	Optimista
TIR E	94.7%	116.7%	125.2%
VAN E	32,693,807	51,244,203	59,103,309
B/C E	3.84	5.42	6.08
TIR F	119.3%	147.6%	158.8%
VAN F	30,434,459	49,006,881	56,876,815
B/C F	4.96	7.34	8.34

Fuente: Elaboración propia, 2019.

6. Conclusiones

Como se puede apreciar, la proyección de resultados hasta el 2022 se muestra favorable y es factible alcanzar los resultados esperados en los periodos establecidos en el presente plan estratégico. Esto refleja que la industria farmacéutica veterinaria es rentable mientras se administren de forma eficiente y eficaz los recursos que la empresa pueda generar con el tiempo. A pesar de que en ambos escenarios financieros existen retornos de inversión favorables, los autores de la presente investigación consideran importante la implementación del plan para el crecimiento mediante la internacionalización, además de afianzar la participación del laboratorio en mercados locales de alto crecimiento.

Del análisis de sensibilidad se concluye que el proyecto genera valor, según lo observado en los resultados del análisis financiero y a pesar de que existen escenarios pesimistas; esto se muestra tanto en el VAN financiero como en el económico lo que indica -una vez más- que la industria farmacéutica veterinaria es un negocio rentable, y con una buena gestión administrativa y financiera es capaz de retornar cualquier inversión que se implemente de cara al futuro.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El análisis del modelo de negocio farmacéutico veterinario que se detalla en el presente plan permite identificar las oportunidades en el rubro, y desarrollar estrategias a nivel interno y externo, alcanzando así el crecimiento esperado de los ingresos brutos y los márgenes de rentabilidad propuestos.
- El estudio de mercado a nivel nacional e internacional permite identificar detalladamente el margen de mercado actual que tiene el laboratorio farmacéutico, así como el potencial mercado que aún se tiene por explotar, considerando que existen claras ventajas a nivel técnico y financiero, para las cuales se han establecido estrategias que permitirán el logro de la meta propuesta.
- El mapa de procesos facilita la identificación de la baja capacidad operativa que el laboratorio actualmente tiene; en base a ello, se ha desarrollado el plan de operaciones y nueva infraestructura para, de esta manera, optimizar y maximizar la cadena de producción y abastecimiento.
- El laboratorio farmacéutico veterinario aprovecha ligeramente las oportunidades que se le presentan a su industria, ya que un gran porcentaje de actividades se encuentra en el mercado con menor crecimiento, que es la ganadería nacional. Las grandes oportunidades se encuentran en mercados de mayor crecimiento como el de mascotas y aves/cerdos; además de los mercados en los que tiene poca participación como el internacional.
- En la evaluación financiera la opción con estrategia muestra claras diferencias respecto al crecimiento regular de la empresa, por lo que es oportuno ejecutar el presente plan estratégico.

2. Recomendaciones

- Si bien es cierto, a nivel nacional la exigencia del certificado BPM ha sido postergada por el organismo regulador (Senasa) en la industria de producción, se considera importante y necesario obtenerlo como parte de una estrategia de crecimiento. Este certificado permitirá la expansión de la empresa a mercados internacionales donde es una exigencia pronta y necesaria.

- La inversión tecnológica es un factor fundamental en el que la empresa debe sustentar el crecimiento en el tiempo proyectado, además de mantener un presupuesto para el desarrollo que esta implica.
- La empresa deberá apalancarse económicamente e invertir en optimización de procesos con la finalidad de potenciar la transformación de productos para competir en el mercado internacional.
- A pesar de ser líder a nivel nacional en el mercado farmacéutico veterinario por su mayor participación, tiene que mejorar ciertos aspectos como la percepción de calidad frente al mercado, la cual se estaría cubriendo con la implementación de la planta para la certificación del BPM y el fortalecimiento del departamento de I&D para la creación de nuevos productos.

