

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



Plan de ventas para la recuperación de una empresa en crisis caso

E. P. A. WUILCCUS EIRL Arequipa 2025

Tesis presentada por las Bachilleres:

Ccuno Sarcco, Liset Marisol

ORCID: 0009-0009-6259-301X

Laguna Bernabe, Flavia Andrea

ORCID: 0009-0003-8721-7615

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Asesor:

Mg. Rivero Fernández, Renzo Rimaneth

ORCID: 0000-0002-9295-9790

Arequipa - Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 12 de Julio del 2025

Dictamen: 015352-C-EPAE-2025

Visto el borrador del expediente 015352, presentado por:

2020249132 - CCUNO SARCCO LISET MARISOL

2021402072 - LAGUNA BERNABE FLAVIA ANDREA

Titulado:

**PLAN DE VENTAS PARA LA RECUPERACIÓN DE UNA EMPRESA EN CRISIS CASO E.P.A.
WUILCCUS EIRL AREQUIPA 2025**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29254686 - VERA BALLON ERNESTO LUIS
DICTAMINADOR**



**29225025 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID
DICTAMINADOR**



**46839962 - BARRIGA GARCIA MARIA DEL CARMEN
DICTAMINADOR**



PLAN DE VENTAS PARA LA RECUPERACIÓN DE UNA EMPRESA EN CRISIS CASO E.P.A. WUILCCUS EIRL AREQUIPA 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	13%	3%	5%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	2%
3	www.seaboard-la.com Fuente de Internet	1%
4	qdoc.tips Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%
8	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
11	issuu.com Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía en cada paso, por darme la fuerza cuando más la necesitaba y por recordarme que todo tiene un propósito.

A mis papás, Arturo y Pilar, por ser la base de todo lo que soy. Gracias por su amor incondicional, por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo y por acompañarme con firmeza y ternura en cada etapa de este camino.

A mi abuelita Sabi, que desde el cielo me ha acompañado con su amor eterno. Su recuerdo ha sido mi motor silencioso y mi guía espiritual. Esta tesis también es un homenaje a ti, que creíste en mí y sembraste en mi vida la fuerza que hoy florece.

A mi hermanita Alondra, mi calma, mi alegría, el pedacito más tierno de mi vida.

A mi Alfre, por ser mi compañía incansable, por estar siempre ahí, por alentarme con palabras, gestos y silencios que me ayudaron a continuar.

Y a mí, porque esta meta es también un recordatorio de todo lo que soy capaz de lograr.

Flavia Laguna Bernabé

En este día de culminación, dedico este logro a Dios, quien día a día me brindó la fuerza y la guía necesaria para hacer realidad mis metas. Gracias por cada paso de este camino.

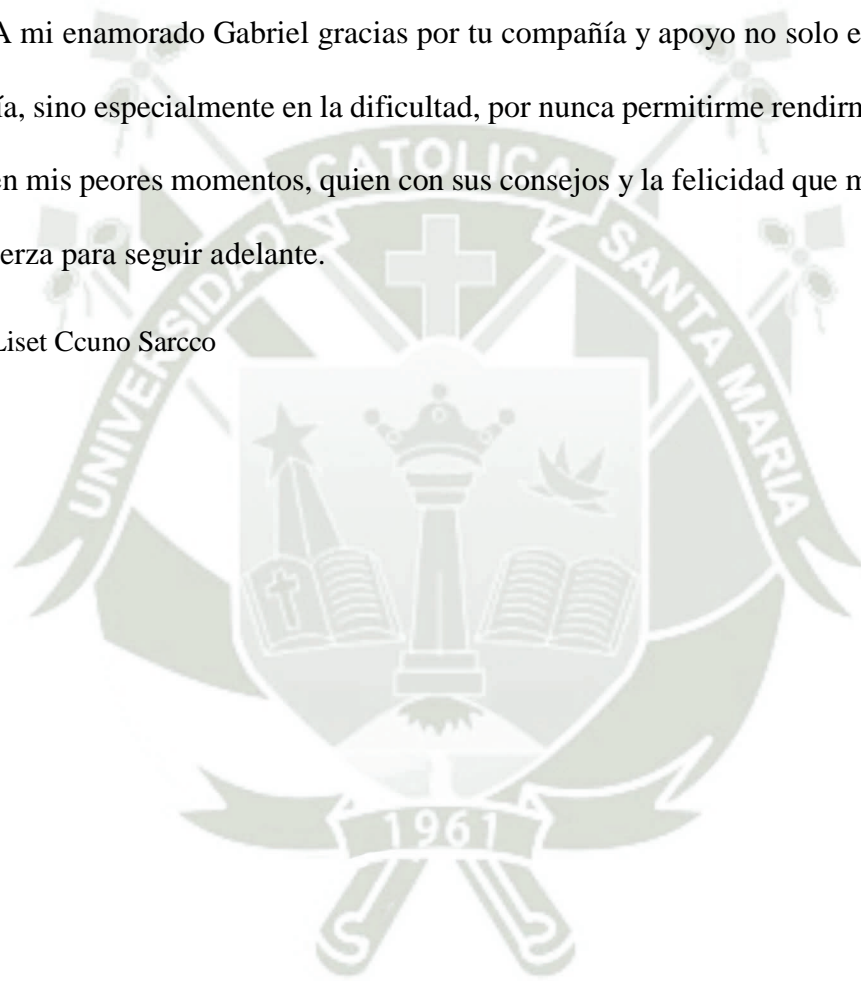
Asimismo, quiero dedicar esta tesis a mis padres Wuilmer y Pilar, por su apoyo inquebrantable durante cada etapa de mi camino universitario fue la base sólida e irremplazable sobre la que pude construir no solo mis conocimientos, sino también todos mis

sueños y grandes ambiciones. Sin ustedes, esto no habría sido posible. ¡Gracias por hacer todo esto posible!

A mi hermano Jostyn, dedico también este logro gracias por esos valiosos momentos de felicidad que me regalaste justo cuando más los necesitaba, dándome el impulso para creer en mí y no rendirme.

A mi enamorado Gabriel gracias por tu compañía y apoyo no solo en los momentos de alegría, sino especialmente en la dificultad, por nunca permitirme rendirme. Fuiste el que me vio en mis peores momentos, quien con sus consejos y la felicidad que me brindaste, me dio la fuerza para seguir adelante.

Liset Ccuno Sarcco



AGRADECIMIENTOS

En este día tan significativo, mi corazón se llena de gratitud hacia quienes hicieron posible la culminación de este sueño. Agradezco a Dios por ser mi fortaleza y guía constante en cada paso del camino.

Agradezco a mis padres, por su amor incondicional, su apoyo y ejemplo de perseverancia han sido la base de cada uno de mis logros; y a mi hermano, por su compañía y palabras de aliento en los momentos difíciles. Esta meta también es de ustedes.

A mi enamorado, por su paciencia, comprensión y amor, por estar en cada etapa de este proceso, tu compañía ha hecho este camino mucho más llevadero y significativo.

También agradezco a mis profesores quienes, con su invaluable conocimiento y dedicación, iluminaron mi camino académico, especialmente a mi asesor de tesis, por su dedicación, guía y motivación, pilares fundamentales en la realización de este trabajo.

Sin duda alguna agradezco a mi amiga Flavia con quien compartí desde el inicio hasta el final de esta etapa, gracias por ser mi compañera de estudio, de risas y de desafíos. Haber recorrido juntas este camino, desde el primer día de clases hasta la culminación de nuestra tesis, ha sido una experiencia invaluable y única. Tu compromiso, apoyo y amistad lo hicieron posible. Este logro también es tuyo, y me llena de orgullo haberlo alcanzado a tu lado, te quiero mucho mi Aries, mi amiga linda.

Liset Ccuno Sarcco.

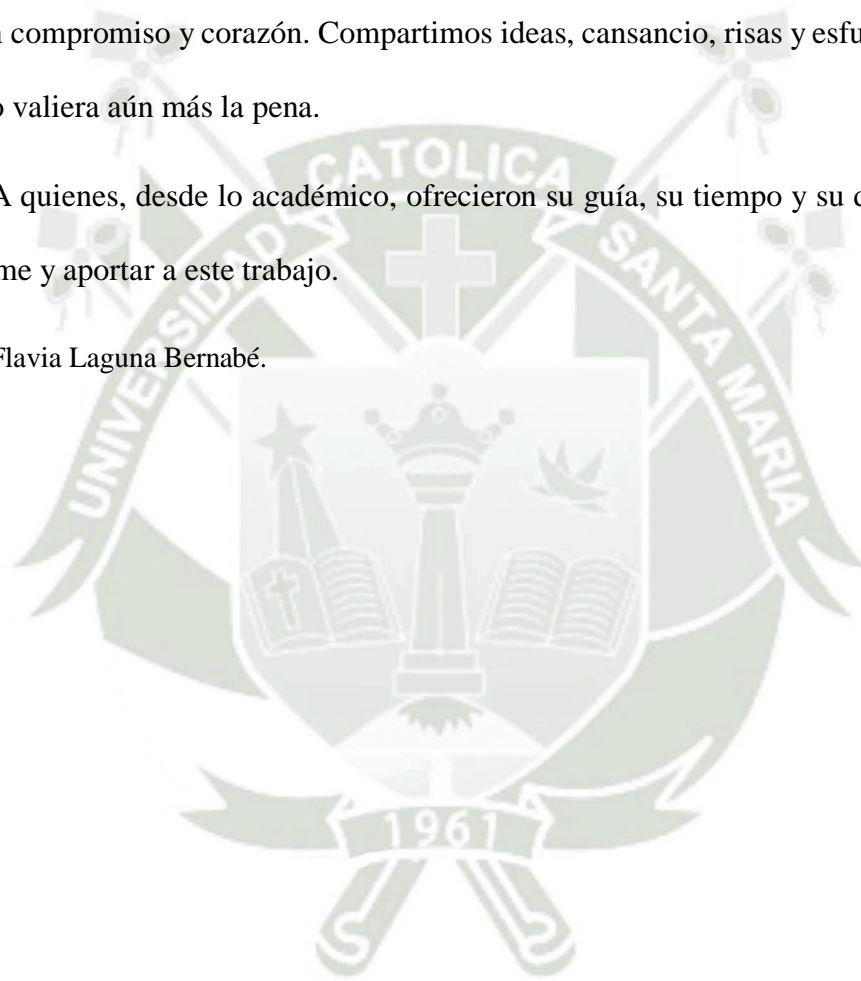
A Dios, por guiarme con sabiduría y fortaleza durante este proceso.

A quienes estuvieron cerca con cariño genuino, con palabras de aliento o simplemente con su compañía en los días largos. Gracias por su apoyo, su paciencia y su fe en mí.

También a Liset, mi gran amiga y mi compañera de tesis, gracias por caminar a mi lado con compromiso y corazón. Compartimos ideas, cansancio, risas y esfuerzo, y eso hizo que todo valiera aún más la pena.

A quienes, desde lo académico, ofrecieron su guía, su tiempo y su disposición para orientarme y aportar a este trabajo.

Flavia Laguna Bernabé.



RESUMEN

Arequipa, una región con una rica tradición agrícola y ganadera, se ha posicionado como un pilar fundamental en la economía peruana. El sector ganadero, en particular, desempeña un papel crucial en la producción de alimentos y en la generación de empleo, contribuyendo significativamente al crecimiento económico regional. La agricultura, como proveedora de insumos para la alimentación animal, complementa esta dinámica, creando un ecosistema interdependiente que impulsa el desarrollo sostenible.

En este contexto, la disponibilidad de alimentos balanceados de calidad es esencial para garantizar la salud y productividad del ganado, lo que a su vez impacta directamente en la rentabilidad de los productores. La demanda de estos productos ha impulsado el crecimiento de distribuidoras especializadas, que se han convertido en actores clave en la cadena de suministro. Sin embargo, la distribuidora de alimentos para animales objeto de este estudio se encuentra actualmente en una situación de crisis, caracterizada por la disminución de ventas, la pérdida de cuota de mercado y el aumento de costos operativos. Esta situación representa una amenaza no solo para la empresa, sino también para los productores ganaderos que dependen de sus productos y servicios.

El presente plan de ventas tiene como objetivo abordar esta problemática, identificando las causas subyacentes de la crisis y proponiendo estrategias de recuperación que permitan a la distribuidora restablecer su posición en el mercado y contribuir al desarrollo sostenible del sector ganadero en Arequipa.

Palabras Clave: Plan de ventas, Recuperación, Empresas en Crisis.

ABSTRACT

Arequipa, a region with a rich agricultural and livestock tradition, has positioned itself as a fundamental pillar of the Peruvian economy. The livestock sector, in particular, plays a crucial role in food production and job creation, contributing significantly to regional economic growth. Agriculture, as a provider of inputs for animal feed, complements this dynamic, creating an interdependent ecosystem that drives sustainable development.

In this context, the availability of quality balanced feed is essential to ensuring livestock health and productivity, which in turn directly impacts producers' profitability. Demand for these products has driven the growth of specialized distributors, which have become key players in the supply chain.

However, the animal feed distributor that is the subject of this study is currently facing a crisis, characterized by declining sales, loss of market share, and rising operating costs. This situation represents a threat not only to the company but also to the livestock producers who depend on its products and services. This strategic plan aims to address this issue by identifying the underlying causes of the crisis and proposing recovery strategies that will allow the distributor to reestablish its market position and contribute to the sustainable development of the livestock sector in Arequipa.

Keywords: Sales plan, Recovery, Companies in Crisis.

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2

1. Descripción del problema 3

2. Interrogantes 4

2.1. Interrogante General 4

2.2. Interrogantes Específicas 4

3. Objetivos de Investigación 4

3.1. Objetivos General 4

3.2. Objetivos Específicos 5

4. Justificación de la investigación 5

4.1. Justificación Teórica 5

4.2. Justificación Metodológica 6

4.3. Justificación Social 6

4.4. Justificación Empresarial 6

5. Limitaciones de la investigación 7

6. Bases teóricas 7

6.1. Lista de las 11 responsabilidades y obligaciones de un gerente de ventas 8

6.1.1. Planeamiento y presupuesto de ventas 8

6.2.1. Mantener un buen clima organizacional. Manejo de conflictos. 9

6.2.2. Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.....	9
6.2.3. Capacitación continua.....	10
6.2.4. Conferencias internacionales.....	10
7. Perfil de habilidades, características personales y aptitudes para las ventas	11
7.1. Perfil de habilidades	11
7.2. Características personales	11
7.2.1. Empatía e interés en las personas	11
7.2.2. Habilidad para comunicar.....	12
7.2.3. Determinación.....	12
7.2.4. Autodisciplina y control	12
7.2.5. Retos cotidianos en la labor de ventas.....	12
7.3. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas.....	13
7.3.1. ¿Qué es el reclutamiento?	13
7.3.2. ¿Quién se encarga del reclutamiento?.....	13
7.3.3. Etapas de reclutamiento y selección	13
7.4. Motivación y capacitación de la fuerza de ventas	14
7.5. Liderazgo de la fuerza de ventas	14
8. Definiciones de las variables.....	15
8.1. El proceso de Ventas	15
8.1.1. Identificación de posibles clientes (prospección)	15
8.1.2. Conocimiento detallado del producto o servicio	15
8.1.3. Calificación del cliente potencial (Selección del público objetivo).....	15
8.1.4. Presentación de la oferta comercial	16
8.1.5. Negociación y cierre de la venta.....	16
8.1.6. Servicio postventa y seguimiento	16

9.	Plan de Ventas	16
10.	Plan de ventas para la recuperación de una empresa en crisis	18
11.	Empresas en Crisis.....	20
11.1.	¿Qué es una empresa en crisis?	20
11.2.	Motivos por los que las empresas entran en crisis:.....	20
12.	Bases teóricas	23
12.1.	Alimento balanceado	23
12.1.1.	Tipos de alimento balanceado	23
12.1.2.	Animales que se alimentan con alimento balanceado en Arequipa	24
12.1.3.	Beneficios de los alimentos balanceados	24
12.2.	Productos de alimentos balanceados Comercializados por E.P.A WUILCCUS EIRL	25
13.	Datos Teóricos.....	28
14.	Cartera de Productos.....	29
15.	Administración de E.P.A WUILCCUS EIRL	30
16.	Ventas y Distribución.....	31
17.	Antecedentes	32
17.1.	Antecedentes Internacionales	32
17.2.	Antecedentes Nacionales	32
17.3.	Antecedentes Locales	33
18.	Hipótesis de la investigación	34
	CAPITULO II: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	35
2.	Metodología del estudio	36
2.1.	Tipo, enfoque, diseño y nivel de investigación.....	36
2.1.1.	Tipo de Investigación	36

2.1.2. Enfoque de Investigación	36
2.1.3. Diseño de Investigación	36
2.1.4. Nivel de Investigación.....	37
2.1.5. Campo, área, línea de investigación	37
2.2. Delimitación geográfica y temporal	37
2.2.1. Delimitación geográfica.....	37
2.2.2. Delimitación temporal	37
2.3. Población y diseño muestral con fuentes primarias	38
2.3.1. Población:.....	38
2.4. Diseño Muestral:	38
2.5. Fuentes Primarias:	39
2.5.1. Técnicas.....	39
2.5.2. Instrumentos	39
2.5.3. Fuentes de recolección de datos	40
2.5.3.1. Estrategias de recolección de datos	40
2.5.3.2. Método de Recolección de Datos	40
CAPÍTULO III: RESULTADOS	42
3. Análisis de la situación actual.....	43
3.1. Análisis interno.....	43
3.1.1. Historia y evolución.....	43
3.1.2. Organigrama y estructura	44
4. Misión.....	45
5. Visión	46
6. Valores	46
7. Objetivos estratégicos.....	46

