

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE DISTRIBUIDORA VIRTUALDEX E.I.R.L

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

Franco Omar Garcia Cirilo

Código 20121771

Asesor

Giancarlo Medroa Delgado

Lima – Perú

Mayo de 2022





DISTRIBUIDORA VIRTUALDEX EIRL
BUSINESS DIAGNOSIS

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	2
1.1 Historia.....	2
1.2 Misión	2
1.3 Visión.....	2
1.4 Valores	2
1.5 Estructura Organizacional.....	3
1.6 Conceptos clave	3
CAPITULO II: ANÁLISIS EXTERNO	4
2.1 Análisis del macroentorno	4
2.1.1 Entorno Político	4
2.1.2 Entorno Económico.....	7
2.1.3 Entorno social	18
2.1.4 Entorno Tecnológico.....	23
2.1.5 Entorno Ecológico.....	25
2.1.6 Entorno Legal.....	26
2.2 Análisis del microentorno	27
2.2.1 Riesgo de ingreso de nuevos competidores:	27
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores:	30
2.2.3 Poder de negociación de los clientes:	31
2.2.4 Productos sustitutos:	34
2.2.5 Rivalidad de empresas competidoras:	35
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	37
CAPITULO III: ANÁLISIS INTERNO	39
3.1 Cadena de Valor.....	39
3.1.1 Actividades principales (primarias)	39
3.1.2 Actividades de Apoyo.....	41
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	43

CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	44
4.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	44
4.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	47
4.3 Matriz Interna Externa (MIE)	48
4.4 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	49
4.5 Matriz de Estrategias Genéricas (MEG)	53
4.5.1 Si la competencia de precios entre vendedores rivales es muy fuerte	53
4.5.2 Cuando los productos de los vendedores rivales son idénticos y se pueden obtener fácilmente de los diversos proveedores ávidos de vender	54
4.5.3 Cuando existen pocas formas de lograr la diferenciación del producto que sean valiosas para los compradores.....	54
4.5.4 Cuando casi todos los compradores utilizan el producto de la misma forma	54
4.5.5 Cuando los compradores incurren en bajos costos al cambiar de vendedor	54
4.5.6 Cuando los compradores tienen un poder de negociación importante para lograr precios bajos.....	54
4.5.7 Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de introducción para atraer compradores y desarrollar una base de clientes.	55
4.6 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	55
4.7 Rediseño y sustentación de la nueva visión y misión.	56
4.8 Definición de los Objetivos Estratégicos.	58
4.9 Definición y sustentación de estrategias corporativas, negocios y funcionales..	59
CAPITULO V: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	62
5.1 Rediseño y sustentación de la nueva estructura organizacional.	62
5.2 Rediseño de la cultura, estilos de dirección y perfil de las personas.	63
CAPITULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO	65
6.1 Diseño del mapa estratégico	65
6.2 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	66
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS	69
ANEXOS	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	37
Tabla 3.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	43
Tabla 4.1 Tabla de Fortalezas de la Matriz FODA	44
Tabla 4.2 Tabla de Debilidades de la Matriz FODA	44
Tabla 4.3 Tabla de Oportunidades de la Matriz FODA.....	45
Tabla 4.4 Tabla de Amenazas de la Matriz FODA.....	45
Tabla 4.5 Matriz de cruce de Fortalezas y Oportunidades (MFODA)	46
Tabla 4.6 Matriz de cruce de Debilidades y Oportunidades (MFODA).....	46
Tabla 4.7 Matriz de cruce de Fortalezas y Amenazas (MFODA)	46
Tabla 4.8 Matriz de cruce de Debilidades y Amenazas (MFODA).....	47
Tabla 4.9 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	47
Tabla 4.10 Matriz Interna Externa (MIE).....	48
Tabla 4.11 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	49
Tabla 6.1 Tabla de Cuadro de Mando Integral	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Estructura organizacional de la empresa	3
Figura 2.1 Índice de confianza empresarial	4
Figura 2.2 Tasas anuales de crecimiento del PBI	7
Figura 2.3 Evolución del consumo privado (S/. millones a precios constantes de 2007) 8	
Figura 2.4 PBI (Miles de millones S/ - 2007).....	9
Figura 2.5 Variación de la inflación al cierre del año (%) en el Perú.....	10
Figura 2.6 Valor CIF Importado (US \$) - Alicorp.....	11
Figura 2.7 Precios Internacionales del Trigo y Aceite Crudo de Soya (US\$/Tonelada) 13	
Figura 2.8 Importación Alicorp (US \$ CIF) – Trigo	14
Figura 2.9 Importaciones Alicorp (%) – Trigo por país (2017 -2022)	15
Figura 2.10 Importación Alicorp (US \$ CIF) – Aceite de soya.....	16
Figura 2.11 Importaciones Alicorp (%) – Aceite de Soya por país (2017 -2022).....	17
Figura 2.12 Tasa de Desempleo (%).....	21
Figura 2.13 Crecimiento poblacional del Perú	22
Figura 2.14 PBI Per-cápita.....	23
Figura 4.1 Matriz de Estrategias Genéricas	53
Figura 4.2 Tabla de Matriz BCG	55
Figura 5.1 Rediseño de la estructura organizacional de la empresa	62
Figura 6.1 Diseño del Mapa Estratégico.....	65

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cálculo para la elaboración de matriz PEYEA.....	76
Anexo 2: Cálculo de la Matriz BCG.....	77



RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar a la Distribuidora Virtualdex EIRL, distribuidora exclusiva de Alicorp S.A.A. Su desarrollo está compuesto por seis capítulos donde se ahondarán, explicarán y propondrán estrategias que permitan a la empresa afianzarse en el mercado y ser la distribuidora exclusiva líder del sector.