Bibliografía

- Acuerdos Comerciales del Perú – Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (s.f.). “Lo que debemos saber de los Acuerdos Comerciales (Algunos también llamados "TLC")”. En: *acuerdoscomerciales.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/10/2018. Disponible en: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc>.
- Amcham Nicaragua; Ministerio de Fomento, Industria, Comercio, y Pro Nicaragua. (2018). “Guía del inversionista 2017-2018 Doing Business in Nicaragua”. En: *pronicaragua.gob.ni*. [PDF]. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<http://pronicaragua.gob.ni/media/ckeditor/2017/12/05/doing-business-in-nicaragua-2018.pdf>>.
- Asociación Rural del Paraguay. (2017). “Introducción a Paraguay y su sector cárnico. Abril 2017”. En: *arp.org.py*. [PDF]. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<http://www.arp.org.py/images/Paraguay-y-el-Sector-Carnico.pdf>>.
- Central América Data.com. (2018). “Expectativas del sector ganadero”. En: *centralamericadata.com*. [PDF]. 05 de enero de 2018. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Repblica_Dominicana_Expectativas_del_sector_ganadero>.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Novena edición. México: McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Companies and Markets.com. (2015). “Global Animal Health Market: New insights”. En: *search.proquest.com*. [En línea]. 16 de setiembre de 2015. Fecha de consulta: 25/10/2018. Disponible en: <<https://search.proquest.com/docview/1712471064?accountid=41232>>.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. Tercera edición. México: Pearson.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición. México: Pearson Educación.
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoquinta edición. México D.F.: Editorial Pearson.
- Delgado, A. (2012). “Los consumidores de Latinoamérica: costumbres de compra, preferencia y tendencias”. En: *es.slideshare.net*. [En línea]. 21 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 28/10/2018. Disponible en: <<https://es.slideshare.net/adalgado6/los-consumidores-de-latinoamrica>>.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2009). *Clasificación Industrial Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Revisión 4*. Nueva York: Naciones Unidas. [PDF].

Fecha de consulta: 25/10/2018. Disponible en: <https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_4rev4s.pdf>.

Drucker, P. (2006). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Euromonitor.com. (2018a). “Pet Products in Brazil – Datagraphics. Country Report. May 2018”. En: *euromonitor.com*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 28/10/2018. Disponible en: <<https://www.euromonitor.com/>>.

Euromonitor.com. (2018b). “Pet Products in México – Datagraphics. Country Report. May 2018”. En: *euromonitor.com*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 28/10/2018. Disponible en: <<https://www.euromonitor.com/>>.

Euromonitor.com. (2018c). “Pet Products in Argentina – Datagraphics. Country Report. May 2018”. En: *euromonitor.com*. [Base de datos]. Fecha de consulta: 28/10/2018. Disponible en: <<https://www.euromonitor.com/>>.

Evans, T., y Chapple, N. (2002). “The animal health market”. En: *Nature Reviews Drug Discovery*. 1 (12), diciembre 2002. [En línea]. Fecha de consulta: 28/10/2018. Disponible en: <www.nature.com/reviews/drugdisc>.

García, E. (s.f.). “Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones en las organizaciones”. En: *Journal of Business*. Universidad del Pacífico. [En línea]. Fecha de consulta: 25/10/2018. Disponible en: <<https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/download/28/29/>>.

Hax, A., y Majluf, N. (1996). *Gestión de empresa: con una visión estratégica*. Cuarta edición. Santiago de Chile: Ediciones Dolmen.

Hitt, M.; Ireland, D., y Hoskisson, R. (2016). *Administración Estratégica*. Décima primera edición. México: Cengage.

Infolactea.com. (2016). “Sierra del Perú tiene 14 millones de hectáreas de pastos para desarrollar la ganadería”. En: *infolactea.com*. [En línea]. 21 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 25/10/2018. Disponible en: <<http://infolactea.com/otros/sierra-del-peru-tiene-14-millones-de-hectareas-de-pastos-para-desarrollar-la-ganaderia/>>.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2015). *Censo Agropecuario 2013. Bolivia*. La Paz: INE. [PDF]. Diciembre de 2015. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <https://www.sudamericarural.org/images/en_papel/archivos/CENSO-AGROPECUARIO-BOLIVIA_final.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007-2016*. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). “Producción Nacional. Diciembre 2017”. En: *Informe Técnico*. N°2, febrero 2018. [PDF]. Fecha de consulta: 21/10/2018.

Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/03-informe-tecnico-n02-produccion-nacional-dic2017.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística y Censos de Ecuador (INEC). (2016). “Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. ESPAC 2017”. En: *ecuadorencifras.gob.ec*. [PDF]. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2017/Informe_Ejecutivo_ESPAC_2017.pdf>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica (INEC). (2015). *VI Censo Nacional Agropecuario. Actividades pecuarias, prácticas y servicios agropecuarios. San José, Costa Rica, julio 2015*. San José de Costa Rica: INEC. [PDF]. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<http://www.corfoga.org/estadisticas/poblacion-animal/>>.

Johnson, G.; Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Madrid: Pearson.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson.

La República. (2016). “Producción de alimentos para mascotas crecerá 12,3% este año”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 22 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<https://larepublica.pe/economia/824119-produccion-de-alimentos-para-mascotas-crecera-123-este-ano>>.

Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Departamento de Inteligencia Comercial. (2018a). “Informe: Importaciones de Productos terminados en el Perú 2012 -2017”. [Base de datos de Veritrade]. Documento interno.

Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Departamento de Inteligencia Comercial. (2018b). “Informe: Ventas totales laboratorio farmacéutico veterinario”. Documento interno.

Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Departamento de Inteligencia Comercial. (2018c). “Informe: Proyección de la demanda 2018-2022”. Documento interno.

Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Departamento de Recursos Humanos. (2012). “Misión y Visión 2012”. Documento interno.

Laboratorio farmacéutico veterinario en estudio. Gerencia General. (2018). “Análisis FODA de la empresa”. Documento interno.

Lumpkin, D. (2014). *Administración Estratégica*. Quinta edición. España: McGraw-Hill.

Martínez, J.; Simon, C., y Agüero, A. (2003). *La acción social de la empresa*. Madrid: P. E. S.A. Ed.

McConkey, D. (1988). “Planning in a Changing Environment”. En: *Business Horizons*. N°32, septiembre-octubre de 1988.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) - Dirección General de Políticas Agrarias (DGPA) - Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria. (2017). “Diagnóstico de Crianzas

Priorizadas para el Plan Ganadero 2017-2021”. En: *faolex.fao.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<http://faolex.fao.org/docs/pdf/per174289.pdf>>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2016). “Designan a ingeniero zootecnista José Barrón como primer Director General de Ganadería”. En: *minagri.gob.pe*. [En línea]. 05 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<http://minagri.gob.pe/portal/noticias-antiores/notas-2016/17368-designan-a-ingeniero-zootecnista-jose-barron-como-primer-director-general-de-ganaderia>>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2017a). “Plan Nacional de Desarrollo Ganadero 2017-2027”. En: *minagri.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/dg-ganaderia/plan-nacional-ganadero-2017-2027.pdf>>.

Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri). (2018). “Nota Técnica N°4. Comportamiento de las Importaciones de Leche en Polvo y su Impacto en el Mercado de Leche Fresca. Setiembre 2018”. En: *minagri.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2018?download=13876:importaciones-de-leche-en-polvo-y-su-impacto>>.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Gobierno de Guatemala. (2016). “Política Ganadera Bovina Nacional”. En: *web.maga.gob.gt*. [PDF]. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <[https://www.maga.gob.gt/download/politica-ganadera\(2\).pdf](https://www.maga.gob.gt/download/politica-ganadera(2).pdf)>.

Mordor Intelligence. (2014). “Global Veterinary Healthcare Market 2015-2023”. [Presentación en power point]. Documento reservado.

Niranjan, K. (2013). “Animal Health Care Industry in India: An analysis of Strength, Weakness, Opportunity, and Treaths”. En: *slideshare.net*. [En línea]. 26 de julio de 2013. Fecha de consulta: 28/10/2018. Disponible en: <<https://www.slideshare.net/kripalsinghniranjan/swot-analysis-indian-veterinary-healthcare-industry>>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2001). “Parte 1. Evaluación de la situación de la biodiversidad pecuaria de Honduras”. En: *fao.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<http://www.fao.org/ag/agaInfo/programmes/en/genetics/documents/Interlaken/countryreports/Honduras.pdf>>.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.

- Prensa. (2017). “Ganaderos Reclaman Aprobación de Ley Contra Recombinación de Leche en Polvo”. En: *undiario.pe*. [En línea]. 13 de junio de 2017. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<https://undiario.pe/2017/06/13/ganaderos-reclaman-aprobacion-de-ley-contra-recombinacion-de-leche-en-polvo>>.
- Redacción Gestión. (2016). “Designan a nuevo director general de Ganadería”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 05 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 24/10/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/designan-nuevo-director-general-ganaderia-117061>>.
- Redacción Gestión. (2017). “Perú tiene un consumo per cápita de 87 litros de leche pero ¿cuánto recomienda la FAO?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 01 de junio de 2017. Fecha de consulta: 24/10/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/peru-consumo-per-capita-87-litros-leche-recomienda-fao-136345>>.
- República de El Salvador. Ministerio de Economía. (2008). *IV Censo Agropecuario 2007-2008 Resultados Nacionales*. En: *mag.gob.sv*. [PDF]. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <<http://www.mag.gob.sv/direccion-general-de-economia-agropecuaria/estadisticas-agropecuarias/censos-agropecuarios/>>.
- Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA). (s.f.). “Producción agropecuaria creció 2,6% en el 2017”. En: *siea.minagri.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 21/10/2018. Disponible en: <http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/vbp-diciembre17_1.pdf>.
- Suárez, A. (2003). *Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa*. Vigésima edición. Juan Ignacio Luca de Tena: Ediciones Pirámide.