8.	Objetivos de marketing.....	47
8.1.	Análisis de los clientes.....	48
8.2.	Análisis de los proveedores	49
9.	Ventas.....	53
10.	Análisis de la situación externa macro entorno - peste.....	54
10.1.	Fuerzas políticas	54
10.1.1.	Nivel de corrupción.....	54
10.1.2.	Regulaciones agropecuarias.....	56
10.1.3.	Política tributaria y fiscalización.....	57
10.2.	Fuerzas económicas y financieras.....	57
10.2.1.	Inflación y costo de materias primas	57
10.2.2.	Acceso al financiamiento	58
10.2.3.	Reducción del consumo y cambio en el comportamiento del cliente	58
10.3.	Fuerza sociales, culturales y demográficas.....	59
10.3.1.	Tasa de desempleo y situación laboral	59
10.3.2.	Composición de la PEA y tipo de empleo	59
10.3.3.	Cambios culturales y preferencias de consumo.....	60
10.3.4.	Calidad de vida y acceso a servicios.....	60
10.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas	60
10.4.1.	Comercio electrónico (E-Commerce).....	60
10.4.2.	Redes sociales como herramienta comercial	61
10.4.3.	Brecha digital en provincias	62
10.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales.....	62
10.5.1.	Aprovechamiento de residuos agroindustriales	62
10.5.2.	Riesgos de contaminación en procesos productivos	62

10.5.3.	Oportunidades a través de programas estatales	63
10.6.	Fuerzas legales.....	63
10.6.1.	Legislación laboral y subempleo	63
10.6.2.	Normativas de seguridad y salud ocupacional.....	64
10.6.3.	Normas tributarias y de formalización.....	64
10.6.4.	Legislación ambiental relacionada con residuos	64
10.6.5.	Regulaciones específicas del sector agropecuario	65
11.	Las cinco fuerzas de Porter.....	65
12.	Estructura del Plan de Ventas	67
12.1.	Diagnóstico Comercial Actual.....	67
12.1.1.	¿Cómo estamos?.....	67
12.1.2.	Factores críticos	68
12.2.	Objetivos del Plan de Ventas	68
12.2.1.	Objetivo General.....	68
12.2.2.	Objetivos Específicos	68
12.3.	Estrategias Comerciales.....	69
12.3.1.	Estrategia de Publicidad	69
12.3.2.	Publicidad Digital	69
12.3.3.	WhatsApp Business con catálogo, atención directa y recordatorios.....	71
12.3.5.	Publicidad Tradicional	72
12.3.6.	Publicidad Móvil	73
12.3.7.	Estrategia de Merchandising	74
12.3.8.	Material POP: gorras, polos, bolsas, calendarios.....	75
12.3.9.	Catálogos en digital	76
12.3.10.	Campaña especial: "Compra y Gana con WUILCCUS"	77

12.3.11.	Estrategia de Fidelización y Servicio Postventa	77
12.4.	Rediseño del Portafolio de Productos	79
12.4.1.	Cronograma (12 meses).....	80
12.4.2.	Indicadores de Evaluación	80
12.5.	Presupuesto de ventas.....	80
12.6.	Análisis.....	81
12.7.	Recomendaciones.....	81
13.	Análisis FODA.....	82
14.	Matriz EFI EFE	83
15.	Encuesta a 100 Clientes.....	83
15.1.	Herramienta aplicada.....	83
15.2.	Resultados clave	84
15.3.	Análisis e Interpretación de Resultados	84
15.4.	Confirmación o rechazo de hipótesis	84
12.	Aportes de ser el caso	84
CONCLUSIONES		86
RECOMENDACIONES		87
REFERENCIAS		88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Porcentaje de conocimientos de los vendedores	10
Tabla 2 Operacionalización de variables.....	22
Tabla 3 Ventas.....	53
Tabla 4 Fiscalización de insumos agropecuarios por SENASA	56
Tabla 5 Resumen de fuerzas legales y su impacto.	65
Tabla 6 Presupuesto de ventas.....	81
Tabla 7 Análisis FODA.....	82
Tabla 8 Matriz EFI y EFE.	83



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama	44
Figura 2 <i>Proveedor Molinorte trading</i>	49
Figura 3 Proveedor Seaboard Overseas Perú.	49
Figura 4 Maiz	50
Figura 5 Torta de Soya.....	51
Figura 6 Afrecho de trigo.....	51
Figura 7 Afrecho de trigo.....	52
Figura 8 Fosfato de calcio.....	52
Figura 9 Percepción de la corrupción en el Perú.....	55
Figura 10 Factores que afectan a E.P.A WUILLCCUS E.I.R.L.....	59
Figura 11 Crecimiento de comercio electrónico en Perú, (2019-2022)	61
Figura 12 Tasa de empleo informal y formal, según características, 2022 Julio – 2023 Julio.....	64
Figura 13 Publicidad digital.....	70
Figura 14 Catálogo digital.....	71
Figura 15 Publicidad Digital.....	72
Figura 16 Publicidad Tradicional.....	73
Figura 17 Publicidad Móvil.....	74
Figura 18 Sacos impresos con logos.....	75
Figura 19 Merchandising.....	76
Figura 20 Catálogo virtual.....	76
Figura 21 Campaña especial	77
Figura 22 Tarjeta de fidelización.....	79

INTRODUCCIÓN

En un mercado cada vez más competitivo, las empresas dedicadas a la distribución de alimentos balanceados enfrentan el reto constante de adaptarse a los cambios en las preferencias de los clientes, la presión de precios y la necesidad de diferenciarse. E.P.A WUILCCUS E.I.R.L., ubicada en Arequipa, atraviesa actualmente una situación crítica producto de una caída sostenida en sus ventas, pérdida de fidelidad de sus clientes y falta de acciones comerciales efectivas frente a la competencia.

Esta investigación tiene como objetivo desarrollar un plan de ventas centrado en mejorar las ventas y reposicionar la marca. Para lograrlo, se analizarán las principales debilidades en la gestión comercial, tales como la baja inversión en marketing, la escasa presencia digital, el limitado seguimiento postventa y la ausencia de promociones dirigidas. Se propone identificar acciones concretas que fortalezcan el área comercial, optimicen los canales de venta y mejoren la comunicación con los clientes actuales y potenciales.

El enfoque se orienta principalmente a las estrategias de ventas: desde la capacitación de la fuerza comercial, la implementación de técnicas de fidelización, hasta el uso de herramientas digitales y redes sociales para ampliar la cobertura de mercado. Asimismo, se buscará rediseñar las ofertas de productos con presentaciones más atractivas y desarrollar promociones que respondan a las necesidades reales de los compradores.

Con este trabajo se espera no solo ofrecer una solución a la situación actual de E.P.A WUILCCUS E.I.R.L., sino también establecer una base comercial sólida y sostenible que le permita mantenerse vigente frente a la competencia, generar mayores ingresos y recuperar su posicionamiento dentro del sector.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Descripción del problema

Tras analizar los datos proporcionados, hemos identificado el problema central de la distribuidora de alimentos para animales en Arequipa como una crisis de competitividad y rentabilidad derivada de una disminución significativa en las ventas. Esta disminución no es un fenómeno aislado, sino que se manifiesta como un conjunto de síntomas interrelacionados: pérdida de cuota de mercado frente a competidores más ágiles, aumento de los costos operativos que erosiona los márgenes de beneficio, y, crucialmente, una creciente insatisfacción del cliente, reflejada en comentarios negativos.

La crisis no se atribuye a un único factor, sino a una compleja interacción de elementos internos y externos. Las ineficiencias en la gestión y operación interna, la falta de adaptación a las cambiantes preferencias del consumidor, la presión de una competencia agresiva y la volatilidad del mercado (fluctuaciones en precios de insumos y demanda) contribuyen a la situación actual. La investigación debe, por tanto, explorar la ponderación de cada uno de estos factores, identificando las debilidades internas y las amenazas externas que están impactando negativamente en la distribuidora.

El objetivo es determinar las causas raíz de la disminución de ventas para desarrollar estrategias de recuperación efectivas, enfocándose en la mejora de la eficiencia operativa, la innovación en productos y servicios, y la reconquista de la confianza del cliente. Se requiere un análisis profundo que permita diseñar un plan de acción integral para la revitalización de la empresa y el restablecimiento de su posición en el mercado.

2. Interrogantes

2.1. Interrogante General

- ¿Qué elementos debe contener un plan de ventas integral que permita la recuperación sostenible de E.P.A. WUILCCUS EIRL, considerando su situación crítica actual y los factores clave en las áreas financiera, operativa, comercial y organizacional?

2.2. Interrogantes Específicas

- ¿En qué medida la capacidad directiva influye en la toma de decisiones estratégicas vinculadas a la reactivación comercial de la empresa?
- ¿Cuál es el estado financiero real de E.P.A. WUILCCUS EIRL, en términos de liquidez, solvencia y rentabilidad, y cómo afecta la implementación de un plan de ventas?
- ¿Qué deficiencias operativas internas están limitando la eficacia de los procesos comerciales y productivos en la empresa?
- ¿Qué tipo de estrategias de marketing, comunicación y fidelización son las más pertinentes para reconectar con el mercado objetivo y dinamizar las ventas?
- ¿Qué características presenta la estructura organizacional actual y en qué medida esta favorece o limita la ejecución de un plan de ventas efectivo?

3. Objetivos de Investigación

3.1. Objetivos General

- Diseñar un plan de ventas estratégico orientado a la recuperación económica y comercial de E.P.A. WUILCCUS EIRL, a partir del análisis de su contexto interno y externo.

3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la capacidad de liderazgo y toma de decisiones de la alta dirección frente a la reestructuración comercial de la empresa.
- Diagnosticar la situación financiera de E.P.A. WUILCCUS EIRL, con especial énfasis en indicadores clave que condicionan las políticas de ventas.
- Identificar los principales cuellos de botella operativos que afectan la eficiencia de los procesos vinculados a la actividad comercial.
- Proponer estrategias de marketing y técnicas de venta que permitan mejorar la percepción del cliente, atraer nuevos compradores y fidelizar a los actuales.
- Analizar la estructura organizacional vigente y sugerir mejoras que permitan una implementación ágil y eficiente del plan de ventas propuesto.

4. Justificación de la investigación

4.1. Justificación Teórica

Este estudio es relevante en el ámbito teórico porque busca ampliar el conocimiento sobre las dinámicas de competitividad y rentabilidad en el sector de distribución de alimentos balanceados para animales, un segmento que ha sido poco explorado en el contexto peruano. Asimismo, la investigación integra conceptos de marketing estratégico, gestión de cadenas de suministro, análisis competitivo y comportamiento del consumidor, lo que permitirá comprender mejor los factores que inciden en la situación de crisis de la empresa y las posibles vías de solución. Con ello, se espera contribuir a la construcción de un marco teórico más sólido para abordar los retos de este sector en un entorno cada vez más competitivo.

4.2. Justificación Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo se justifica por su enfoque mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. Por un lado, se aplicarán herramientas estadísticas para analizar indicadores como las ventas, costos y participación de mercado. Por otro, se utilizarán entrevistas y análisis cualitativo para comprender en profundidad las percepciones de los clientes y las estrategias de la competencia. Esta metodología permitirá obtener un diagnóstico integral y generar propuestas fundamentadas para la toma de decisiones.

4.3. Justificación Social

La investigación tiene relevancia social, ya que busca aportar soluciones a una problemática que afecta a la economía regional de Arequipa. E.P.A. WUILCCUS E.I.R.L. es una empresa clave en la cadena de suministro del sector ganadero, contribuyendo a la seguridad alimentaria y al dinamismo económico local. Generar alternativas para su recuperación no solo favorecerá a la empresa, sino también al bienestar de la comunidad y a la preservación de empleos directos e indirectos.

4.4. Justificación Empresarial

Desde el ámbito empresarial, el estudio cobra importancia al ofrecer herramientas prácticas que permitan a E.P.A. WUILCCUS E.I.R.L. superar su crisis actual y recuperar su rentabilidad y competitividad. Los hallazgos serán valiosos para la toma de decisiones estratégicas, ayudando a la empresa a:

- Detectar las causas fundamentales de la caída en las ventas.
- Implementar acciones para optimizar su eficiencia operativa y el manejo de costos.
- Ajustar su portafolio de productos y servicios a las demandas cambiantes del

mercado.

- Reforzar su posición frente a los competidores en el ámbito regional.

La meta es dotar a la empresa de herramientas concretas que le permitan tomar decisiones bien informadas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

5. Limitaciones de la investigación

Esta investigación presenta algunas limitaciones. El alcance temporal del estudio podría ser limitado, afectando la generalización de los resultados a largo plazo. La muestra de clientes y competidores, aunque representativa, puede no capturar la totalidad de la variabilidad del mercado. El acceso a información interna de la distribuidora podría estar restringido. Los cambios inesperados en el mercado durante el periodo de estudio podrían influir en los resultados. El análisis se centra en Arequipa, limitando la extrapolación a otras regiones.

La subjetividad en las respuestas de las entrevistas cualitativas debe considerarse. Los recursos financieros y de tiempo disponibles podrían restringir la profundidad del análisis. La dependencia de datos proporcionados por la empresa introduce un sesgo potencial. La complejidad del problema limita la posibilidad de aislar todas las variables. Finalmente, la generalización a otras distribuidoras similares requiere cautela.

6. Bases teóricas

Responsabilidades y preparación de la fuerza de ventas Importancia del jefe de ventas, en la actualidad, el jefe de ventas cumple un papel esencial en el logro de los objetivos de una empresa. Su función no se limita únicamente a coordinar las actividades comerciales, sino que tiene un impacto directo en la estabilidad económica de la organización y, en muchos casos, de sectores productivos a nivel nacional. Cuando las ventas caen, se generan efectos adversos que pueden traducirse en recortes de personal, reducción de sueldos y

contracción de la actividad económica. Por el contrario, el crecimiento en las ventas propicia mayor generación de empleo, incremento de ingresos y un entorno empresarial más dinámico.

Un vendedor con las competencias y habilidades adecuadas puede aspirar a posiciones directivas, ya que cerca del 70 % de los altos directivos provienen de áreas relacionadas con ventas o marketing, debido a su visión estratégica y capacidad para competir en mercados exigentes.

6.1. Lista de las 11 responsabilidades y obligaciones de un gerente de ventas

6.1.1. Planeamiento y presupuesto de ventas

Los gerentes de ventas suelen adoptar distintas perspectivas sobre los objetivos a fijar. Algunos prefieren establecer metas muy ambiciosas, con la finalidad de exigir mayor rendimiento al equipo, incluso a aquellos vendedores con desempeño intermedio. Otros optan por metas conservadoras para evitar frustraciones si no se logran los resultados esperados. Existe también un enfoque intermedio, que propone objetivos realistas y ajustables, en función de la evolución del mercado y las circunstancias que puedan surgir durante la ejecución del plan.

6.1.2. Reclutamiento, selección y entrenamiento para la fuerza inicial de vendedores

Elegir adecuadamente al equipo de ventas es crucial para alcanzar el éxito comercial. Este proceso no debe delegarse completamente al área de Recursos Humanos; es recomendable que el gerente de ventas participe activamente, proponga candidatos y evalúe a los postulantes sugeridos. Además, resulta fundamental que el gerente se dedique no solo a vender productos o servicios, sino también a transmitir su visión y estrategias al equipo, logrando que los vendedores asuman con convicción los objetivos trazados.

Otra tarea relevante es generar oportunidades para los vendedores, liberándolos de

labores administrativas o excesivamente rutinarias, para que puedan dedicar más tiempo a actividades que generen ingresos, como la atención y captación de clientes.

6.2. Monitoreo, evaluación y control.

La supervisión y control sobre las actividades del equipo de ventas es indispensable. Aunque los vendedores pueden manifestar incomodidad ante un seguimiento constante, es responsabilidad del gerente brindar orientación y definir parámetros claros para evaluar el desempeño. Entre los aspectos clave que se deben monitorear están:

- La relación entre el número de contactos realizados y las ventas concretadas.
- La eficacia en la recuperación de cuentas por cobrar.
- El tiempo invertido desde el primer contacto hasta el cierre de la venta.
- Qué medios de comunicación o marketing generan mayor respuesta o conversiones.
- La evolución y crecimiento profesional de cada miembro del equipo.

6.2.1. Mantener un buen clima organizacional. Manejo de conflictos.

Crear un ambiente laboral positivo es esencial en el área de ventas. Motivar al equipo a asumir nuevos retos y convertir el cumplimiento de objetivos en un desafío estimulante contribuye a lograr mejores resultados sin generar desgaste excesivo. Además, un buen líder debe saber mediar y resolver conflictos internos, manteniendo la cohesión del equipo.

6.2.2. Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.

Ninguna fuerza de ventas puede alcanzar metas ambiciosas si no cuenta con la motivación adecuada ni con un esquema de compensaciones que recompense sus logros. Un sistema de incentivos bien diseñado contribuye a que los vendedores mantengan un alto nivel de compromiso y concentración en sus objetivos.

6.2.3. Capacitación continua

El desarrollo profesional del equipo de ventas requiere capacitaciones periódicas, preferentemente impartidas por expertos externos. Sin embargo, para que estos procesos sean efectivos, es necesario complementarlos con entrenamientos permanentes dentro de la empresa, que refuercen las habilidades adquiridas y faciliten la adopción de nuevos hábitos y técnicas.

6.2.4. Conferencias internacionales

Existen diversas alternativas de formación continua para los equipos de ventas, tanto a nivel nacional como internacional. Entre ellas se encuentran los cursos universitarios extracurriculares, diplomados, programas de capacitación abiertos al público en general, talleres diseñados de manera exclusiva para empresas (in-company), cápsulas breves de formación, así como encuentros destinados al desarrollo profesional y personal. Además, muchas organizaciones elaboran manuales internos de ventas como guía práctica para su personal.

Tabla 1

Porcentaje de conocimientos de los vendedores

Descripción	Porcentaje
Dirección ejecutiva de los vendedores	47%
Buena estructura orgánica	7%
Dirección y supervisión de vendedores	10%
Formación de vendedores e intermediarios	12%
Selección de vendedores	5%
Retribución de vendedores	7%
Prestar ayuda a vendedores	6%
RELACIONES CON EL CLIENTE	19%
Investigación de mercados	12%

Servicio al cliente	7%
Relaciones públicas generales	19%
Publicidad y promoción de ventas	15%
Relaciones públicas	4%
CONTROL DEL PRODUCTO	15%
Investigación y desarrollo del producto	11%
Estudio y estructura del precio	4%
TOTAL	100%

Nota. Elaboración propia

7. Perfil de habilidades, características personales y aptitudes para las ventas

7.1. Perfil de habilidades

Quienes se desempeñan en ventas representan a su empresa frente a los clientes y, en muchos casos, ante la sociedad en general. Estos profesionales suelen trabajar de forma autónoma y requieren un alto nivel de motivación, dado que gran parte de sus tareas las realizan sin supervisión directa.

Su trabajo exige habilidades sociales superiores a las de otros empleados de nivel similar dentro de la organización, ya que interactúan constantemente con personas y deben manejar situaciones diversas con tacto y estrategia. Además, sus labores suelen implicar viajes frecuentes y periodos prolongados fuera de casa, lo que demanda dedicación y flexibilidad.

7.2. Características personales

7.2.1. Empatía e interés en las personas

La empatía permite al vendedor comprender con mayor exactitud las necesidades y preocupaciones de los clientes. Implica la habilidad de ponerse en el lugar de la otra persona y percibir las emociones que motivan su comportamiento, lo que facilita ofrecer soluciones

ajustadas a cada caso.

7.2.2. Habilidad para comunicar

Esta habilidad no se limita a hablar bien, sino también a escuchar activamente. Un buen vendedor sabe cuándo callar y prestar atención, entendiendo que a veces el silencio y la escucha son las herramientas más poderosas para persuadir y comprender al cliente.

7.2.3. Determinación

Aunque un profesional de ventas debe aceptar que a veces recibirá un “no” como respuesta, no puede resignarse fácilmente. En muchos casos, un “no” inicial es simplemente una puerta hacia una futura negociación. La determinación es lo que impulsa a los vendedores a perseverar y a transformar objeciones en oportunidades de venta.

7.2.4. Autodisciplina y control

La mayoría de los vendedores trabajan de manera independiente y enfrentan con frecuencia situaciones adversas, como rechazos o dificultades para concretar ventas. Por ello, necesitan disciplina y control emocional para mantenerse motivados, organizar su tiempo y no dejarse afectar por los fracasos momentáneos.

7.2.5. Retos cotidianos en la labor de ventas

En su día a día, los vendedores afrontan obstáculos que van desde complicaciones logísticas como tráfico, llamadas interrumpidas o problemas con sistemas informáticos hasta imprevistos con los pedidos o cambios repentinos en las necesidades de los clientes. Sin embargo, el principal desafío al que se enfrentan sigue siendo la variabilidad del comportamiento humano. La conducta de las personas no siempre responde de forma predecible a los mismos estímulos, incluso tratándose de públicos objetivos similares. Esto convierte a cada proceso de venta en un escenario único, que requiere flexibilidad y

adaptación constante.

7.3. Reclutamiento y selección de la fuerza de ventas

7.3.1. ¿Qué es el reclutamiento?

Se trata del proceso mediante el cual se atrae a un número adecuado de candidatos, con el fin de contar con personal calificado disponible para ocupar las plazas vacantes en el área comercial. Aunque, en teoría, debería existir siempre una reserva de talento, la realidad del mercado obliga a buscar candidatos justo en el momento en que se necesitan.

7.3.2. ¿Quién se encarga del reclutamiento?

Generalmente, el gerente de ventas lidera este proceso, con el apoyo del área de recursos humanos.

Algunas empresas optan por delegar completamente esta tarea a recursos humanos; sin embargo, lo más recomendable es que el gerente participe activamente, ya que posee un conocimiento más profundo de las habilidades necesarias y del entorno competitivo del negocio.

7.3.3. Etapas de reclutamiento y selección

- Descripción del puesto: Se definen las funciones, responsabilidades y competencias requeridas para el cargo.
- Búsqueda de candidatos: Puede realizarse mediante contactos directos con asociaciones profesionales, anuncios en medios impresos o digitales, recomendaciones internas (padrinazgo) o la captación de personal proveniente de empresas competidoras.
- Selección: Consiste en comparar los perfiles de los candidatos con el perfil ideal, utilizando entrevistas, análisis de currículums, pruebas psicométricas o evaluaciones

psicológicas.

- Contratación: Finalmente, se formaliza la incorporación del candidato seleccionado a la empresa mediante la firma del contrato laboral, proceso generalmente gestionado por recursos humanos.

7.4. Motivación y capacitación de la fuerza de ventas

Desde la perspectiva de la psicología, la motivación hace referencia a los procesos que inician, mantienen y orientan la conducta hacia objetivos determinados. En el ámbito comercial, comprender qué impulsa a cada vendedor es fundamental, ya que las motivaciones pueden variar significativamente de una persona a otra.

Aunque cada individuo posee necesidades distintas, la experiencia empresarial indica que suelen repetirse ciertos patrones de motivación, como el deseo de reconocimiento, la estabilidad económica o el desarrollo profesional. Para fomentar el compromiso y el buen desempeño, es clave combinar incentivos económicos con otras formas de reconocimiento, retroalimentación constante, y un entorno laboral que favorezca el crecimiento personal y profesional.

7.5. Liderazgo de la fuerza de ventas

Ejercer liderazgo en un equipo comercial implica mucho más que asignar tareas o dar instrucciones. Un buen líder inspira confianza, motiva al grupo y orienta sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos comunes. Además, sabe identificar las fortalezas y debilidades de cada integrante del equipo para aprovecharlas de forma estratégica.

Liderar no es imponer órdenes, sino influir positivamente en las personas para que trabajen con entusiasmo y compromiso. La comunicación abierta, el apoyo constante y la capacidad de resolución de conflictos son atributos esenciales en quienes asumen esta función.

8. Definiciones de las variables

8.1. El proceso de Ventas

El proceso de ventas se entiende como el conjunto estructurado de etapas que siguen los vendedores para convertir a un potencial cliente en un comprador efectivo y, posteriormente, en un cliente fiel. Este proceso es clave para garantizar la eficiencia comercial y el logro de los objetivos empresariales. A continuación, se describen las etapas que lo conforman:

8.1.1. Identificación de posibles clientes (prospección)

Consiste en localizar y reunir información sobre personas o empresas que podrían estar interesadas en los productos o servicios que ofrece la empresa. En esta etapa, se utilizan herramientas como bases de datos, referencias de clientes existentes, plataformas digitales o visitas directas al mercado.

8.1.2. Conocimiento detallado del producto o servicio

Implica que el vendedor adquiera un dominio profundo de las características, beneficios, ventajas competitivas y limitaciones del producto o servicio que comercializa. Este conocimiento es esencial para transmitir confianza al cliente y responder a sus preguntas de manera convincente.

8.1.3. Calificación del cliente potencial (Selección del público objetivo)

No todos los prospectos tienen el mismo potencial de compra. En esta etapa, se evalúa la capacidad de compra, el interés y las necesidades del cliente para enfocar los esfuerzos de venta en aquellos que realmente pueden convertirse en compradores.

8.1.4. Presentación de la oferta comercial

Es el momento en que el vendedor expone al cliente la propuesta de valor del producto o servicio, destacando sus beneficios y cómo puede satisfacer sus necesidades específicas. La presentación debe adaptarse al lenguaje y estilo del interlocutor, utilizando argumentos sólidos y ejemplos concretos.

8.1.5. Negociación y cierre de la venta

En esta fase, se responden objeciones, se negocian condiciones como precio, plazos o términos de entrega, y se busca lograr el compromiso definitivo del cliente. El cierre de la venta se concreta cuando ambas partes acuerdan los términos y se formaliza la transacción.

8.1.6. Servicio postventa y seguimiento

Tras concretar la venta, es fundamental mantener el contacto con el cliente para asegurar su satisfacción, resolver posibles inconvenientes y fortalecer la relación comercial. El seguimiento permite generar confianza, fidelidad y nuevas oportunidades de negocio a futuro.

9. Plan de Ventas

El plan de ventas es un proceso sistemático y continuo mediante el cual una empresa define de manera detallada sus objetivos comerciales, establece metas cuantificables y diseña las estrategias necesarias para alcanzarlas. A través de este proceso, la organización analiza tanto factores internos como su fuerza de ventas, recursos disponibles, estructura comercial y capacidades operativas como factores externos tales como las condiciones del mercado, el comportamiento de los consumidores, la competencia y los cambios económicos, sociales o tecnológicos con el propósito de identificar oportunidades que puedan ser aprovechadas y amenazas que deban ser mitigadas (Ramos Topham, 2020).

Con base en este análisis, se estructuran acciones específicas para orientar la gestión comercial, optimizar la distribución de recursos y asegurar que las actividades de venta estén alineadas con la misión y visión empresarial. Además, el plan de ventas contempla su implementación y seguimiento constante, permitiendo a la empresa adaptarse a las variaciones del entorno, corregir desviaciones y mantener un enfoque coherente hacia el logro de sus objetivos comerciales (Millán, 2019).

El plan de ventas constituye una herramienta indispensable para consolidar el crecimiento sostenible de la organización, fortalecer su posición competitiva y asegurar su permanencia en el mercado. En términos conceptuales, se define como el proceso mediante el cual una empresa diseña políticas, define tácticas y organiza recursos humanos, financieros y materiales, orientados a alcanzar metas de ventas previamente establecidas, siguiendo criterios de eficiencia y rentabilidad.

El plan de ventas está profundamente vinculado al proceso directivo, pues como señala Quiroz (2023), toda empresa, independientemente de su sector, debería elaborar un plan de ventas como instrumento para guiar el esfuerzo de su capital humano, establecer metas claras y diseñar estrategias precisas que permitan alcanzarlas. Esto implica desarrollar acciones coordinadas y proyectos comerciales orientados al cumplimiento de los objetivos trazados.

La importancia del plan de ventas es aún mayor en el contexto de crecimiento empresarial o de recuperación tras periodos críticos. Un plan bien diseñado permite a los empresarios anticiparse a cambios en el mercado, adaptarse a nuevas necesidades de los clientes y responder de forma ágil ante escenarios adversos. Tal como expone Osorio (2022), durante la crisis generada por la COVID-19, muchas empresas se vieron obligadas a rediseñar sus planes comerciales, implementar canales digitales y replantear su propuesta de valor para poder subsistir.

10. Plan de ventas para la recuperación de una empresa en crisis

El plan de ventas adquiere un papel fundamental en el caso de organizaciones que atraviesan situaciones de crisis, pues se convierte en un mecanismo para rescatar, reorganizar y revitalizar la actividad comercial. Las crisis pueden tener diversas causas, tanto internas como problemas en los procesos de venta, baja productividad del equipo comercial o deficiente gestión de clientes como externas como cambios abruptos en la economía, variaciones en el comportamiento del consumidor o incremento de la competencia y suelen manifestarse en caídas en los ingresos, pérdida de cuota de mercado o deterioro de la imagen empresarial (Kaplan N. et al., 2000).

En estos escenarios, el plan de ventas no se limita a definir objetivos comerciales, sino que actúa como una estrategia de recuperación integral. A través de un diagnóstico exhaustivo, la empresa puede identificar las raíces de su crisis y desarrollar líneas de acción que le permitan revertir la situación.

El primer paso es la elaboración de un diagnóstico comercial que emplee herramientas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el análisis PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) u otras técnicas que faciliten comprender el estado actual del mercado, la percepción de los clientes y la posición competitiva de la empresa (Kaplan R. S., 1996).

Sobre la base de este diagnóstico, se redefine, si es necesario, la misión comercial, la visión y los valores que orientan el accionar de la empresa, adaptándolos al contexto de crisis. Además, se establecen objetivos de ventas específicos y realistas, enfocados en recuperar ingresos, restablecer relaciones con los clientes y reposicionar a la empresa en el mercado (Kaplan N. et al., 2000).

A partir de allí, se diseñan estrategias puntuales, que pueden incluir la renegociación de precios y condiciones comerciales, el desarrollo de nuevos canales de venta como plataformas digitales, la implementación de campañas de promoción para estimular la demanda, la capacitación intensiva del equipo comercial, la optimización del proceso de prospección y cierre de ventas, y la mejora en los servicios postventa.

Asimismo, es esencial establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para el área comercial, que permitan monitorear de manera objetiva el progreso de las acciones implementadas. Estos indicadores facilitan la detección de desviaciones y la toma de decisiones oportunas para ajustar las estrategias y mantener el rumbo hacia la recuperación (Millán, 2019). Johnson, Scholes y Whittington (2011) subrayan que el plan de ventas, especialmente en contextos de crisis, debe concebirse como un instrumento dinámico y flexible, capaz de adaptarse a circunstancias cambiantes y de evolucionar conforme se vayan obteniendo resultados parciales.

No es simplemente un documento estático, sino una guía estratégica sujeta a revisiones y ajustes continuos, garantizando que las decisiones comerciales se mantengan alineadas con la realidad del mercado y con los objetivos de sostenibilidad de la empresa.

Finalmente, es imprescindible fijar precios que los clientes estén dispuestos a pagar y que a la vez resulten rentables para la empresa. En el caso del diseño de promociones, debe realizarse un cálculo cuidadoso del punto de equilibrio, para asegurar que las acciones destinadas a incentivar las ventas no generen pérdidas ni comprometan la estabilidad financiera de la empresa.

11. Empresas en Crisis

11.1. ¿Qué es una empresa en crisis?

Una empresa en crisis es aquella que experimenta una situación de inestabilidad y riesgo, poniendo en peligro su supervivencia y continuidad. Esta inestabilidad puede manifestarse en diferentes áreas, como:

- Pérdidas financieras: Disminución significativa de ingresos, dificultades para cubrir deudas, falta de liquidez, etc.
- Problemas operativos: Disminución de la productividad, dificultades para cumplir con los plazos de entrega, fallos en la cadena de suministro, etc.
- Deterioro de la reputación: Pérdida de confianza por parte de los clientes, controversias públicas, escándalos, etc.
- Amenazas legales: Demandas, investigaciones, multas, etc.

11.2. Motivos por los que las empresas entran en crisis:

Las causas de una crisis empresarial pueden ser diversas y combinarse entre sí. Algunas de las más comunes incluyen:

Factores externos:

- Crisis económicas: Recesiones, inflación, cambios en las tasas de interés, etc.
- Cambios en el mercado: Aparición de nuevos competidores, evolución de las preferencias del consumidor, tecnologías disruptivas, etc.
- Desastres naturales: Terremotos, inundaciones, sequías, etc.
- Políticas gubernamentales: Cambios en la legislación, impuestos, restricciones comerciales, etc.

Factores internos:

- Mala gestión financiera: Endeudamiento excesivo, falta de control de gastos, inversión inadecuada, etc.
- Falta de innovación: Incapacidad para adaptarse a las nuevas demandas del mercado, productos/servicios obsoletos, etc.
- Problemas de liderazgo: Falta de visión estratégica, toma de decisiones erróneas, conflictos internos, etc.
- Falta de comunicación: Comunicación interna deficiente, falta de transparencia con los clientes, etc.

¿Puede una empresa en crisis restablecerse?

Sí, una empresa en crisis puede restablecerse, pero requiere un plan de ventas bien definido, un equipo comprometido y una ejecución eficiente. La posibilidad de éxito depende de varios factores, como:

Gravedad de la crisis: Las empresas que enfrentan problemas financieros graves o una pérdida de reputación significativa tienen un camino más difícil.

Capacidad de adaptación: Las empresas que pueden adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado y a los cambios en el entorno tienen más posibilidades de éxito.

Apoyo de los stakeholders: El apoyo de los clientes, proveedores, inversores y empleados es fundamental para la recuperación de la empresa.

Tabla 2

Operacionalización de variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Plan de Ventas	Dirección	Número de decisiones Acertadas	Escala: Ordinal Número total de decisiones correctas en relación con las decisiones tomadas en un periodo determinado.
		Capacidad de Dirección	Escala: Ordinal Evaluación cualitativa (ej. encuestas a empleados, entrevistas) o evaluaciones de desempeño donde se clasifica la habilidad de los directivos en una escala (por ejemplo, bajo, medio, alto).
	Comercialización	Rotación de Líneas de Productos	Escala: Razón Número de veces que las líneas de productos son renovadas o modificadas en un periodo determinado. Puede calcularse con la fórmula $\frac{\text{número de cambios de producto}}{\text{total de líneas de productos}}$
		Rapidez en la entrega de los productos	Escala: Razón Tiempo promedio desde el pedido hasta la entrega. Esto puede medirse en días, horas, etc.
	Marketing	Satisfacción del Cliente	Escala: Ordinal Encuestas de satisfacción con opciones como "muy insatisfecho", "insatisfecho", "satisfecho", "muy satisfecho".
		Porción del mercado	Escala: Razón $\frac{\text{ventas de la empresa}}{\text{ventas totales del mercado}}$ obtener un porcentaje.
		Fuerza de la marca	Escala: Ordinal Encuestas y análisis de posicionamiento de marca, como el índice de reconocimiento, preferencia de marca, etc.
		Estructura Operativa	Escala: Nominal u Ordinal Evaluación cualitativa de cómo está organizada la empresa (estructura jerárquica, divisional, matricial, etc.).
	Organizacional	Colaboración del RRHH	Escala: Ordinal Encuestas y análisis de posicionamiento de marca, como el índice de reconocimiento, preferencia de marca, etc.
		Planes de Comunicación	Escala: Nominal u Ordinal Evaluación cualitativa de cómo está organizada la empresa (estructura jerárquica, divisional, matricial, etc.).
Ingreso por ventas		Escala: Ordinal Encuestas y análisis de posicionamiento de marca, como el índice de reconocimiento, preferencia de marca, etc.	
Recuperación de la Empresa	Ventas de la Empresa	Cantidad de productos	Escala: Nominal u Ordinal Evaluación cualitativa de cómo

	vendidos por tipo de producto	está organizada la empresa (estructura jerárquica, divisional, matricial, etc.). Escala: Razón costo ventas/Inventario promedio
	Rotación de inventarios	multiplicado por 100 para obtener un porcentaje. Escala: Ordinal
	Cumplimiento de metas	Medir el porcentaje de metas alcanzadas frente a las establecidas. Se puede clasificar como "no cumplido", "cumplido parcialmente", "cumplido completamente".
Cumplimiento de expectativas	Rotación del personal	Escala: Razón N° de empleado que dejan la empresa x 100/N° total de empleos lo que da el porcentaje de rotación de personal.