Anexos

Anexo 1. Información del BCG

TIPO DE PRODUCTO	Venta total 2017	% MG TOTAL	Participación de mercado	Tasa de crecimiento	Observación
VENTA NACIONAL	19.458.404	83,04%			
PRODUCTO TERMINADO	18.550.870	79,63%	30%	5%	Vaca
PRODUCTOS IMPORTADOS	612.168	2,39%	15%	3%	Interrogante
PRODUCTO TERMINADO NUEVO	295.366	1,02%	15%	15%	Estrella
EXPORTACIONES	7.469.563	16,96%			
PRODUCTO TERMINADO	7.456.562	16,99%	5%	8%	Interrogante
PRODUCTO TERMINADO NUEVO	13.001	-0,03%	0%	15%	Estrella
Total general	26.927.967	100,00%			

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Desglosado por líneas

Etiquetas de fila	Venta total 2017	% MG TOTAL
VENTA NACIONAL	72,26%	83,04%
INYECTABLES	52,33%	75,39%
SUSPENSIONES ORALES	12,33%	1,99%
POLVOS	3,46%	1,85%
PULGUICIDAS	2,36%	2,49%
CREMAS	1,01%	0,31%
TABLETAS	0,77%	1,02%
EXPORTACIONES	27,74%	16,96%
INYECTABLES	18,54%	13,67%
SUSPENSIONES ORALES	5,80%	2,14%
PULGUICIDAS	1,59%	1,10%
TABLETAS	0,86%	0,08%
POLVOS	0,69%	0,16%
CREMAS	0,26%	-0,20%
Total general	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Desglosado por acción farmacológica

Etiquetas de fila	Venta total 2017	% MG TOTAL
VENTA NACIONAL	72,26%	83,04%
ANTIPARASITARIO	27,08%	27,42%
VITAMINAS Y RECONSTITUYENTES	20,27%	22,06%
ANTIBIOTICO	16,64%	20,92%
ANTIINFLAMATORIO	4,99%	8,69%
ANESTESICO	1,27%	2,18%
ANTIPIRETICO	0,72%	1,00%
HORMONA	0,48%	0,32%
TRANQUILIZANTE	0,22%	0,00%
DIURETICO	0,18%	0,27%
MUCOLITICO	0,15%	0,25%
ANTIPAPILOMATOSO	0,14%	-0,01%
ANTIMASTITICO	0,11%	-0,06%
ANTITIMPANICO	0,01%	0,01%
EXPORTACIONES	27,74%	16,96%
ANTIPARASITARIO	12,08%	6,63%
VITAMINAS Y RECONSTITUYENTES	9,94%	6,12%
ANTIBIOTICO	3,27%	1,84%
ANESTESICO	1,18%	1,56%
ANTIINFLAMATORIO	0,80%	0,74%
ANTIPIRETICO	0,11%	0,07%
TRANQUILIZANTE	0,09%	0,03%
ANTIPAPILOMATOSO	0,09%	-0,06%
DIURETICO	0,06%	0,06%
MUCOLITICO	0,06%	0,05%
HORMONA	0,05%	-0,03%
ANTIMASTITICO	0,03%	-0,04%
Total general	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Etiquetas de fila	% Venta Total	% MG TOTAL	% RENTABILIDAD
PRODUCTO TERMINADO	96,58%	96,62%	75%
PRODUCTOS IMPORTADOS	2,27%	2,39%	82%
PRODUCTO TERMINADO NUEVO	1,15%	0,99%	58%
Total general	100,00%	100,00%	75%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Etiquetas de fila	% Venta Total	% MG TOTAL	% RENTABILIDAD
INYECTABLES	70,88%	89,06%	116%
SUSPENSIONES ORALES	18,13%	4,12%	11%
POLVOS	4,15%	2,01%	26%
PULGUICIDAS	3,95%	3,59%	64%
TABLETAS	1,63%	1,10%	41%
CREMAS	1,27%	0,11%	4%
Total general	100,00%	100,00%	75%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 2. Proyección de estado de resultados con estrategia

La siguiente tabla muestra el crecimiento en ventas en un porcentaje de 12%, que es lo que se ha planteado en el presente plan estratégico.

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	%
Ventas	30.000.000	34.000.000	38.700.000	44.000.000	50.000.000	
Costo de ventas	-15.974.623	-18.104.573	-20.607.264	-23.429.447	-26.624.372	
Utilidad bruta	14.025.377	15.895.427	18.092.736	20.570.553	23.375.628	46,8%
Gastos operativos						
- Gastos de Administración	-4.295.118	-4.590.527	-4.893.186	-5.202.152	-5.518.405	-11,0%
- Gastos de Ventas	-6.874.444	-7.390.806	-7.949.169	-8.528.531	-9.089.893	-18,2%
- Depreciación	-30.000	-161.000	-132.000	-132.000	-82.000	-0,2%
Utilidad operativa	2.825.815	3.753.094	5.118.382	6.707.870	8.685.330	17,4%
Ingresos diversos	611.793	693.366	789.213	897.297	1.019.656	2,0%
Ingresos financieros	221.326	250.836	285.510	324.611	368.876	0,7%
Gastos financieros	-699.458	-674.481	-620.349	-464.964	-324.522	-0,6%
Diferencia de cambio neto	-225.385	-255.436	-290.746	-330.564	-375.641	-0,8%
Utilidad Antes de IR	2.734.091	3.767.379	5.282.010	7.134.250	9.373.699	18,7%
Participación de trabajadores 10%	-273.409	-376.738	-528.201	-713.425	-937.370	-1,9%
Impuesto a la Renta	-820.227	-1.130.214	-1.584.603	-2.140.275	-2.812.110	-5,6%
Utilidad neta	1.640.455	2.260.427	3.169.206	4.280.550	5.624.219	11,2%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 3. Proyección de estado de resultados sin estrategia

La siguiente tabla muestra el crecimiento en ventas en un porcentaje regular de 6%, que ha sido determinado en base al crecimiento de periodos anteriores.

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	%
Ventas	28.494.652	30.422.574	32.350.500	34.278.422	36.206.344	
Costo de ventas	-15.173.044	-16.199.639	-17.226.234	-18.252.829	-19.279.423	
Utilidad bruta	13.321.608	14.222.936	15.124.265	16.025.593	16.926.921	46,75%
Gastos operativos						
- Gastos de Administración	-3.575.118	-3.817.007	-4.058.896	-4.300.786	-4.542.675	-12,55%
- Gastos de Ventas	-5.843.444	-6.238.806	-6.634.169	-7.029.531	-7.424.893	-20,51%
Utilidad operativa	3.903.046	4.167.123	4.431.200	4.695.276	4.959.353	13,70%
Ingresos diversos	581.095	620.411	659.727	699.044	738.360	2,04%
Ingresos financieros	210.220	224.443	238.666	252.890	267.113	0,74%
Gastos financieros	-1.207.264	-1.288.947	-1.370.629	-1.452.312	-1.533.994	-4,24%
Diferencia de cambio neto	-214.075	-228.559	-243.044	-257.528	-272.012	-0,75%
Utilidad antes de IR	3.273.021	3.494.471	3.715.921	3.937.370	4.158.820	11,49%
Participación de trabajadores 10%	-327.302	-349.447	-371.592	-393.737	-415.882	-1,15%
Impuesto a la Renta	-981.906	-1.048.341	-1.114.776	-1.181.211	-1.247.646	-3,45%
Utilidad neta	1.963.813	2.096.682	2.229.552	2.362.422	2.495.292	6,89%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 4. Cronograma de préstamo actual

Préstamo actual:

VP	=	S/ 7.000.000	
R	=	X	
i	=	8,0000%	anual
n	=	7	anual
Periodo de renta		SEMESTRAL	

CUOTA S/ 1.344.506,81

Sistema cuotas fijas

Periodo	Saldo inicial	Amortización	Intereses	CUOTA	Saldo final
1	7.000.000,00	784.506,81	560.000,00	1.344.506,81	6.215.493,19
2	6.215.493,19	847.267,35	497.239,46	1.344.506,81	5.368.225,84
3	5.368.225,84	915.048,74	429.458,07	1.344.506,81	4.453.177,09
4	4.453.177,09	988.252,64	356.254,17	1.344.506,81	3.464.924,45
5	3.464.924,45	1.067.312,85	277.193,96	1.344.506,81	2.397.611,60
6	2.397.611,60	1.152.697,88	191.808,93	1.344.506,81	1.244.913,71
7	1.244.913,71	1.244.913,71	99.593,10	1.344.506,81	-0,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

	<u>Gasto intereses</u>				
	Año18	Año19	Año20	Año21	Año22
Leasing vehicular	429.458,07	356.254,17	277.193,96	191.808,93	99.593,10
	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00	200.000,00
	629.458,07	556.254,17	477.193,96	391.808,93	299.593,10

	<u>Amortización préstamo</u>				
	Año18	Año19	Año20	Año21	Año22
	1.344.506,81	1.344.506,81	1.344.506,81	1.344.506,81	1.344.506,81
	1.344.506,81	1.344.506,81	1.344.506,81	1.344.506,81	1.344.506,81

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 5. Cronograma de pagos con préstamo del plan estratégico

Préstamo para implementación estrategia:

VP	=	S/ 1.000.000	
R	=	X	
i	=	7,0000%	anual
n	=	3	anual
Periodo de renta		SEMESTRAL	

CUOTA S/ 381.051,67

Sistema cuotas fijas

Periodo	Saldo inicial	Amortización	Intereses	CUOTA	Saldo final
1	1.000.000,00	311.051,67	70.000,00	381.051,67	688.948,33
2	688.948,33	332.825,28	48.226,38	381.051,67	356.123,05
3	356.123,05	356.123,05	24.928,61	381.051,67	-

Fuente: Elaboración propia, 2019.