Nota. Elaborado bajo las premisas de las variables, Hernández y Sampieri, 2018

12. Bases teóricas

12.1. Alimento balanceado

Un alimento balanceado es una mezcla de ingredientes cuidadosamente seleccionados y dosificados para proporcionar a los animales todos los nutrientes que necesitan para un crecimiento saludable, desarrollo óptimo y buen rendimiento. Es como una "receta" nutricional diseñada específicamente para cada especie, raza, edad, tamaño y nivel de actividad del animal (Irigoyen, 2023)

12.1.1. Tipos de alimento balanceado

Los alimentos balanceados se clasifican según la especie animal a la que están destinados y la etapa de vida en la que se encuentran. Algunos ejemplos son: Alimentos para mascotas: Estos se diseñan para perros y gatos, y se dividen en categorías como cachorros, adultos, seniors, razas pequeñas, razas grandes, etc.

- Alimentos para aves: Se diseñan para pollos, pavos, gallinas ponedoras, etc., y se adaptan a las necesidades específicas de cada tipo de ave.
- Alimentos para cerdos: Se diseñan para cerdos en diferentes etapas de

crecimiento, desde lechones hasta cerdos de engorde.

- Alimentos para ganado bovino: Se diseñan para vacas lecheras, vacas de carne, terneros, etc., y se adaptan a las necesidades de cada etapa de producción.
- Alimentos para peces: Se diseñan para peces de cultivo y se adaptan a las necesidades de cada especie y etapa de crecimiento.

12.1.2. Animales que se alimentan con alimento balanceado en Arequipa

En la región Arequipa, y en el Sur del Perú, existe una amplia variedad de animales se alimentan con alimento balanceado, incluyendo:

- Animales de granja: Vacas, cerdos, pollos, pavos, conejos, etc.
- Mascotas: Perros y gatos conejos.
- Animales de compañía: Aves de corral, peces ornamentales, etc.

La industria de alimentos balanceados en Arequipa está en constante crecimiento, impulsada por la demanda de productos de alta calidad para la producción animal y el cuidado de las mascotas.

12.1.3. Beneficios de los alimentos balanceados

Los alimentos balanceados ofrecen numerosos beneficios para los animales, incluyendo:

- Crecimiento y desarrollo óptimos: Proporcionan los nutrientes esenciales para un crecimiento saludable y un desarrollo adecuado.
- Mejora del rendimiento: Ayudan a mejorar la producción de carne, leche, huevos, etc., en animales de granja.

- Fortalecimiento del sistema inmunológico: Contribuyen a un sistema inmunológico más fuerte, reduciendo la susceptibilidad a enfermedades.

Mejora de la salud general: Ayudan a mantener la salud de la piel, el pelo, los huesos, los dientes y otros órganos.

Conveniencia: Son fáciles de almacenar, dosificar y administrar, lo que facilita la alimentación de los animales.

12.2. Productos de alimentos balanceados Comercializados por E.P.A WUILCCUS EIRL

Alimento Balanceado de Torta de soya (Soybean cake / Soybean meal).

La torta de soya es un subproducto de la extracción del aceite de los granos de soya y se utiliza ampliamente en la alimentación animal debido a su alto contenido de proteína y buen balance de aminoácidos esenciales. No se clasifica típicamente en "tipos" distintos de la misma manera que otros ingredientes de alimentos para animales (como diferentes tipos de granos o forrajes). Tipos:

- Torta de soya integral: contiene aceite residual, sin desgrasar.
- Torta de soya solvente (desgrasada): se le ha extraído el aceite por solventes (más usada en balanceados).
- Torta de soya combinada con alimento procesado
- Torta de soya extruida: procesada por calor, mejora la digestibilidad

Este producto es resultante de la extracción del aceite de soya. Usado principalmente como alimento para animales. Sin embargo, podemos hablar de variaciones en la torta de soya basadas en algunos factores:

Contenido de Proteína:

- Torta de soya con 44% de proteína: Esta es una presentación común que a menudo incluye la cascarilla de la soya.
- Torta de soya con 48% de proteína: Esta versión generalmente tiene menos o ninguna cascarilla, lo que concentra el contenido de proteína.
- Producto resultante de la extracción del aceite de soya. Usado principalmente como alimento para animales.
- Soya integral (Whole soybeans) Grano de soya sin procesar.
 - Tipos:
- Soya amarilla: la más común para alimentos balanceados.
- Soya negra: menos común, tiene más antioxidantes.
- Soya orgánica: cultivada sin agroquímicos.
- Soya extruida: cocida y triturada, mejora la digestión en animales. Afrecho de trigo (Wheat bran) Subproducto del trigo al refinarlo, rico en fibra. Tipos:
 - Afrecho fino: más procesado, con menos partículas grandes.
 - Afrecho grueso: más natural, con cascarilla visible.
 - Afrecho peletizado: en forma de pellets, fácil de almacenar.
 - Harina de maíz (Corn flour / Cornmeal) Producto molido del grano de maíz, para consumo humano o animal.

Tipos:

- Harina de maíz amarillo: común para balanceados y alimentos.
- Harina de maíz blanco: más usada en productos de panificación.

- Harina precocida: usada en arepas, fácil de preparar.
- Harina integral de maíz: conserva el germen y la fibra.

Chanca

(En algunos países, "chanca" se refiere a un subproducto del maíz o la caña machacada, usado como forraje o alimento animal.)

Tipos posibles (según contexto local):

- Chanca de maíz: restos triturados de mazorca y grano.
- Chanca de caña: bagazo triturado, usado como fibra o alimento voluminoso. Maíz híbrido (Hybrid corn)

Maíz producido por cruzamiento de dos variedades puras, mejora el rendimiento.

Tipos:

- Maíz híbrido amarillo duro: más común en ganadería.
- Maíz híbrido blanco: usado en alimentación humana.
- Maíz transgénico (GM): con resistencia genética.
- Maíz híbrido de alto rendimiento: más producción por hectárea. Derivados del maíz (Corn by-products)

Subproductos del maíz usados en alimentos o balanceados. Productos:

- Gluten de maíz (corn gluten): alto en proteína.
- Harina de maíz: ya mencionada.
- Sémola de maíz: granos molidos gruesos.
- Aceite de maíz

- Melaza de maíz (Corn steep liquor): líquido rico en nutrientes, subproducto de fermentación.
- DDGS (granos secos de destilería con solubles): subproducto de la industria etanolera, usado en balanceados.

13. Datos Teóricos

E.P.A WUILCCUS EIRL

Hace dieciséis años, el inicio de E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. fue apenas un experimento impulsado por la experiencia y dedicación de sus fundadores. Ambos propietarios trabajaban, como cuidadores en una granja, encargándose tanto de alimentar a los animales cerdos, toros y gallinas como de realizar la molienda de sus alimentos. Su compromiso y responsabilidad los convirtieron en personas de confianza para sus empleadores, asumiendo incluso funciones administrativas como la recepción de dinero, manejo de vehículos y atención de pedidos.

Luego de casi tres años, decidieron emprender su propio negocio en el mismo rubro, abriendo una pequeña tienda de alimentos balanceados. Aunque comenzaron con recursos muy limitados y muchas dudas, su constancia fue clave. En ese tiempo, el esposo optó por trabajar como taxista, mientras su esposa se quedaba a cargo del local. Aprovechando su contacto con pasajeros, empezó a ofrecer los productos durante sus servicios de taxi. Así, los pedidos comenzaron a llegar, y él mismo se encargaba de entregarlos a domicilio.

Gracias al incremento progresivo de la demanda, al cabo de un año lograron hacer crecer el negocio. Con las ganancias obtenidas, decidieron arriesgarse y alquilar un molino. Esto representó un cambio importante en su modelo de operación: cerraron la tienda y comenzaron a procesar directamente el alimento balanceado. A partir de entonces, utilizaron su vehículo no solo para llevar pedidos a hogares, sino también para abastecer a otras tiendas

de la ciudad. Este paso marcó el inicio de su consolidación como productores y distribuidores, sentando las bases de lo que más adelante se formalizaría como E.P.A WUILCCUS E.I.R.L.

14. Cartera de Productos

La producción de E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. comenzó con la compra y procesamiento de maíz híbrido. Para ello, la empresa contaba con una máquina especializada que permitía partir el grano y transformarlo en chanca, es decir, maíz partido, utilizado comúnmente en la alimentación de aves de corral como gallinas y pollos.

Adicionalmente, disponían de otra máquina que se encargaba de moler completamente el maíz, obteniendo así harina de maíz de color amarillo, destinada a la nutrición de animales de mayor tamaño como vacas, cerdos, toros e incluso perros.

A partir del año 2011, el negocio experimentó un crecimiento acelerado gracias al esfuerzo constante de los esposos, quienes trabajaban incansablemente durante el día y, en ocasiones, también por la noche. Ellos mismos se encargaban de todas las operaciones: uno procesaba la chanca, el otro molía el maíz, y juntos gestionaban la carga y distribución de los productos.

Con una base de capital más sólida, decidieron formalizar la empresa, inscribiéndose en la SUNAT bajo el nombre de E.P.A WUILCCUS E.I.R.L., lo que les permitió iniciar la importación de insumos y expandir su operación. Empezaron entonces a adquirir materias primas como maíz híbrido, torta de soya, soya integral y afrecho de trigo, con el objetivo de elaborar fórmulas nutricionales más completas, diseñadas para acompañar todo el ciclo de desarrollo de los animales, desde la etapa inicial hasta su engorde o producción final.

En el año 2014, dieron un paso decisivo al adquirir un terreno propio, lo que les permitió dejar de depender del alquiler de instalaciones. Con esta adquisición, también

realizaron la compra de maquinaria especializada para consolidar su proceso productivo: equipos para la elaboración de chanca y harina de maíz, mezcladoras de alimento, cosedoras para el sellado de sacos y balanzas industriales para el pesaje preciso de cada producto. Esta infraestructura permitió a la empresa integrar toda la cadena de producción, mejorar su eficiencia operativa y aumentar su capacidad de respuesta frente a la demanda del mercado.

15. Administración de E.P.A WUILCCUS EIRL

Durante los primeros años, la empresa operaba con un equipo reducido conformado por dos trabajadores y los propios fundadores (esposos), quienes asumen la responsabilidad de la venta al por mayor y menor de productos como torta de soya, soya integral, afrecho de trigo, harina de maíz, chanca, maíz híbrido y sus derivados.

La llegada de la pandemia por la COVID-19 en el año 2020 marcó un punto de quiebre positivo para la empresa. La demanda de alimentos balanceados aumentó considerablemente, ya que estos productos se volvieron esenciales para la alimentación de animales de granja. Además, se amplió la actividad hacia la venta de animales destinados al consumo humano, lo que permitió diversificar las fuentes de ingreso.

Gracias a este crecimiento acelerado, la empresa logró reinvertir sus ganancias y adquirir una nueva mezcladora industrial, lo que mejoró significativamente su capacidad de producción. Esto permitió abastecer una mayor cantidad de pedidos y ampliar la cobertura comercial a nivel nacional. Al mismo tiempo, se incorporaron nuevos productos a la línea de insumos procesados, como arrocillo, polvillo de arroz, cebada, trigo y aceite de soya, incrementando así la variedad de alimentos ofrecidos a los clientes.

Este proceso de expansión también exigió un aumento en el personal operativo. Actualmente, la empresa cuenta con seis trabajadores dedicados a la molienda, mezcla y carga de productos, además de una secretaria, un contador y los propietarios, quienes

continúan involucrados activamente en la gestión del negocio.

16. Ventas y Distribución

Hasta el año 2023, las ventas de la empresa fueron excepcionalmente altas, lo que generó un incremento significativo en los ingresos y utilidades. Sin embargo, a partir de 2024, se evidenció una caída notable en el volumen de ventas. Esta disminución se debió, en gran medida, al ingreso masivo de productos similares provenientes de distintas regiones, así como al incremento de la competencia en el mercado local. Como resultado, varios clientes que anteriormente se mantenían fidelizados comenzaron a optar por otras alternativas, afectando directamente el flujo de caja y la rentabilidad de la empresa.

En comparación con el periodo de la pandemia, considerado el año de mayor auge para E.P.A WUILCCUS E.I.R.L., el panorama actual refleja un escenario más desafiante. A pesar de ello, en 2025 la empresa mantiene una base de aproximadamente 100 clientes estables, algunos de los cuales realizan pedidos semanalmente, mientras que otros lo hacen de forma mensual.

Cartera de Proveedores

Nuestros proveedores desde el 2012 de dichos productos son hasta el día de hoy:

Para la compra de Torta de soya y Soya integral:

Molinorte Trading S.A.C

COALPE S.A.C.

Para la compra de Afrecho de trigo:

INVERSIONES AGROPECUARIAS SAN JUAN E.I.R.L

Para la comprar de maíz hibrido: Del 2010 hasta el 2025:

INVERSIONES AGROPECUARIAS SAN JUAN E.I.R.L

Del 2018 hasta el 2025

ADN ANDINA S.R.L

MONKEY TRADING S.A.C.

SEABOARD OVERSEAS PERU S.A

17. Antecedentes

17.1. Antecedentes Internacionales

Diversos estudios internacionales han abordado la problemática de empresas que enfrentan crisis de ventas y comerciales, enfocándose en la necesidad de implementar estrategias efectivas para su recuperación.

En países como España, México y Colombia, investigaciones sobre la gestión comercial han resaltado la importancia de contar con planes de ventas estructurados, capaces de adaptarse a los cambios del mercado y las preferencias de los consumidores.

Estos estudios coinciden en que las empresas que invierten en fortalecer su fuerza de ventas, implementar herramientas digitales y desarrollar procesos de fidelización logran mejores resultados en contextos adversos.

Asimismo, se destaca la relevancia de una adecuada planificación estratégica y el análisis constante del entorno competitivo para anticipar riesgos y aprovechar oportunidades.

17.2. Antecedentes Nacionales

En el contexto peruano, existen investigaciones orientadas a la gestión de ventas y la recuperación de empresas en situaciones críticas. Estos trabajos han puesto énfasis en la necesidad de realizar diagnósticos internos para identificar debilidades en áreas clave como la organización comercial, la atención al cliente y la gestión de costos.

Además, se ha evidenciado la creciente importancia del marketing digital como herramienta para ampliar el alcance de las empresas y captar nuevos segmentos de mercado. Las investigaciones nacionales resaltan que las empresas dedicadas a la distribución de productos agroindustriales, como los alimentos balanceados, requieren modernizar sus procesos, optimizar su portafolio de productos y fortalecer su posicionamiento frente a la competencia, para asegurar su sostenibilidad y crecimiento en el mediano y largo plazo.

17.3. Antecedentes Locales

En la región de Arequipa, se han desarrollado estudios relacionados con empresas que atraviesan crisis financieras y comerciales, especialmente en sectores vinculados a la producción y comercialización de insumos agropecuarios.

Estos trabajos han identificado que, en muchos casos, la falta de innovación, la escasa inversión en marketing y la limitada capacitación del personal de ventas han contribuido a la pérdida de competitividad. Asimismo, se ha observado que las empresas locales suelen tener dificultades para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, lo que genera disminución en sus niveles de venta y participación de mercado.

Los antecedentes locales sugieren la necesidad de implementar planes de ventas integrales, con estrategias específicas para fortalecer la relación con los clientes, mejorar los canales de distribución y aprovechar las herramientas tecnológicas para impulsar las ventas y la fidelización de los consumidores.

18. Hipótesis de la investigación

Dado que el sector ganadero presenta actualmente un incremento en su producción, pero la E.P.A WUILCCUS EIRL viene atravesando problemas con disminución de ventas y variaciones de los ingresos, **es probable que**, realizando el presente trabajo de investigación, podamos implementar el plan de ventas y ayudar a la empresa a E.P.A WUILCCUS EIRL con la comercialización para recuperarse.





CAPITULO II: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

2. Metodología del estudio

2.1. Tipo, enfoque, diseño y nivel de investigación

2.1.1. Tipo de Investigación

Es de tipo Investigación aplicada, la investigación aplicada es un tipo de estudio que se enfoca en resolver problemas prácticos del mundo real, a diferencia de la investigación básica, que busca ampliar el conocimiento teórico. Su objetivo es generar conocimiento útil y relevante que pueda ser aplicado para mejorar situaciones específicas, utilizando diversas metodologías como experimentos, encuestas y estudios de caso. Se busca solucionar un problema real, en este caso, la recuperación de una empresa en crisis.

El objetivo es generar conocimiento práctico y útil para la toma de decisiones.

2.1.2. Enfoque de Investigación

El enfoque es Mixto, Se combinan métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión completa del problema. Se pueden analizar datos financieros, encuestas a empleados, entrevistas con expertos y análisis de casos de éxito.

2.1.3. Diseño de Investigación

Hemos determinado que el diseño de investigación es dual ya que enfrenta un diseño exploratorio y descriptivo a la vez.

- **Diseño exploratorio:** Se busca comprender el problema en profundidad, identificar las causas de la crisis y las variables relevantes para la recuperación. Se pueden realizar entrevistas abiertas, análisis de documentos y estudios de casos.
- **Diseño descriptivo:** Se busca describir la situación actual de la empresa, su entorno y las características de la crisis. Se pueden utilizar encuestas, análisis de datos financieros y estudios de mercado.

2.1.4. Nivel de Investigación

El Nivel de Investigación es aplicada ya que busca generar conocimiento útil para la práctica, con el objetivo de mejorar la gestión de la crisis y la recuperación de la empresa.

También se muestra que se busca evaluar la efectividad de las estrategias de recuperación implementadas, mediante indicadores clave de rendimiento (KPIS) y análisis de impacto.

2.1.5. Campo, área, línea de investigación

- Campo: Ciencias Económico-Administrativas
- Área: Administración de Empresas
- Línea: Administración y gestión

2.2. Delimitación geográfica y temporal

2.2.1. Delimitación geográfica

La presente investigación se llevará a cabo en la ciudad de Arequipa. Ya que la empresa se encuentra ubicada en el distrito de Cerro Colorado. Se limita esta opción ya que la tienda está en ese distrito y las compras son mayormente por pedidos las compras mayores se hacen directamente de almacén.

2.2.2. Delimitación temporal

La investigación se llevará a cabo durante el mes de abril mayo y junio del 2025.

2.3. Población y diseño muestral con fuentes primarias

2.3.1. Población:

La población de estudio estará conformada por todos los clientes que suman 80 clientes y los 10 trabajadores que tiene la empresa.

2.4. Diseño Muestral:

Se seleccionará una muestra representativa de cada estrato para asegurar la representatividad de la población.

No existe una única fórmula para determinar el tamaño de la muestra en poblaciones finitas. La fórmula para utilizar depende de varios factores, incluyendo el nivel de confianza deseado, el margen de error aceptable y la proporción estimada de la característica que se está estudiando en la población. Sin embargo, una fórmula comúnmente utilizada para poblaciones finitas es la siguiente:

$$n = (Z^2 * p * q * N) / (e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q)$$

- n: Tamaño de la muestra.
- Z: Valor Z correspondiente al nivel de confianza deseado (ej.: 1.96 para un 95% de confianza).
- p: Proporción estimada de la característica en la población (si no se tiene una estimación, se utiliza 0.5, que maximiza el tamaño de la muestra).
- q: 1 – p
- N: Tamaño de la población (en este caso, 100 clientes).
- e: Margen de error aceptable (ej.: 0.05 para un 5% de margen de error).

Se define un nivel de confianza (usualmente 95%) y el margen de error aceptable

(usualmente entre 5% y 10%). Si se usa un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$) y un margen de error del 5% ($e = 0.05$), y si se asume una proporción p de 0.5 (ya que no tenemos información previa sobre la proporción de clientes que responderían de una manera específica), la fórmula quedaría así:

$$n = (1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 100) /$$

$$(0.05^2 * (80 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5) \quad n = 96.04/1.1579 \quad n = 83$$

Resolviendo esta ecuación, se obtiene el tamaño de muestra recomendado. Ten en cuenta que al ser una población pequeña (100 clientes), es probable que la muestra resultante sea cercana o incluso igual al tamaño total de la población. En este caso salieron 83 clientes, pero se podría considerar entrevistar a todos los clientes.

2.5. Fuentes Primarias:

La información se obtendrá directamente de los clientes a través de encuestas, entrevistas. Se utilizarán cuestionarios preparados con las 5 dimensiones:

- Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos.

2.5.1. Técnicas

Se utilizarán técnicas de encuesta y observación.

2.5.2. Instrumentos

Se utilizará un cuestionario que medirá las cinco dimensiones como Dirección, Financiera, Operativa, Marketing, Organizacional. Se utilizarán escalas de Likert para medir las expectativas y percepciones de los clientes y preguntas cerradas para tener conocimiento sobre la gestión de la empresa.

2.5.3. Fuentes de recolección de datos

- Clientes: Los clientes serán la principal fuente de información a través de encuestas y observaciones.
- Personal de la empresa: Se obtendrá información de los trabajadores de la empresa sobre la organización y el clima laboral.

2.5.3.1. Estrategias de recolección de datos

- Encuestas: Las encuestas son una herramienta eficaz para recopilar datos cuantitativos de una gran cantidad de personas. En este caso, te permitirían obtener información sobre la satisfacción del cliente, las percepciones sobre la calidad de los productos o servicios, la percepción de la gestión de la empresa. (Sampieri H., 2018)
- Entrevistas: Las entrevistas te permiten obtener información cualitativa más profunda y detallada de los clientes. Pueden ser entrevistas individuales o grupales, y pueden ser estructuradas o semi estructuradas.
- Observación: La observación es una técnica que implica observar el comportamiento de los clientes en un entorno natural. En este caso, se podría observar la interacción de los clientes con el personal, la calidad de los productos. (Sampieri R. H., 2014)

2.5.3.2. Método de Recolección de Datos

- Cuestionarios dirigidos:

Se utilizarán cuestionarios estructurados para recopilar datos cuantitativos de diferentes actores clave de la empresa en crisis, como empleados, directivos, clientes, proveedores y stakeholders. Las preguntas se enfocarán en áreas como la percepción de la crisis, la satisfacción con los productos/servicios, las expectativas de la empresa, las

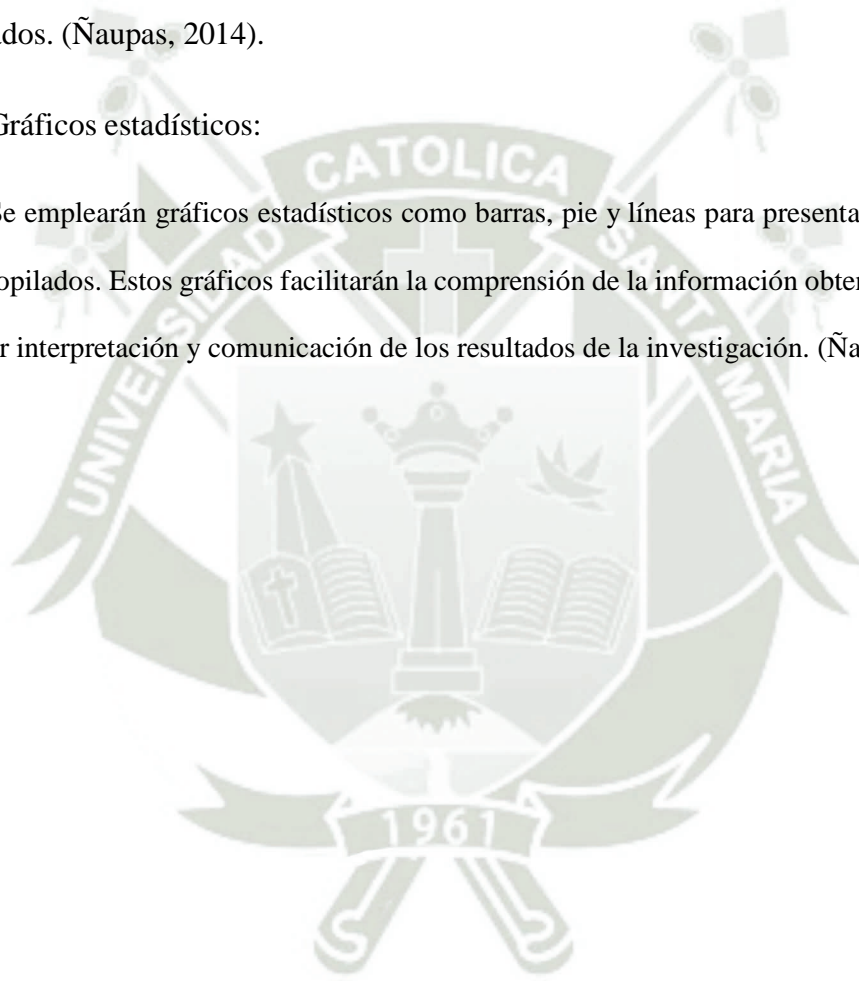
necesidades de cambio, etc. (Malhotra, 2020).

- Tablas de frecuencia:

Se utilizarán tablas de frecuencia para organizar y analizar los datos recopilados a través de los cuestionarios. Estas tablas permitirán visualizar la distribución de respuestas a las preguntas, identificando patrones y tendencias en las opiniones y percepciones de los encuestados. (Ñaupas, 2014).

- Gráficos estadísticos:

Se emplearán gráficos estadísticos como barras, pie y líneas para presentar visualmente los datos recopilados. Estos gráficos facilitarán la comprensión de la información obtenida, permitiendo una mejor interpretación y comunicación de los resultados de la investigación. (Ñaupas, 2014)





CAPÍTULO III: RESULTADOS

3. Análisis de la situación actual

3.1. Análisis interno

3.1.1. Historia y evolución

La empresa E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. fue fundada en el año 2010 por Wuilmer Ccuno Suni, motivado por la creciente preocupación de los ganaderos de Arequipa respecto a la calidad de los alimentos que consumía su ganado, y el impacto directo que esto tenía en la productividad, salud animal y, en consecuencia, en la rentabilidad del sector agropecuario. Con varios años de experiencia en el rubro, Wuilmer decidió iniciar un proyecto empresarial que ofreciera soluciones nutricionales confiables, de alta calidad, y adaptadas a las verdaderas necesidades de los productores locales.

Desde sus primeros pasos, el objetivo principal de E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. Fue consolidarse como un referente en innovación y calidad en la producción de alimentos balanceados para animales de granja. Para ello, se realizaron inversiones estratégicas en maquinaria, materia prima y en la implementación de una planta propia, lo que permitió iniciar la fabricación de sus propias formulaciones.

Uno de los principales retos durante la etapa inicial fue generar confianza entre los ganaderos, muchos de los cuales mostraron escepticismo hacia los productos balanceados debido a malas experiencias previas con otras marcas. Para superar este obstáculo, Wuilmer aprovechó sus vínculos en el sector agropecuario y ofreció muestras gratuitas, así como asesoramiento técnico personalizado. La respuesta fue positiva: los primeros clientes, satisfechos con los resultados obtenidos, se convirtieron en promotores naturales de la marca. Gracias al boca a boca y a una atención ercana y comprometida, la empresa logró posicionarse rápidamente en el mercado local.

Con el paso de los años, E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. fue ampliando su capacidad

operativa e incorporando mejoras constantes en su planta de producción. Asimismo, diversificar su línea de productos para cubrir las distintas necesidades nutricionales de diversos tipos de ganado. Durante sus campañas, la empresa también impulsó iniciativas orientadas a concientizar sobre la importancia de una nutrición balanceada, promoviendo prácticas de crianza más sostenibles y saludables. Esto le permitió consolidarse como una marca seria, responsable y comprometida con el bienestar animal y el desarrollo del sector agropecuario.

No obstante, en la actualidad, la empresa atraviesa una etapa crítica. La disminución de ventas, la pérdida de cuota de mercado y el aumento de los costos operativos han generado una situación de crisis que pone en riesgo su estabilidad. Esta problemática no solo afecta a la empresa, sino también a los ganaderos que dependen de sus productos y servicios para mantener la productividad de sus explotaciones.

3.1.2. Organigrama y estructura

Figura 1

Organigrama



Nota. El grafico representa el organigrama de la empresa

Se presenta el organigrama actual que maneja la empresa E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. En la Gerencia General se encuentra el fundador Wuilmer Ccuno Suni, quien lidera todas las operaciones estratégicas y toma las decisiones clave. En el área contable y administrativa se encuentra una secretaria y un contador, quienes brindan soporte en la gestión financiera y en el control de documentos. En el área operativa, la empresa cuenta con seis trabajadores dedicados a la molienda, mezclado, ensacado y carga de los productos.

La estructura organizativa de E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. Se caracteriza por ser plana o horizontal, lo cual es común en empresas pequeñas o familiares donde las decisiones se toman de forma directa y ágil. Este tipo de estructura favorece la comunicación constante entre los miembros del equipo, facilita la resolución de problemas en tiempo real y permite una mayor flexibilidad en la ejecución de tareas. Sin embargo, también representa un desafío en cuanto a la especialización y definición de funciones, lo que hace recomendable una futura revisión que permita establecer roles más definidos conforme la empresa crezca y se profesionalice.

4. Misión

Nuestra misión es proveer alimentos balanceados de la más alta calidad para animales de granja, asegurando su óptimo desarrollo y bienestar. Nos comprometemos a contribuir al éxito de nuestros clientes, los ganaderos, a través de soluciones nutricionales innovadoras y un servicio excepcional. A pesar de los desafíos actuales en las ventas, mantenemos nuestro firme compromiso con la salud animal, la rentabilidad de las granjas y la sostenibilidad de nuestros procesos, manejando cada etapa de forma responsable y eficiente.

5. Visión

A pesar de la crisis de ventas, nuestra visión en E.P.A WUILCCUS EIRL es ser reconocidos como la empresa líder en el sector de alimentos balanceados para animales de granja, tanto a nivel regional como nacional. Buscamos superar esta etapa fortaleciendo nuestra calidad, impulsando la innovación en nuestras formulaciones y reafirmando nuestro compromiso con la sostenibilidad.

6. Valores

Los valores que conforman a la empresa y que le permitió sobresalir en el mercado son:

- **Calidad:** Mantener un compromiso inquebrantable con la formulación y producción de alimentos balanceados que cumplan o superen los estándares nutricionales.
- **Innovación:** Buscar constantemente nuevas fórmulas y procesos que mejoren la eficiencia alimenticia y reduzcan costos para los productores, sin comprometer la calidad. En tiempos de crisis, la innovación puede ofrecer soluciones que diferencien a la empresa de la competencia.
- **Confianza al Cliente:** Construir y mantener relaciones sólidas con los clientes, brindando asesoramiento experto, un servicio postventa excepcional y una comunicación transparente. La confianza es un activo invaluable, especialmente cuando las decisiones de compra son más cautelosas.

7. Objetivos estratégicos

Según lo indicado por la gerencia de E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. y en función de las proyecciones realizadas para el año 2028, se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar la base de clientes en un 60% hacia el año 2028, mediante estrategias de fidelización, promoción digital y expansión del canal de distribución en nuevas zonas ganaderas del sur del país.
- Mejorar la rentabilidad general de la empresa en un 35% para 2028, optimizando los costos operativos a través de una mejor gestión logística, reducción de desperdicios en la producción y negociación de mejores condiciones con proveedores.
- Posicionar a E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. como una empresa líder en alimentación animal balanceada en la región sur del Perú para el 2028, a través de la innovación continua de sus fórmulas nutricionales y el desarrollo de al menos tres nuevas líneas de productos especializados por tipo de ganado.

Estos objetivos reflejan el compromiso de la empresa con el crecimiento sostenible, la calidad del producto y la mejora continua del servicio al cliente.

8. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing actuales de E.P.A WUILCCUS E.I.R.L., alineados con su visión empresarial, fueron definidos a partir de entrevistas con la gerencia general. Se identificó que, a largo plazo, la empresa busca que sus estrategias comerciales y promocionales trabajen de manera conjunta para aumentar sus ventas, fortalecer el posicionamiento de marca y asegurar su permanencia en el mercado. En base a ello, se establecen los siguientes objetivos de marketing:

- Incrementar en un 70% la visibilidad de la marca en el mercado local y regional para el año 2028, a través de campañas digitales, presencia en ferias agropecuarias, y estrategias de promoción directa con clientes. Este avance será medido mediante encuestas de reconocimiento de marca y análisis del volumen de ventas.
- Ampliar la cartera de clientes activos en un 50% para 2028, mediante el lanzamiento

de promociones innovadoras, programas de fidelización y mejoras en la atención al cliente, orientadas a productores ganaderos y distribuidores minoristas.

- Incrementar en un 85% la diferenciación de la empresa frente a la competencia para el año 2028, mediante el fortalecimiento de su propuesta de valor, enfocada en la calidad de los insumos, la asesoría técnica personalizada y la confiabilidad en la entrega. Este objetivo será evaluado a través de encuestas de percepción del cliente y el aumento del número de pedidos recurrentes por parte de clientes ya existentes.

Estos objetivos permitirán a la empresa no solo consolidarse en el mercado de alimentos balanceados, sino también expandir su alcance y diferenciarse frente a la competencia.

8.1. Análisis de los clientes

- Perfil del cliente.
- Edad: 18 años a más.
- Sexo: Hombres y mujeres.
- Estado civil: Indistinto.
- Religión: Indistinto.
- Nivel Socioeconómico: Ingresos mensuales mayores a S/. 1,200.00 soles.
- Nivel de instrucción: Indistinto.
- Características de vivienda o Rubro de empresa: Indistinto.
- Unidad Geográfica: Nivel Regional, Provincial y Nacional.
- Motivos de compra: Necesidad biológica de alimentación y calidad para los animales de granja.

8.2. Análisis de los proveedores

- MOLINORTE TRADING <https://molinortesac.com/>

Figura 2

Proveedor Molinorte trading.



Nota. Tomado de Molinorte, 2021

Esta empresa se especializa en la producción, comercialización y venta de alimentos balanceados de calidad para satisfacer las necesidades nutricionales de animales de granja.

Su catálogo incluye una diversidad de formulaciones adaptadas a las diferentes especies (bovinos, porcinos, aves, etc.), los productos de ellos garantizan la calidad de procesos y producción.