	<u>Gasto intereses</u>				
	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Préstamo 1	70.000,00	48.226,38	24.928,61		
Préstamo 2		70.000,00	48.226,38	24.928,61	
Préstamo 3			70.000,00	48.226,38	24.928,61
	70.000,00	118.226,38	143.155,00	73.155,00	24.928,61

Fuente: Elaboración propia, 2019.

	<u>Amortización préstamo</u>				
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
	381.051,67	381.051,67	381.051,67		
		381.051,67	381.051,67	381.051,67	
			381.051,67	381.051,67	381.051,67
	381.051,67	762.103,33	1.143.155,00	762.103,33	381.051,67

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Flujo de caja proyectado sin estrategia

Flujo de Caja de Inversiones- Sin Estrategia Expresado en Nuevos Soles

	Periodo 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Saldo
INGRESOS							
Ingreso por Ventas		31,270,031	33,385,733	35,501,438	37,617,140	39,732,841	0
EGRESOS							
Inversiones							
- Infraestructura	-8,197,262	-150,000	-1,050,000	-1,220,000	-1,020,000	-520,000	13,000,000
- Muebles	-189,562						75,000
- Equipos	-1,427,810	-150,000	-560,000	-300,000	-300,000	-300,000	450,000
- Unidades de Transporte	-433,737						65,061
- Edificaciones en curso	-31,293						40,000
- Variación en Capital de Trabajo	-1,250,801	-115,690	-140,659	-173,258	-205,826		-1,886,235
Costos de Producción		-10,621,131	-11,339,747	-12,058,364	-12,776,980	-13,495,596	
Gastos de Administración		-4,065,104	-3,338,573	-3,550,144	-3,761,714	-3,973,284	
Gastos de Ventas		-6,566,707	-1,669,287	-1,775,072	-1,880,857	-1,986,642	
Impuesto a la Renta		-820,227	-1,130,214	-1,584,603	-2,140,275	-2,812,110	-1,456,531
Participación de los Trab.		-273,409	-376,738	-528,201	-713,425	-937,370	-485,510
FC ECONÓMICO	-11,530,466	8,507,763	13,780,516	14,311,796	14,818,062	15,707,839	9,801,784
FINANCIAMIENTO NETO							
Servicio de la Deuda	3,843,489						
- Amortización		-1,026,100	-1,432,130	-1,867,313	-1,641,646	-1,401,037	0
- Intereses y otros		-699,458	-674,481	-620,349	-464,964	-324,522	0
- Ahorro Fiscal		279,783	269,792	248,140	185,986	129,809	0
FC FINANCIERO	-7,686,977	7,061,988	11,943,698	12,072,274	12,897,438	14,112,090	9,801,784

Fuente: Elaboración propia, 2019.

	0	1	2	3	4	5
FCE	11,530,466	8,507,763	13,780,516	14,311,796	14,818,062	15,707,839
FCF	-7,686,977	7,061,988	11,943,698	12,072,274	12,897,438	14,112,090

TIR E	94.7%
VAN E	32,693,807
B/C E	3.84

IR	30%
Participación Trabajadores	10%
Kd	7%
COK	19%

TIR F	119.3%
VAN F	30,434,459
B/C F	4.96

WACC 14.37% Tasa requerida (Ks)

Anexo 7. Flujo de caja proyectado con estrategia

Flujo de Caja de Inversiones- Con Estrategia Expresado en Nuevos Soles

	Periodo 0	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Saldo
INGRESOS							
Ingreso por Ventas		32,922,000	37,311,600	42,469,380	48,285,600	54,870,000	0
EGRESOS							
Inversiones							
- Infraestructura	-8,197,262	-150,000	-1,050,000	-1,220,000	-1,020,000	-520,000	13,000,000
- Muebles	-189,562						75,000
- Equipos	-1,427,810	-150,000	-560,000	-300,000	-300,000	-300,000	450,000
- Unidades de Transporte	-433,737						65,061
- Edificaciones en curso	-31,293						40,000
- Variación en Capital de Trabajo	-1,316,880	-240,031	-342,906	-476,300	-640,565		-3,016,681
Costos de Producción		-10,621,131	-11,339,747	-12,058,364	-12,776,980	-13,495,596	
Gastos de Administración		-4,279,860	-3,731,160	-4,246,938	-4,828,560	-5,487,000	
Gastos de Ventas		-6,913,620	-1,865,580	-2,123,469	-2,414,280	-2,743,500	
Impuesto a la Renta		-820,227	-1,130,214	-1,584,603	-2,140,275	-2,812,110	-1,456,531
Participación de los Trab.		-273,409	-376,738	-528,201	-713,425	-937,370	-485,510
FC ECONÓMICO	-11,596,544	9,473,721	16,915,256	19,931,505	23,451,515	28,574,424	8,671,337
FINANCIAMIENTO NETO							
Servicio de la Deuda	3,865,515						
- Amortización		-1,026,100	-1,432,130	-1,867,313	-1,641,646	-1,401,037	0
- Intereses y otros		-699,458	-674,481	-620,349	-464,964	-324,522	0
- Ahorro Fiscal		279,783	269,792	248,140	185,986	129,809	0
FC FINANCIERO	-7,731,029	8,027,946	15,078,438	17,691,983	21,530,891	26,978,675	8,671,337