Tienen el compromiso de brindar productos de alta calidad que cumplan los requisitos de nuestros clientes y la normativa legal vigente, aplicando mejora continua a nuestros productos.

- SEABOARD OVERSEAS PERÚ <https://www.seaboard-la.com/PE/Home/aboutUs>

Figura 3

Proveedor Seaboard Overseas Perú.



Nota. Tomado de Seaboard overseas Perú

Esta empresa es protagonista en la importación y comercialización de productos agrícolas como maíz, trigo, soya, harina integral de soya, Feed Additives entre otros, lo que cubre las necesidades de las industrias avícola, pecuaria y molinera peruanas.

Así mismo ofrecemos servicios de maquila de alimento balanceado, servicios logísticos y de almacenaje para nuestros clientes.

Es una empresa que conecta con clientes el mercado internacional de commodities agrícolas, permitiéndonos el acceso a las mejores propuestas del momento en calidad y precio, y a una ejecución eficiente y efectiva de las logísticas de importación y acarreo local.

Ofrece productos como:

- **Maíz:** El producto agrícola de mayor volumen importado por el Perú, al ser junto con la soya, la principal base alimenticia para aves, cerdos y ganado; siendo el Perú uno de los países con mayor tasa per cápita de consumo de pollo en el mundo.

Figura 4

Maiz



Nota. Tomado de Wikifarmer, 2017

- Torta de Soya: Es un macro-ingrediente, en forma de harina, derivado del frijol de soya, que contiene un alto contenido proteico (varía de 46% - 48.50%), convirtiéndose en uno de los más importantes macro-ingredientes en las dietas animales.

Figura 5

Torta de Soya.



Nota. Tomado de Seaboard overseas, 2020

- Afrecho de trigo: Es un macro-ingrediente, derivado de la cocción y extrusión del frijol de soya que aporta principalmente proteína, energía y otros beneficios a la dieta animal (aminoácidos esenciales y vitaminas liposolubles).

Figura 6

Afrecho de trigo.



Nota. Tomado de Ecofit, 2015

- Inversiones agropecuarias SAN JUAN EIRL.

Esta empresa está involucrada en actividades como la producción, comercialización

y manejo de productos agropecuarios, su principal producto que nosotros compramos es el afrecho de trigo ya que es altamente valorado por su contenido de fibra dietética, especialmente fibra insoluble, la cual juega un papel crucial en la salud digestiva de los animales.

Figura 7

Afrecho de trigo.



Nota. Tomado de Disagro, 2015

Establecimientos Agroveterinarios S.R.L. es una empresa en Perú, con sede principal en Arequipa, dedicada a la importación y exportación de insumos para las mezclas, formulación de alimentos balanceados.

Por ejemplo: Fosfato de calcio, Bicarbonato, Sal mineral, Lisina, etc

Figura 8

Fosfato de calcio.



Nota. Tomado de Ecofit, 2015

- Establecimientos AGROVETERINARIOS SRL.

9. Ventas

Se realizó una estimación de las ventas de la empresa del año 2024 según cada lugar donde vende sus productos, esta información es estimada por el gerente de E.P.A WUILCCUS EIRL.

Tabla 3

Ventas.

LUGARES	VENTAS MENSUALES/ PROMEDIO DE COSTOS	VENTAS ANUALES	VENTAS DE ALIMENTO POR SACOS MENSUAL	VENTA DE ALIMENTOS POR SACO ANUAL
José Luis Bustamante y Rivero	S/.16,000	S/.192,000	200	2400
Cerro Colorado	S/.24,000	S/.288,000	300	3600
Characato	S/.32,000	S/.384,000	400	4800
Cayma	S/.16,000	S/.192,000	200	2400
Yura	S/.40,000	S/.480,000	500	6000
Cusco	S/.32,000	S/.384,000	400	4800
Chumbivilcas.	S/.40,000	S/.480,000	500	6000
Ayaviri.	S/.25,600	S/.307,200	320	3840
SUMA TOTAL	S/.225,600	S/.2,707,200	2820	33840

Nota. Elaboración propia

La obtención de datos sobre las ventas de alimentos balanceados para animales en 2024 ha sido un desafío, principalmente debido a limitaciones en la gestión de nuestra base de datos. Esto ha dificultado un análisis detallado del número exacto de clientes por distrito y la frecuencia de los pedidos. No obstante, gracias a la estimación del gerente, hemos recopilado información valiosa que nos permite entender mejor nuestro panorama de ventas.

- Nuestras ventas más fuertes se concentran en Yura y Chumbivilcas. Aquí, logramos un promedio mensual de S/. 80,000 en ingresos y aproximadamente 1000 ventas al

mes.

- En contraste, José Luis Bustamante y Rivero y Cayma registran ventas más bajas. Esto podría deberse a su menor población y a la distancia que los separa de nuestra planta.

10. Análisis de la situación externa macro entorno - peste

10.1. Fuerzas políticas

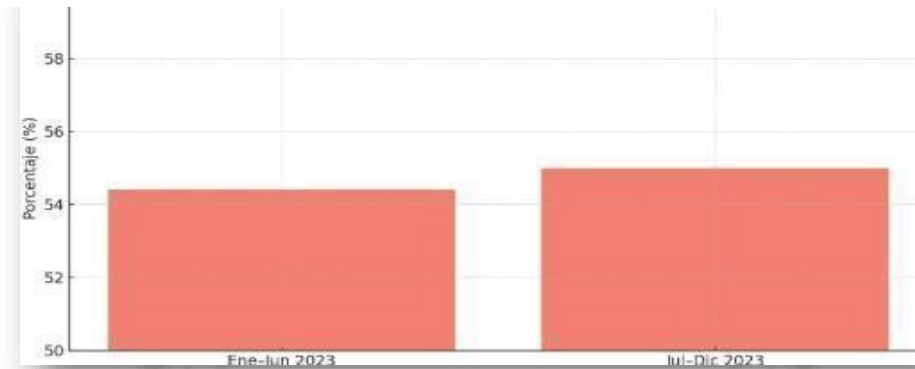
10.1.1. Nivel de corrupción

En el Perú, la corrupción continúa siendo uno de los principales problemas percibidos por la ciudadanía. Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), junto con la delincuencia, la corrupción es considerada una de las amenazas más graves para el desarrollo del país. Esta problemática no solo afecta al sistema judicial y político, sino también tiene consecuencias directas en los trámites administrativos, la fiscalización de negocios y la ejecución de políticas públicas.

Para empresas como E.P.A WUILCCUS E.I.R.L., la corrupción puede representar un obstáculo cuando se trata de acceder a permisos, cumplir con regulaciones sanitarias (como las supervisadas por SENASA), o participar en licitaciones públicas o alianzas con instituciones del Estado. A su vez, la existencia de empresas informales que evaden fiscalizaciones o que acceden a beneficios a través de medios irregulares crea un entorno de competencia desleal, lo que afecta la rentabilidad y estabilidad de negocios formales.

Figura 9

Percepción de la corrupción en el Perú.



Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2023

Estabilidad gubernamental y cambios presidenciales

Desde el 2021, el escenario político peruano ha estado marcado por una fuerte inestabilidad institucional. La elección de Pedro Castillo como presidente y su posterior destitución en 2022, tras un intento de disolver el Congreso, generaron una crisis política que desembocó en la toma de poder por parte de Dina Boluarte, actual presidenta del país. Esta sucesión de eventos ha provocado múltiples manifestaciones sociales, bloqueos de carreteras y enfrentamientos en diversas regiones del país.

Para empresas ubicadas en zonas estratégicas como Arequipa, esta inestabilidad puede provocar retrasos logísticos, interrupciones en la cadena de suministro e incertidumbre frente a posibles cambios legislativos que afecten la operación comercial. En el caso de E.P.A WUILCCUS E.I.R.L., esto se traduce en dificultades para el abastecimiento de materias primas, como el maíz híbrido o la torta de soya, afectando su capacidad de producción y entrega.

10.1.2. Regulaciones agropecuarias

Una de las áreas políticas que impacta directamente en el sector de alimentos balanceados es la relacionada con la sanidad agraria y alimentaria, regulada principalmente por entidades como SENASA. Las normativas sobre inocuidad, etiquetado, control de plagas, trazabilidad de insumos y transporte de productos agropecuarios se han venido fortaleciendo en los últimos años, lo cual representa una exigencia adicional para empresas del rubro.

E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. debe garantizar que sus procesos de molienda, mezcla y almacenamiento de alimentos cumplan con los estándares establecidos, lo cual implica inversiones en infraestructura, capacitación del personal y cumplimiento de auditorías. Si bien estas normativas buscan proteger al consumidor final y al ecosistema agropecuario, su aplicación sin un acompañamiento técnico adecuado puede generar sobrecarga para empresas medianas o en proceso de formalización.

Tabla 4

Fiscalización de insumos agropecuarios por SENASA

AÑO	ACCIONES DE FISCALIZACIÓN SENASA	MUESTRAS CONSUMO %	APTAS PARA
2022	2034 acciones	—	
2023	2257 acciones (+11%)	89.4 % de muestras en condiciones adecuadas	

Nota. Elaborado de acuerdo a las acciones de fiscalización de SENASA, 2023

Interpretación: En 2023, SENASA fortaleció sus controles al agro, incrementando las acciones de fiscalización y garantizando que casi el 90 % de los productos agropecuarios cumplieron con estándares sanitarios.

10.1.3. Política tributaria y fiscalización

En los últimos años, la SUNAT ha intensificado sus acciones de fiscalización, sobre todo en sectores de alto movimiento como el agroindustrial. Aunque este esfuerzo busca promover la formalización y el cumplimiento tributario, también ha generado preocupación entre pequeños empresarios que no siempre cuentan con las herramientas necesarias para adecuarse a los cambios.

E.P.A WUILCCUS E.I.R.L., al encontrarse en proceso de expansión, debe adaptarse a exigencias tributarias como el uso obligatorio de facturación electrónica, libros contables digitales y declaraciones mensuales. Además, el constante cambio en las normas fiscales puede generar incertidumbre financiera y complicar la planificación de inversiones a mediano plazo.

Estos datos sustentan el análisis del entorno político de E.P.A WUILCCUS E.I.R.L.:

El incremento de las medidas de control sanitario por parte de SENASA implica cumplir con normativas más estrictas, una carga operativa y un requisito competitivo en la cadena agroalimentaria.

Una alta percepción de corrupción (55 %) sugiere obstáculos regulatorios que podrían afectar permisos, fiscalización y competencia leal.

10.2. Fuerzas económicas y financieras

10.2.1. Inflación y costo de materias primas

En los últimos años, el Perú ha atravesado una coyuntura económica marcada por un aumento sostenido en el costo de vida y una variabilidad significativa en el precio de productos agrícolas e insumos importados. Para empresas como E.P.A WUILCCUS E.I.R.L., que dependen de la adquisición de materias primas como maíz híbrido, torta de soya

y afrecho de trigo, estos cambios han afectado directamente sus márgenes de ganancia.

El alza de los precios internacionales, combinada con la depreciación del sol frente al dólar y el incremento en los costos logísticos, ha elevado el valor de los insumos esenciales. Esto obliga a las pequeñas empresas a ajustar sus precios de venta, lo que puede resultar en pérdida de competitividad frente a distribuidores más grandes o informales que manejan mayores volúmenes o menores costos operativos.

10.2.2. Acceso al financiamiento

Uno de los principales desafíos financieros que enfrentan las micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial es el limitado acceso a créditos formales. Aunque existen programas de financiamiento agrario impulsados por el Estado, como Agroideas o el Fondo Agroperú, muchos emprendedores no logran calificar por la falta de historial crediticio, formalización parcial o dificultades en la presentación de garantías.

En el caso de E.P.A WUILCCUS E.I.R.L., esta situación limita la posibilidad de adquirir nueva maquinaria, expandir su capacidad de producción o modernizar sus instalaciones. El acceso a financiamiento formal con tasas competitivas permitiría a la empresa mejorar su estructura productiva y responder con mayor eficiencia a la demanda.

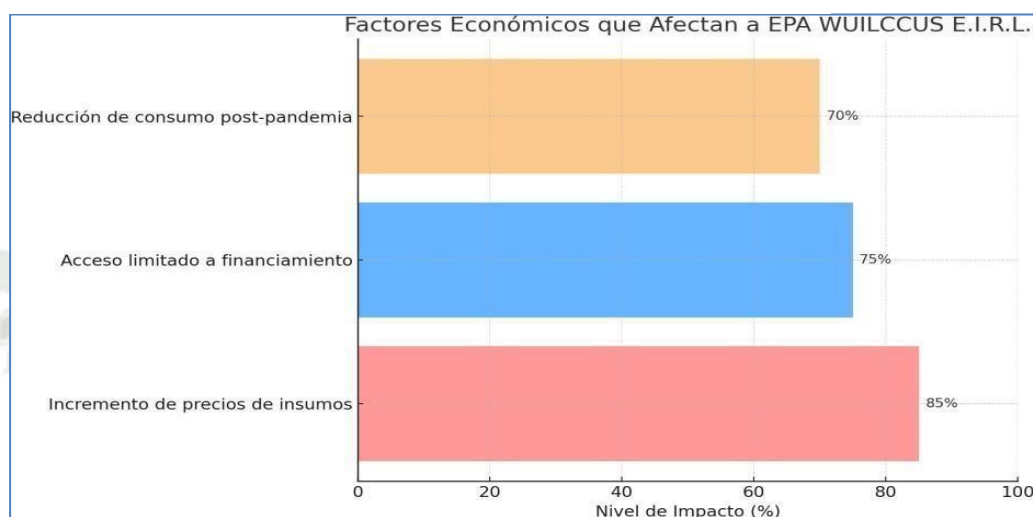
10.2.3. Reducción del consumo y cambio en el comportamiento del cliente

Durante la pandemia de la COVID-19, el consumo de alimentos para animales aumentó considerablemente, debido a la alta actividad de pequeños criadores. Sin embargo, a partir de 2023, se ha observado una reducción en la demanda, atribuida al encarecimiento general de los productos, a la saturación del mercado y al ingreso de nuevos competidores con ofertas agresivas. Además, muchos clientes han comenzado a buscar productos más económicos, incluso sacrificando calidad, lo que representa un reto para empresas como E.P.A WUILCCUS E.I.R.L., cuyo enfoque está centrado en ofrecer alimentos balanceados

de alto valor nutricional. Esto obliga a replantear estrategias de fidelización, diferenciación y promociones que logren retener a los clientes actuales.

Figura 10

Factores que afectan a E.P.A WUILLCCUS E.I.R.L



Nota. Elaboración propia

10.3. Fuerza sociales, culturales y demográficas

10.3.1. Tasa de desempleo y situación laboral

En el primer trimestre de 2023, la tasa de desempleo en Perú fue de 5,9%, con una brecha significativa entre hombres (4,8%) y mujeres (7,1%) (INEI, 2023). Esta situación afecta la capacidad adquisitiva de muchas familias, especialmente en sectores rurales, lo cual impacta negativamente en la demanda de productos como los alimentos balanceados que comercializa

E.P.A WUILLCCUS E.I.R.L.

10.3.2. Composición de la PEA y tipo de empleo

La población económicamente activa (PEA) asciende a más de 16 millones, de los cuales el 95,3% está ocupado. Sin embargo, el 74% trabaja en microempresas de 1 a 10

empleados, lo que revela un alto nivel de informalidad y baja estabilidad laboral (INEI, 2023). Este contexto limita la inversión constante de los productores en insumos de calidad para la alimentación animal.

10.3.3. Cambios culturales y preferencias de consumo

A medida que crece la conciencia sobre el bienestar animal, también aumenta el interés por productos con mayor valor nutricional. No obstante, en áreas rurales persiste una fuerte cultura del ahorro, donde el precio sigue siendo el factor decisivo en las decisiones de compra, incluso por encima de la calidad. E.P.A WUILCCUS debe equilibrar su oferta entre accesibilidad y nutrición.

10.3.4. Calidad de vida y acceso a servicios

En 2023, el 87,5% de la población peruana cuenta con algún tipo de seguro de salud, y un 58,6% de personas mayores de 18 años posee al menos una cuenta en el sistema financiero, cifras que muestran un avance en inclusión social y económica (INEI, 2023). Esto representa una oportunidad para implementar medios de pago digitales y programas de fidelización entre clientes más jóvenes y bancarizados.

10.4. Fuerzas tecnológicas y científicas

10.4.1. Comercio electrónico (E-Commerce)

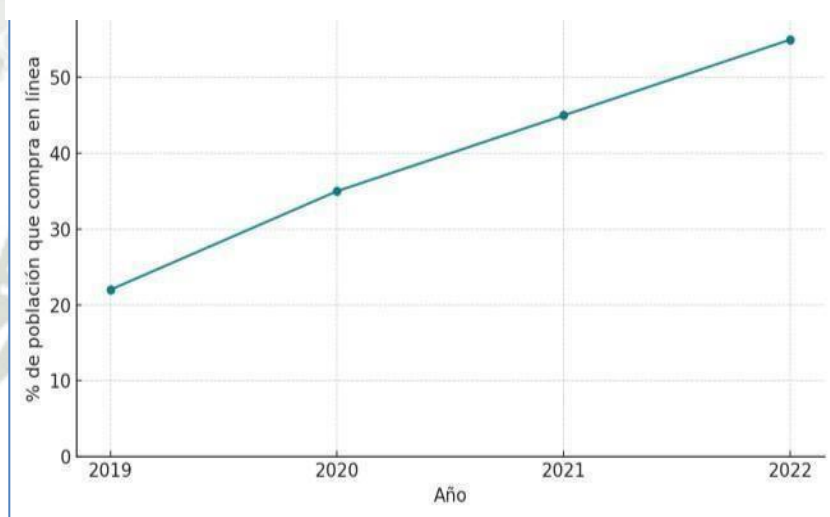
El crecimiento del comercio electrónico en el Perú ha sido exponencial en los últimos años, especialmente tras la pandemia. Según Ipsos Perú, el 55% de la población adulta en los segmentos socioeconómicos ABCD de áreas urbanas ya realiza compras en línea, frente al 22% en 2019 (Cruz, 2022). Este cambio representa una oportunidad para que empresas como E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. adopten canales digitales de venta y promoción, aprovechando el alcance de plataformas como WhatsApp Business, Facebook Marketplace

y páginas web con catálogo de productos.