Fuente: Elaboración propia, 2019.

	0	1	2	3	4	5
FCE	-11,596,544	9,473,721	16,915,256	19,931,505	23,451,515	28,574,424
FCF	-7,731,029	8,027,946	15,078,438	17,691,983	21,530,891	26,978,675

TIR E	116.7%
VAN E	51,244,203
B/C E	5.42

IR 30%
Participación
Trabajadores 10%
Kd 7%
COK 19%

TIR F	147.6%
VAN F	49,006,881
B/C F	7.34

WACC 14.37% Tasa requerida (Ks)

Anexo 8. Determinación de KPI históricos usados para la proyección de los estados de resultados

		2013		2014		2015		2016		2017	
LIQUIDEZ	<u>RAZON CORRIENTE</u>										
	Activo corriente	S/ 10.633.494	S/ 13.247.868	S/ 30.565.611	S/ 19.329.406	S/ 17.980.260					
	Pasivo corriente	S/ 3.959.486	S/ 8.711.545	S/ 24.203.851	S/ 14.599.419	S/ 14.123.002					
	KPI razón corriente	2,69	1,52	1,26	1,32	1,27					
	<u>PRUEBA ACIDA</u>										
	Activo corriente- inventario	S/ 6.833.600	S/ 8.236.083	S/ 22.522.937	S/ 11.845.235	S/ 11.566.287					
	Pasivo corriente	S/ 3.959.486	S/ 8.711.545	S/ 24.203.851	S/ 14.599.419	S/ 14.123.002					
	KPI prueba acida	1,73	0,95	0,93	0,81	0,82					
	Inventarios	S/ 3.799.894	S/ 5.011.785	S/ 8.042.675	S/ 7.484.171	S/ 6.413.974					
<u>PRUEBA DEFENSIVA</u>											
Caja y bancos	S/ 404.191	S/ 763.354	S/ 1.641.496	S/ 1.382.475	S/ 770.774						
Pasivo corriente	S/ 3.959.486	S/ 8.711.545	S/ 24.203.851	S/ 14.599.419	S/ 14.123.002						
KPI prueba defensiva	0,10	0,09	0,07	0,09	0,05						
SOLVENCIA	<u>SOLVENCIA</u>										
	Pasivo total	S/ 5.823.687	S/ 8.859.641	S/ 31.588.618	S/ 21.070.244	S/ 19.535.998					
	Activo total	S/ 12.945.659	S/ 15.647.790	S/ 40.159.844	S/ 29.212.109	S/ 28.259.925					
	Solvencia	0,45	0,57	0,79	0,72	0,69					
	<u>ENDEUDAMIENTO</u>										
	Pasivo total	S/ 5.823.687	S/ 8.859.641	S/ 31.588.618	S/ 21.070.244	S/ 19.535.998					
	Patrimonio neto	S/ 7.121.972	S/ 6.788.149	S/ 8.571.225	S/ 8.141.865	S/ 8.723.926					
	Endeudamiento	0,82	1,31	3,69	2,59	2,24					
RENTABILIDAD	<u>MARGEN BRUTO</u>										
	Utilidad bruta	S/ 8.232.255	S/ 10.185.946	S/ 13.115.126	S/ 10.749.407	S/ 11.017.280					
	Venta neta	S/ 19.401.162	S/ 19.952.260	S/ 26.162.194	S/ 24.278.546	S/ 26.589.379					
	Margen bruto	0,42	0,51	0,50	0,44	0,41					
	<u>RENDIMIENTO PATRIMONIAL</u>										
	Utilidad bruta	S/ 8.232.255	S/ 10.185.946	S/ 13.115.126	S/ 10.749.407	S/ 11.017.280					
	Patrimonio neto	S/ 7.121.972	S/ 6.788.149	S/ 8.571.225	S/ 8.141.865	S/ 8.723.926					
	Margen bruto	1,16	1,50	1,53	1,32	1,26					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 8. Determinación de KPI históricos usados para la proyección de los estados de resultados (continúa de la página anterior)