Sin embargo, la implementación de un sistema de ventas en línea requiere inversión en plataformas tecnológicas, capacitación del personal y sistemas de pago confiables. La empresa debe considerar la integración gradual de estas herramientas para alcanzar nuevos segmentos de clientes, tanto en zonas urbanas como rurales.

Figura 11

Crecimiento de comercio electrónico en Perú, (2019-2022)



Nota. A partir del Reporte sobre reclamos relacionados con E-Commerce.

INDECOPI, 2022

Introducción: Gráfico muestra cómo el porcentaje de personas que realizan compras en línea pasó del 22% en 2019 al 55% en 2022, según Ipsos Perú.

10.4.2. Redes sociales como herramienta comercial

Las redes sociales se han consolidado como una fuente de información, entretenimiento y también de compras. En Perú, plataformas como Facebook y WhatsApp son las más utilizadas para adquirir productos, mientras que Instagram y TikTok lideran entre los usuarios más jóvenes (Pecol, 2022). E.P.A WUILCCUS puede aprovechar estas

plataformas para realizar campañas promocionales, responder consultas, publicar testimonios de clientes y mostrar el proceso de producción como una estrategia de confianza.

El marketing digital puede ser una herramienta poderosa si se adapta al lenguaje y necesidades del público objetivo. La presencia activa en redes sociales también facilita la construcción de una comunidad en torno a la marca.

10.4.3. Brecha digital en provincias

A pesar del crecimiento del comercio electrónico y la conectividad, el desarrollo tecnológico en las provincias avanza más lentamente. Muchas zonas rurales aún enfrentan limitaciones de acceso a internet y capacitación digital (Figuera, 2022). E.P.A WUILCCUS debe considerar esto al diseñar sus estrategias digitales, combinando canales virtuales con medios tradicionales como llamadas telefónicas, visitas presenciales o catálogos impresos.

10.5. Fuerzas ecológicas y ambientales

10.5.1. Aprovechamiento de residuos agroindustriales

La industria de alimentos balanceados puede alinearse con los principios de la economía circular a través del uso de subproductos agroindustriales como el afrecho de trigo, chanca, torta de soya o harina de maíz. E.P.A WUILCCUS E.I.R.L. ya trabaja con estos insumos, lo cual representa una ventaja competitiva ambiental. Este enfoque, promovido por el Ministerio del Ambiente (MINAM), fomenta la reutilización de materiales orgánicos para reducir la dependencia de recursos inorgánicos y promover la sostenibilidad (Minam, 2022).

10.5.2. Riesgos de contaminación en procesos productivos

En el rubro agroindustrial, es común la generación de polvo, residuos orgánicos y emisiones por maquinaria. E.P.A WUILCCUS debe implementar prácticas de mitigación como el uso de filtros, sistemas de recolección de residuos y control del ruido ambiental,

especialmente si opera cerca de zonas habitadas. Estas prácticas no solo minimizan impactos ecológicos, sino que también reducen el riesgo de sanciones legales.

10.5.3. Oportunidades a través de programas estatales

El MINAM anunció inversiones por más de S/ 300 millones en infraestructura para la gestión de residuos sólidos en regiones como Arequipa (Minam, 2022). Estas iniciativas pueden beneficiar indirectamente a E.P.A WUILCCUS al mejorar las condiciones del entorno operativo y abrir oportunidades de colaboración público-privada, como alianzas para la recolección o reciclaje.

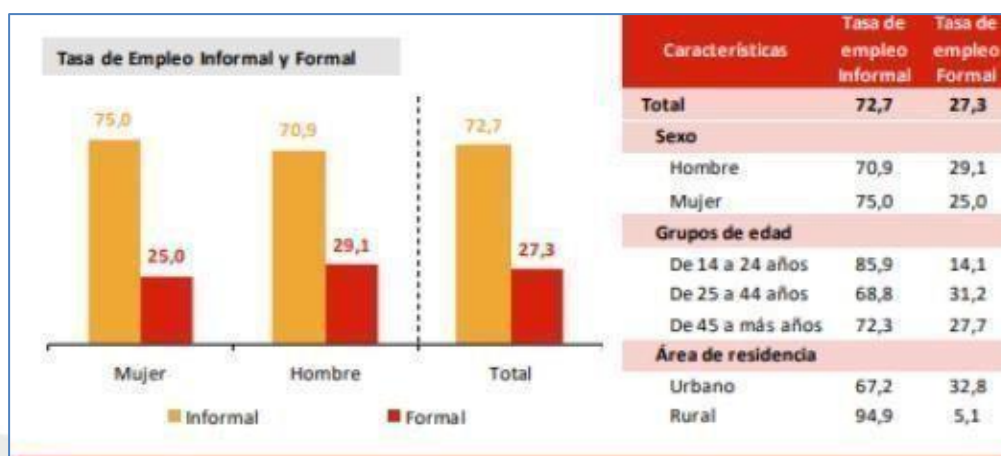
10.6. Fuerzas legales

10.6.1. Legislación laboral y subempleo

Entre julio de 2022 y junio de 2023, el subempleo afectó al 46,4% de la población ocupada en Perú, siendo más alto en mujeres (56,7%) que en hombres (38,0%) (Romero, 2023). Esta situación puede incidir directamente en E.P.A WUILCCUS, ya que la alta tasa de subempleo indica una mayor rotación laboral, menor estabilidad y posiblemente menor productividad del personal contratado. Además, obliga a la empresa a mantener sus políticas laborales dentro del marco legal para evitar sanciones por contratación informal.

Figura 12

Tasa de empleo informal y formal, según características, 2022 Julio – 2023 Julio.



Nota. Tomado de Instituto nacional e estadística e informática INEI, 2023

10.6.2. Normativas de seguridad y salud ocupacional

Según la Ley N.º 29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo, toda empresa debe implementar un sistema de gestión de riesgos laborales. E.P.A WUILCCUS, al operar con maquinaria para procesamiento de alimentos balanceados, debe cumplir con normas de señalización, equipos de protección, capacitaciones, y evaluaciones médicas periódicas. El incumplimiento puede derivar en multas, clausura temporal o demandas.

10.6.3. Normas tributarias y de formalización

La empresa debe mantener su condición formal y cumplir con obligaciones fiscales como el IGV, el impuesto a la renta, y la emisión de comprobantes electrónicos. La SUNAT ha intensificado su fiscalización, especialmente en negocios agroindustriales. E.P.A WUILCCUS debe contar con libros contables actualizados, facturación electrónica y evitar omisiones tributarias.

10.6.4. Legislación ambiental relacionada con residuos

La Ley General del Ambiente (Ley N.º 28611) obliga a todas las empresas a gestionar

adecuadamente sus residuos y emisiones. Esto incluye el manejo de residuos orgánicos generados durante el procesamiento de alimentos balanceados. E.P.A WUILCCUS debe contar con un plan de gestión ambiental para evitar sanciones administrativas por parte de OEFA o gobiernos locales.

10.6.5. Regulaciones específicas del sector agropecuario

El Reglamento Sanitario de Alimentos para Animales establece criterios de calidad, trazabilidad y etiquetado. E.P.A WUILCCUS debe verificar que los productos que fabrica o distribuye cumplan con estas exigencias, en especial si desea acceder a licitaciones públicas, ingresar a nuevos mercados o mantener convenios con veterinarios o técnicos.

Tabla 5

Resumen de fuerzas legales y su impacto.

Norma/ Aspecto Legal	Impacto en E.P.A WUILCCUS E.I.R.L
Subempleo y rotación laboral	Dificultad para encontrar personal estable y calificado
Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (ley 29783)	Necesidad de implementar medidas de protección y capacitaciones obligatorias
Régimen tributario SUNAT	Obligación de emitir comprobantes, declarar impuestos y mantener libros
Ley general del ambiente (ley 28611)	Gestión adecuada de residuos y cumplimiento de estándares ambientales
Reglamentos de alimentos para animales	Exigencia de trazabilidad y calidad para evitar sanciones o rechazos

Nota. Elaboración propia

11. Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite evaluar el entorno competitivo de una empresa, identificando los factores que influyen en su rentabilidad y sostenibilidad. En el caso de E.P.A WUILCCUS, una empresa arequipeña dedicada a la producción de

alimento balanceado para animales de granja, este análisis resulta clave para formular un plan de ventas de recuperación.

- Rivalidad entre competidores existentes

La competencia en el sector de alimentos balanceados en Arequipa es intensa, con empresas locales y nacionales que ofrecen productos similares. La rivalidad se intensifica debido a la similitud en precios y la lucha por captar clientes en zonas rurales. Además, muchas de estas empresas ya cuentan con relaciones consolidadas con distribuidores y productores agropecuarios, lo que representa una barrera adicional para E.P.A WUILSCCUS.

- Poder de negociación de los proveedores

Los insumos para la producción de alimentos balanceados como maíz, soya, aditivos y minerales, suelen depender de proveedores nacionales e internacionales. Cuando hay escasez o incremento en los precios de estas materias primas, los costos de producción se elevan considerablemente. Si la empresa no tiene múltiples opciones de proveedores, su poder de negociación es bajo, lo que la deja vulnerable a cambios en el mercado.

- Poder de negociación de los clientes

Los compradores, principalmente granjas de mediana y pequeña escala, tienen acceso a diversas marcas en el mercado. Esto les permite comparar precios y calidad, ejerciendo presión sobre los márgenes de ganancia. Si E.P.A WUILSCCUS no ofrece un valor agregado —como asesoría técnica, programas de fidelización o entregas a domicilio—, corre el riesgo de perder clientes frente a competidores con propuestas más completas.

- Amenaza de productos sustitutos

Los alimentos balanceados pueden ser reemplazados por mezclas caseras de granos, forrajes naturales o subproductos agroindustriales. Aunque estos sustitutos pueden ser menos

eficientes nutricionalmente, algunos productores optan por ellos debido a su menor costo. Esta amenaza se incrementa en contextos de crisis económica o encarecimiento del alimento balanceado industrial.

- Amenaza de nuevos entrantes

El ingreso de nuevas empresas al sector no es fácil, pero tampoco imposible. Las barreras de entrada como el capital inicial, las certificaciones sanitarias y la infraestructura son significativas. Sin embargo, si un nuevo competidor cuenta con una propuesta innovadora o una estructura de costos más eficiente, puede captar parte del mercado rápidamente. Por ello, es fundamental que E.P.A. WUILSCCUS fortalezca su posicionamiento y fidelización de clientes.

12. Estructura del Plan de Ventas

La presente propuesta de plan de ventas tiene como finalidad establecer una estrategia integral que permita a la empresa E.P.A. WUILCCUS E.I.R.L. recuperar su posicionamiento en el mercado arequipeño de alimentos balanceados. Esta propuesta se basa en un diagnóstico exhaustivo de la situación actual, la definición de objetivos comerciales claros y alcanzables, y la implementación de estrategias de marketing, publicidad, promoción, fidelización y merchandising que contribuyan a la mejora sostenida de los resultados comerciales de la empresa.

12.1. Diagnóstico Comercial Actual

12.1.1. ¿Cómo estamos?

La empresa enfrenta una crisis comercial evidente, caracterizada por una disminución progresiva de las ventas, pérdida de clientes habituales, menor rotación de productos, y escasa visibilidad en el mercado.

12.1.2. Factores críticos

- Ausencia de estrategias promocionales estructuradas.
- Falta de presencia digital y publicidad sistemática.
- Debilidad en la fidelización de clientes existentes.
- Escasa diferenciación visual de la marca en el punto de venta.

12.2. Objetivos del Plan de Ventas

12.2.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un plan de ventas que permita incrementar los ingresos, recuperar la cuota de mercado y posicionar la marca E.P.A. WUILCCUS E.I.R.L. como líder local en el sector de alimentos balanceados para animales.

12.2.2. Objetivos Específicos

- Aumentar las ventas en un 20% en un periodo de 12 meses.
- Fidelizar al 50% de los clientes actuales mediante programas de recompensas y seguimiento postventa.
- Reforzar la identidad de marca a través de acciones de merchandising.
- Implementar una estrategia de marketing digital basada en redes sociales y contenidos educativos.
- Fortalecer el equipo comercial mediante capacitación continua en técnicas de venta consultiva.

12.3. Estrategias Comerciales

12.3.1. Estrategia de Publicidad

Objetivo: Incrementar el reconocimiento de marca y captar nuevos clientes mediante una estrategia publicitaria multicanal.

12.3.2. Publicidad Digital

- Fan Page en Instagram con publicaciones semanales

Se propone la creación y gestión activa de una fan Page en Instagram, orientada a fortalecer la presencia digital de E.P.A. WUILCCUS EIRL y generar vínculos más cercanos con su público objetivo. En este espacio virtual, se programarán publicaciones semanales que incluyan recomendaciones de uso de los productos, promociones especiales, testimonios de clientes satisfechos y contenidos educativos sobre nutrición animal y buenas prácticas en la crianza de animales de granja.

La estrategia busca no solo captar la atención de potenciales compradores, sino también posicionar a la empresa como una fuente confiable de información y asesoramiento en su rubro.

Figura 13

Publicidad digital.



Nota. Elaboración propia

Además, se pretende aprovechar las herramientas interactivas que ofrece Instagram, como encuestas, reels, historias destacadas y transmisiones en vivo, para incrementar la participación del público y conocer de forma directa sus necesidades y opiniones.

Implementar este canal digital permitirá, asimismo, medir el impacto de las acciones

promocionales a través de métricas como el alcance de las publicaciones, número de seguidores, interacción con los contenidos y tráfico derivado hacia otros canales de venta. En conjunto, esta iniciativa está orientada a reforzar la imagen de la empresa, aumentar su visibilidad en el mercado y contribuir al crecimiento de sus niveles de venta.

12.3.3. WhatsApp Business con catálogo, atención directa y recordatorios.

Se propone incorporar WhatsApp Business como herramienta estratégica para facilitar la comunicación con los clientes de E.P.A. WUILCCUS EIRL. Esta plataforma permitirá mostrar un catálogo digital con los productos disponibles, brindar atención directa y personalizada, y enviar recordatorios sobre promociones, pedidos o fechas de recompra. Su uso contribuirá a mantener una relación cercana con los clientes, agilizar las ventas y fortalecer la fidelización, impulsando así la recuperación comercial de la empresa.

Figura 14

Catálogo digital.



Nota. Tomado del catálogo virtual:

12.3.4. Videos cortos del proceso de producción, consejos y tips.

Figura 15

Publicidad Digital.



Nota. Especificación de gallinas ponedoras, 2025

12.3.5. Publicidad Tradicional

- Spots radiales en emisoras rurales.

Se propone la difusión de mensajes publicitarios a través de radios locales rurales, con spots breves que destaquen los beneficios de los productos y promociones de E.P.A. WUILCCUS EIRL, dirigidos a agricultores y ganaderos, su público objetivo principal.

Participación y auspicio en ferias agropecuarias.

La empresa puede fortalecer su presencia comercial participando activamente en ferias del sector agropecuario, ya sea como expositor o auspiciador, lo cual permite mostrar sus productos directamente, establecer contacto con clientes potenciales y generar confianza en la marca.

- Distribución de volantes y afiches en mercados y tiendas agropecuarias.

Se sugiere diseñar material gráfico como volantes y afiches para ser distribuidos en puntos estratégicos como mercados, ferreterías rurales y tiendas agropecuarias, con el fin de informar sobre la oferta de productos, precios y beneficios, reforzando la comunicación directa con el cliente final.

Figura 16

Publicidad Tradicional.



Nota. Tomado del catálogo virtual

12.3.6. Publicidad Móvil

- Rotulado de vehículos de reparto con logotipo, productos y contacto.

Se propone rotular los vehículos de reparto con el logotipo, imágenes de los productos y datos de contacto de E.P.A. WUILCCUS EIRL, para aumentar la visibilidad de la marca mientras circulan por distintas zonas, generando recordación y atracción de nuevos clientes.

- Cartelería profesional en la fachada del local

Se plantea instalar carteles llamativos y bien diseñados en la fachada del local, con información visual sobre la empresa y sus productos, para captar la atención de transeúntes y fortalecer la imagen corporativa ante el público local.

Figura 17

Publicidad Móvil.



Nota. Tomado del catálogo virtual

12.3.7. Estrategia de Merchandising

Objetivo: Fortalecer la imagen de marca y mejorar la experiencia de compra mediante incentivos visuales.

- Sacos impresos con logo, colores corporativos y código QR.

Se propone el diseño de sacos personalizados que incluyan el logotipo, los colores institucionales de E.P.A. WUILCCUS EIRL y un código QR, el cual dirigirá a los clientes a un catálogo virtual o información relevante sobre productos y promociones. Esta acción busca consolidar la identidad visual de la marca y facilitar el acceso digital a la oferta comercial.

Figura 18

Sacos impresos con logos.



Nota. Tomado del catálogo virtual

12.3.8. Material POP: gorras, polos, bolsas, calendarios.

Se plantea producir diversos materiales publicitarios como gorras, polos, bolsas reutilizables y calendarios corporativos, que funcionen como incentivos para el cliente y refuercen el reconocimiento de marca. Este material puede distribuirse en puntos de venta, ferias agropecuarias o como parte de promociones especiales.

Figura 19

Merchandising.



Nota. Tomado del catálogo virtual

12.3.9. Catálogos en digital

Para modernizar la comunicación con los clientes, se implementará un catálogo virtual, disponible mediante enlace digital, permitiendo consultar de forma práctica la gama de productos y promociones.

Figura 20

Catálogo virtual.



Nota. Tomado del catálogo virtual

12.3.10. Campaña especial: "Compra y Gana con WUILCCUS"

- Compra de 1 saco: obsequio de bolsa institucional.
- Compra de 2 o más sacos: elección de un artículo promocional (polo, gorra o botella).
- Compra de 10 o más sacos: acceso a un sorteo mensual de una canasta ganadera con productos útiles para la actividad agropecuaria.

Figura 21

Campaña especial



Nota. Tomado del catálogo virtual

12.3.11. Estrategia de Fidelización y Servicio Postventa

Objetivo: Construir relaciones duraderas con los clientes mediante atención personalizada y valor agregado.

- Base de datos con historial de compra y perfil del cliente.

Se implementará un registro sistematizado para almacenar datos relevantes de cada cliente, como frecuencia de compra, productos preferidos y ubicación geográfica. Esta información permitirá segmentar campañas y ofrecer una atención más precisa.

- Seguimiento postventa por WhatsApp o llamada.

Se brindará un servicio de seguimiento tras cada venta, con el fin de verificar la satisfacción del cliente, resolver inquietudes y ofrecer recomendaciones personalizadas.

- Convenios con aliados (veterinarias, transporte).

Se gestionarán alianzas con negocios relacionados al sector agropecuario para ofrecer descuentos, asesoría técnica o servicios complementarios a los clientes de E.P.A. WUILCCUS EIRL, generando un valor agregado significativo.

- Programa de fidelización con tarjeta de recompensas:

Se establecerá un sistema de recompensas mediante una tarjeta física o digital, en la cual se registrarán las compras de cada cliente. Al completar diez transacciones, el cliente obtendrá automáticamente un 50 % de descuento en su siguiente compra. Esta estrategia busca estimular la recompra, premiar la lealtad y crear un sentido de pertenencia hacia la marca.

Figura 22

Tarjeta de fidelización.



Nota. Tomado del catálogo virtual

12.4. Rediseño del Portafolio de Productos

- Objetivo: Adaptar la oferta a las nuevas necesidades del mercado
- Segmentación: línea tradicional, premium y económica.
- Nuevas presentaciones: sacos de 15, 25 y 50 kg.
- Pruebas piloto con muestras gratuitas. Organización y Cronograma Responsables:
- Área comercial: promociones y atención al cliente.
- Marketing: diseño y redes sociales.
- Producción: reformulación de productos.
- Gerencia: supervisión y presupuesto.

12.4.1. Cronograma (12 meses)

- Mes 1-2: Capacitación y rediseño visual.
- Mes 3-6: Activación de promociones, redes y materiales.
- Mes 7-9: Seguimiento de KPIS y ajustes.
- Mes 10-12: Evaluación general y mejora continua.

12.4.2. Indicadores de Evaluación

- Crecimiento mensual de ventas.
- Tasa de recompra.
- Alcance y engagement en redes sociales.
- Nuevos clientes registrados.
- Rotación de productos nuevos.
- Nivel de satisfacción del cliente.

12.5. Presupuesto de ventas

- Ventas proyectadas (2025): 650,000 soles
- Ventas por campaña (proyectadas): $650,000 \text{ soles} / 3 \text{ campañas} = 216,667 \text{ soles}$ por campaña (aproximadamente)
- Presupuesto detallado por campaña: (Se muestra un ejemplo para una campaña. Las otras dos campañas seguirán la misma estructura, ajustando las variables según sea necesario).

Tabla 6

Presupuesto de ventas.

Ítem	Descripción	Costo (soles)	% del Presupuesto
Gastos de Marketing			
Publicidad (digital/print)	Anuncios online, folletos, etc.	20,000.00	9.26%
Promoción en eventos	Participación en ferias ganaderas, etc.	15,000.00	6.94%
Relaciones públicas	Comunicados de prensa, etc.	5,000.00	2.31%
Gastos de Ventas			
Comisiones a vendedores	Incentivos por ventas	30,000.00	13.89%
Gastos de viaje/transporte	Viajes a granjas para demostraciones de producto	10,000.00	4.63%
Gastos Administrativos			
Sueldos y salarios	Personal involucrado en la campaña	25,000.00	11.57%
Otros gastos administrativos	Materiales de oficina, etc.	5,000.00	2.31%
Total, Presupuesto x Campaña		110,000.00	100%

Nota. Elaboración propia

12.6. Análisis

- Distribución de presupuesto: La distribución del presupuesto puede ajustarse según la efectividad de cada estrategia de marketing y ventas en campañas anteriores.
- Contingencia: Se recomienda incluir un porcentaje adicional (5-10%) como fondo de contingencia para imprevistos.

12.7. Recomendaciones

- Análisis de datos históricos: Utilizar datos de ventas y gastos de campañas anteriores para refinar las proyecciones y optimizar el presupuesto.
- Monitoreo y ajustes: Monitorear constantemente el progreso de las campañas y realizar ajustes al presupuesto según sea necesario.
- Segmentación de mercado: Definir el público objetivo para cada campaña y adaptar las estrategias de marketing y ventas en consecuencia.

- Análisis de la competencia: Investigar las estrategias de la competencia para identificar oportunidades y amenazas.

13. Análisis FODA.

Tabla 7

Análisis FODA

VISION MISION VALORES			
ANALISIS EXTERNO	ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
		F1: Experiencia técnica de producción de alimentos balanceados F2: Calidad del producto: Formulas nutricionales e ingredientes d alta calidad. F3: Relaciones previas con clientes ganaderos y avícolas. F4: Relaciones sólidas con proveedores: Acceso a materia prima confiable y de buen precio.	D1: Baja inversión en marketing y publicidad (poca visibilidad de la marca) D2: Falta de liquidez y recursos para operar a plena capacidad D3: Poca innovación en productos y presentaciones D4: Débil posicionamiento de marca en el mercado D5: Deficiencia en gestión interna y planificación estratégica
OPORTUNIDAD: O		ESTRATEGIAS: FO- EXPLOTE	ESTRATEGIAS: DO- BUSQUE
O1: Crecimiento del sector agropecuario: mayor demanda de alimento para animales O2: tendencia hacia alimentos más especializados y nutritivos O3: Uso de redes sociales y digitalización para promoción y ventas O4: Alianzas estratégicas: colaboración con distribuidores y asociaciones de productores		FO1: Desarrollar campañas promocionales destacando la calidad nutricional del producto apuntando al creciente interés por alimentos especializados (F2, O2) FO2: Capacitar al equipo de ventas en el uso de redes sociales para llegar a ganaderos, avicultores mediante contenido técnico y casos de éxito (F1,F3, O3) FO3: Ofrecer paquetes o combos de productos balanceados con entrega directa al cliente final, apoyándose en alianzas estratégicas (F4, O4)	DO1: Crear una estrategia de ventas digital básica pero efectiva (meta, Facebook e Instagram) con enfoque en testimonio de clientes y promociones mensuales (D1, O3) DO2: Diseñar versiones económicas o en menor presentación de los productos para captar nuevos nichos de clientes (D3, O2) DO3: Buscar alianzas con distribuidores que permitan ventas a crédito controlado, mejorando así la liquidez sin aumentar el riesgo (D2, O4)
AMENAZAS: A		ESTRATEGIAS: FA- CONFRONTE	ESTRATEGIAS: DA- EVITE
A1: Alta competencia con empresas consolidadas o nuevas empresas A2: El aumento de los costos y e insumos y la sensibilidad al precio de los clientes fomentan la elección de sustitutos más baratos A3: Exigencias sanitarias y burocracia regulatoria A3: Riesgo climatológico y desastres naturales (escasez de productos y alta demanda)		A1: Enfatizar en las visitas de venta que el producto es confiable, seguro y de calidad, diferenciándolo de opciones (F2, A2) A2: Asegurar abastecimiento continuo con proveedores clave para evitar quiebres de stock frente a desastres o escases (F4, A4) A3: Ofrecer asesoría técnica gratuita posventa para fidelizar clientes y resistir la presión de competidores mas grandes (F1, F3, A1)	DA1: Desarrollar materiales simples pero persuasivos (catálogos PDF, videos breves, fichas de producto) para que los vendedores cuenten con argumentos sólidos ante regulaciones, exigencias técnicas o comparaciones de calidad (D3, D4, A3) DA2: Aprovechar canales de bajo costo como WhatsApp business, Marketplace y grupos de Facebook para mover inventario y generar flujo sin requerir grandes campañas (D1, D2, A1, A2) DA3: Crear promociones y descuentos dirigidos a clientes sensibles al precio con combos o productos de entrada que permitan ganar volumen y fidelizar incluso sin una marca fuerte (D1, D4, A2)

Nota. Elaboración propia

14. Matriz EFI EFE

Tabla 8

Matriz EFI y EFE.

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación y evaluación	Valor
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1	Crecimiento sostenido del sector en Arequipa	15%	4	0.6
2	Calidad y seguridad alimentaria.	10%	3	0.3
3	Relaciones con clientes y asistencia técnica.	10%	3	0.3
4	Avances tecnológicos en formulación y producción.	5%	1	0.05
5	Alianzas estratégicas	5%	1	0.05
Amenazas (entre 5 a y 10 factores)				0
1	Volatilidad de precios internacionales de granos.	10%	2	0.2
2	Fuerte competencia de empresas grandes y consolidadas.	15%	3	0.45
3	Fluctuaciones del tipo de cambio.	5%	1	0.05
4	Exigencias sanitarias y burocracia regulatoria.	15%	2	0.3
5	Riesgo climatológico y desastres naturales (escasez de productos y alta demanda).	10%	1	0.1
Total		1	2.4	

Nota. Elaboración propia

Legal: Legislación tributaria y de inocuidad alimentaria. Protección al Consumidor sobre la calidad y seguridad de los productos.

15. Encuesta a 100 Clientes

15.1. Herramienta aplicada

Se aplicó un cuestionario de 20 preguntas a 100 clientes activos para evaluar.

- Nivel de satisfacción con el producto y la atención.
- Tiempo de entrega.
- Variedad y calidad del producto.
- Precio percibido frente a la competencia.

- Intención de recompra.

15.2. Resultados clave

- 75% considera que el producto es de buena calidad.
- 60% siente que los precios han subido respecto a otros proveedores.
- 82% indica que el tiempo de entrega es adecuado.
- 40% desearía un canal de pedidos online.

15.3. Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados muestran que la empresa mantiene una buena percepción en cuanto a calidad y cumplimiento, pero necesita adaptarse al entorno digital, ofrecer mayor valor agregado y mejorar su estrategia de precios y ventas. Las fortalezas internas le dan ventaja competitiva, pero las amenazas del entorno y sus debilidades operativas podrían afectar la sostenibilidad.

15.4. Confirmación o rechazo de hipótesis

La hipótesis planteada fue: "Dado que actualmente la E.P.A WUILCCUS EIRL viene atravesando problemas con disminución de ventas y variaciones de los ingresos, es probable que, realizando el presente trabajo de investigación, podamos implementar el plan de ventas y ayudar a la empresa a E.P.A WUILCCUS EIRL con la comercialización para recuperarse." Con base en los resultados obtenidos del análisis FODA, encuestas a clientes y evaluación del entorno, se confirma la hipótesis. Existe evidencia de que con un plan de ventas adecuado y estrategias de mejora, la empresa puede recuperarse.

12. Aportes de ser el caso

Se proponen los siguientes planes de acción:

- Creación de una plataforma digital para pedidos y fidelización.
- Capacitación del equipo comercial.
- Promoción de productos con valor agregado: mezclas personalizadas por tipo de animal.
- Ajuste de precios con estrategias de descuento por volumen.
- Reforzar alianzas con proveedores para asegurar abastecimiento competitivo.

Estos aportes buscan mejorar la competitividad, aumentar ventas y estabilizar los ingresos de la empresa.



CONCLUSIONES

Primero, se determina que E.P.A. WUILCCUS E.I.R.L. enfrenta una etapa crítica en su desempeño comercial, caracterizada por la reducción de sus ventas, menor participación en el mercado y la ausencia de estrategias modernas de promoción y fidelización, lo que compromete su sostenibilidad y crecimiento en el sector agroindustrial.

Segundo, se evidencia que la empresa cuenta con conocimientos técnicos y experiencia en la producción de alimentos balanceados; sin embargo, su mayor desafío radica en la falta de inversión en herramientas de marketing y en la limitada utilización de canales digitales, elementos clave en el entorno competitivo actual.

Tercero, el análisis realizado revela que el mercado de alimentos balanceados en Arequipa es cada vez más exigente y está dominado por competidores que aplican políticas de precios agresivas y estrategias de fidelización innovadoras, obligando a E.P.A. WUILCCUS E.I.R.L. a modernizar sus procesos comerciales.

Cuarto, se concluye que existe una oportunidad significativa para recuperar clientes y aumentar las ventas mediante un plan de ventas bien estructurado, que combine la visibilidad en redes sociales, la implementación de promociones atractivas, la personalización de la atención y la diferenciación del portafolio de productos.

Quinto, se establece que la innovación en empaques, la diversificación en presentaciones de producto y el fortalecimiento de la identidad visual de la empresa son fundamentales para mejorar su posicionamiento en el mercado y lograr una ventaja competitiva sostenible.

RECOMENDACIONES

Primero, se recomienda desarrollar una estrategia de comunicación integral, que utilice tanto medios tradicionales como plataformas digitales, para aumentar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos clientes, adaptando el contenido a las características del público agropecuario de la región.

Segundo, se sugiere implementar un sistema de fidelización basado en una tarjeta de cliente frecuente, donde, tras completar diez compras, el cliente obtenga un descuento del 50% en su próxima adquisición, incentivando así la recurrencia de compras y fortaleciendo la relación con la empresa.

Tercero, se aconseja diversificar el portafolio de productos, ofreciendo opciones premium y económicas, y optimizando la selección de insumos como el maíz, eligiendo entre variedades nacionales, bolivianas o de Puerto Maldonado según la calidad nutricional y el costo-beneficio para cada segmento de cliente.

Cuarto, se plantea diseñar campañas promocionales específicas, como la iniciativa “Compra y Gana con WUILCCUS”, en la que se entreguen artículos promocionales (como bolsas, polos o gorras) por la compra de uno o más sacos, para estimular la recompra y generar mayor reconocimiento de la marca.

Quinto, se recomienda capacitar de manera continua al personal en técnicas de venta, manejo de herramientas digitales y servicio postventa, a fin de mejorar la atención al cliente y consolidar la confianza y satisfacción del mercado objetivo.

REFERENCIAS

Bohórquez, J. (2023). Perú, PEA ocupada, según características, 2022. INEI.

Congreso de la República del Perú. (2005). Ley N.º 28611 – Ley General del Ambiente.

Ministerio de Agricultura. (2022). El Peruano Digital

Congreso de la República del Perú. (2011). Ley N.º 29783 – Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. El Peruano Digital

Irigoyen, J. D. (2023). Alimentación Animal. CAPIA (Cámara Argentina de Productores Avícolas), 6 a 18.

Irigoyen, J. D. (2023). Alimentación Animal. CAPIA (Cámara Argentina de Productores Avícolas), pp.6–18.

Kaplan, N. e. (2000). Planeamiento en acción. Chicago: Harvard Business.

Kaplan, R. S. (1996). El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la Estrategia en Acción. Escuela de Negocios de Harvard, Bussines Harvard School.

Kaplan, R. S. (1996). El Cuadro de Mando Integral: Traduciendo la Estrategia en Acción.

Ley N.º 30884. Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes de Tecnopor. Diario Oficial El Peruano.

Malhotra (2020). Investigación de Mercados. México: Pearson Education.

Malhotra. (2020). Investigación de Mercados. México: Pearson Education.

Millán, J. J. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Madrid: Editora Diaz de

Santos. Ñaupas, H. (2014). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Bogotá: Ediciones de la U.

MINEDU & MINAM. (2022). Programa de educación ambiental escolar El peruano

Ministerio del Ambiente (Minam). (2022). Catálogo de Eco y Bio Negocios. Recuperado de:
<https://www.gob.pe/minam>

Ministerio del Ambiente (Minam). (2022). Plan Nacional de Gestión de Residuos Sólidos.

Ministerio del Ambiente (Minam). (2022). Iniciativa “Reducir plástico, incrementar vida”. Banco de Desarrollo Alemán (KfW). (2022). Convenio de cooperación ambiental Perú- Alemania.

Ñaupas, H. (2014). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Bogotá: Edición de la U.

Osorio, A. (2022). Planeamiento Estratégico. Buenos Aires: Instituto Nacional de la Administración Pública Argentina.

Quiroz, H. O. (2023-09-13). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. PAKAMUROS U JAEN, 22 -28.

Ramos Topham, M. (2020). Planeamiento Estratégico un Enfoque Aplicado. Lima: Yo publico. Salterain, F. d. (2011). Gerencia Exitosa de Ventas. Buenos Aires Ediciones Granica.

Romero, L. (2023). Tasa de empleo informal y formal, 2022- 2023. INEI.

Sampieri, H. (2018). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. Sampieri, R.

H. (2014). Metodología de la investigación. México DF: Mc Graw Hill. Torres, Z. T. (2014).

Sampieri, H. (2023). Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativas, Cualitativas y Mixtas. 2a edi. . McGraw Hill.

SUNAT. (2023). Reglamento Sanitario de los Alimentos para Animales y Guía del régimen tributario para microempresas. Diario El Peruano

Zacarías Torres et al (2014) Administración de proyectos. México: Edit. Patria.