ROTACION DE EXISTENCIAS

	2013	2014	2015	2016	2017
Costo de ventas	S/ 9.766.315	S/ 13.047.068	S/ 13.529.139	S/ 15.572.099	
Saldo promedio de existencias	S/ 4.405.840	S/ 6.527.230	S/ 7.763.423	S/ 6.949.072	
ROTACION DE EXISTENCIAS	2,22	2,00	1,74	2,24	

INMOVILIZACION DE EXISTENCIAS

	2013	2014	2015	2016	2017
365 (DIAS AÑO)	365	365	365	365	365
Rotación de existencias	2,22	2,00	1,74	2,24	
Inmovilización de existencias (días)	164,66	182,60	209,45	162,88	

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	S/ 19.401.162	S/ 19.952.260	S/ 26.162.194	S/ 24.278.546	S/ 26.589.379
Saldo promedio de cuentas por cobrar	S/ 4.509.886	S/ 5.156.015	S/ 8.219.141	S/ 5.702.688	S/ 5.890.358
Rotación de cuentas por cobrar	4,30	3,87	3,18	4,26	4,51

ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR

Cuentas por pagar	3.047.659,66	2.994.818,54	6.603.823,46	3.228.314,31	4.412.417,08
Costo de ventas	11.168.907,28	9.766.314,62	13.047.067,58	13.529.139,19	15.572.098,99
Rotación de cuentas por pagar	98	110	182	86	102

PERIODO PROMEDIO DE COBRO

	2013	2014	2015	2016	2017
365 (DIAS AÑO)	365	365	365	365	365
Rotación de cuentas por cobrar	4,30	3,87	3,18	4,26	4,51
Periodo promedio de cobro (días)	85	94	115	86	81

ROTACION DE INVERSION

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	S/ 19.401.162	S/ 19.952.260	S/ 26.162.194	S/ 24.278.546	S/ 26.589.379
Activo total	S/ 12.945.659	S/ 15.647.790	S/ 40.159.844	S/ 29.212.109	S/ 28.259.925
Rotación de inversión	1,50	1,28	0,65	0,83	0,94

ROA

	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad neta	S/ 1.310.780	S/ 1.988.149	S/ 2.583.076	S/ 664.520	S/ 1.102.593
Activo total	S/ 12.945.659	S/ 15.647.790	S/ 40.159.844	S/ 29.212.109	S/ 28.259.925
ROA	0,10	0,13	0,06	0,02	0,04

APALANCAMIENTO FINANCIERO

	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad neta	S/ 1.310.780	S/ 1.988.149	S/ 2.583.076	S/ 664.520	S/ 1.102.593
Patrimonio neto	S/ 7.121.972	S/ 6.788.149	S/ 8.571.225	S/ 8.141.865	S/ 8.723.926
Apalancamiento financiero	0,18	0,29	0,30	0,08	0,13

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Notas biográficas

Carminia Medrano Chahuilco

Nació en Lima el 27 de febrero de 1982. Es Médico Veterinario de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios completos de la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico, así como diplomados en Gestión de Negocios Veterinarios; Marketing y Gestión Comercial; y Administración de Empresas. Cuenta con más de 10 años de experiencia en gestión comercial, exportaciones y licitaciones en laboratorios farmacéuticos veterinarios nacionales. Actualmente se desempeña como Gerente Comercial de Laboratorios Biomont S.A.

Catherine Quispe Molina

Nació en Lima el 19 de marzo de 1983. Es Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de San Martín de Porres, con estudios completos de la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico, así como diplomados en Gestión de Riesgos, Gestión de Marketing, y Comercial. Tiene más de ocho años de experiencia en Gestión de Créditos y Cobranzas en los sectores logístico y consumo masivo. Actualmente se desempeña como Jefe de Facturación y Cobranzas en el Grupo ATV.

Maribel Vargas Quispe

Nació en Lima el 09 de abril de 1983. Es Contador Público Colegiado por la Universidad Nacional del Callao, con estudios completos en la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico, así como diplomados de Especialización en Internacional Financial Reporting Standard (IFRS) y actualizaciones tributarias. Cuenta con más de 10 años de experiencia en la gestión contable, financiera y tributaria de empresas multinacionales y nacionales. Actualmente se desempeña como Gerente de Contabilidad en la empresa Delta Electronics (Perú) Inc. SRL., subsidiaria del grupo taiwanés Delta Electronics, grupo empresarial con varios segmentos de negocio, principalmente en el rubro de telecomunicaciones.