En el capítulo I se realiza un diagnóstico de la situacional general de la empresa a fin de tener un mayor entendimiento sobre la misma. En los capítulos II y III se realizan los análisis interno y externo a través del uso de herramientas como la cadena de valor, la matriz EFI, el análisis de las cinco fuerzas competitivas del entorno, el análisis PESTEL y la matriz EFE.

En los capítulos IV y V se realiza, respectivamente, la formulación implementación de estrategias mediante el desarrollo de las matrices FODA, PEYEA, MIE, MCPE, MEG, BCG, así mismo, el rediseño de la visión y misión y la propuesta de objetivos estratégicos y estrategias globales, corporativos, de negocios y funcionales.

Finalmente, en el capítulo VI, a fin de poder realizar un control de los objetivos estratégicos se desarrollan herramientas como el mapa de control estratégico y el cuadro de mando integral, donde se relacionan objetivos estratégicos con metas que podrán medibles a través de indicadores.

Línea de investigación: 5200 - 31.a2

Palabras clave: Ecommerce, consumo masivo, Alicorp

ABSTRACT

The purpose of this paper is to analyze the Virtualdex EIRL Distributor, exclusive distributor of Alicorp S.A.A. Its development is made up of six chapters where strategies will be delved into, explained and proposed that allow the company to gain a foothold in the market and be the leading exclusive distributor in the sector.

In chapter I, a diagnosis of the general situation of the company is made in order to have a better understanding of it. In chapters II and III, the internal and external analyzes are carried out through the use of tools such as the value chain, the EFI matrix, the analysis of the five competitive forces of the environment, the PESTEL analysis and the EFE matrix.

In chapters IV and V, the formulation and implementation of strategies is carried out, respectively, through the development of the FODA, PEYEA, MIE, MCPE, MEG, BCG matrices, as well as the redesign of the vision and mission and the proposal of strategic objectives. and global, corporate, business and functional strategies.

Finally, in chapter VI, in order to be able to control the strategic objectives, tools such as the strategic control map and the balanced scorecard are developed, where strategic objectives are related to goals that can be measured through indicators.

Line of research: 5200 - 31.a2

Keywords: Ecommerce, massive consume, Alicorp,

INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Perú existe un continuo crecimiento en la industria del comercio electrónico. Si bien el uso de estas plataformas se fue dando de manera progresiva desde hace algunos años, el punto de inflexión fue durante la pandemia de la Covid-19 en el año 2020, año marcado por el confinamiento y suspensión de la presencialidad en la atención de muchos negocios. A partir de ello, muchos negocios encontraron en el ecommerce no solo la oportunidad de poder subsistir, sino también de crecer pues supieron aprovechar las facilidades que estas plataformas brindan, entre ellas la facilidad en la comunicación, rapidez de cobertura, su sencillez de uso, el amplio abanico de métodos o formas de pago disponibles, entre otros.

La distribuidora Virtualdex EIRL se encuentra dentro de la industria de comercio al por mayor y menor de abarrotes y se encarga de comercializarlos a tres tipos de clientes del rubro ecommerce. Estos clientes son plataformas darkstore (que albergan plataformas como Rappi turbo, Jokr, Rainfood, Azzorti, Below Group, entre otras), plataformas marketplace (Linio, Juntoz y Lumingo) y plataforma de catálogo web (dirigida al consumidor final).

El contexto en el que nace la distribuidora se da bajo la necesidad de Alicorp SAA de llegar al rubro de comercio electrónico, industria que venía en auge desde hace años y que con la pandemia se acrecienta en el mercado de manera global. Es así que a mediados del año 2020 nace el proyecto como un piloto asignado la distribuidora Nugent S.A. (otro distribuidor exclusivo de la matriz) una vez concluyó la etapa de pruebas, definición de actividades clave y procedimientos, el proyecto sale en vivo en noviembre del 2021 con la creación de la distribuidora Virtualdex EIRL, pasando a ser la responsable directa de la operación.

Las proyecciones que se tienen a futuro son prometedoras pues el rubro ecommerce crece a paso constante y con la aparición de nuevos negocios que pueden significar mayor oportunidad de crecimiento para la distribuidora y Alicorp S.A.A.

CAPÍTULO I: SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 Historia

La distribuidora Virtualdex EIRL es un distribuidor exclusivo de Alicorp SAA, dedicado a la comercialización de abarrotos en el canal digital. Inicia como proyecto piloto en el año 2020, originada por la necesidad de Alicorp de llegar al canal de comercio electrónico y poder atender las nuevas necesidades del consumidor peruano.

Durante el primer año el proyecto fue administrado como un piloto por la distribuidora Nugent S.A, una vez que se terminaron de alinear todos los procesos necesarios entre las áreas involucradas para el funcionamiento del proyecto, se constituye la distribuidora Virtualdex, que pasó a ser la responsable directa de la operación.

1.2 Misión

Comercializar abarrotos de marcas líderes a clientes del canal de comercio electrónico, satisfaciendo sus necesidades a través de un buen servicio

1.3 Visión

Aspirar a ser una distribuidora líder en la comercialización de abarrotos de marcas líderes para los clientes del canal de comercio electrónico.

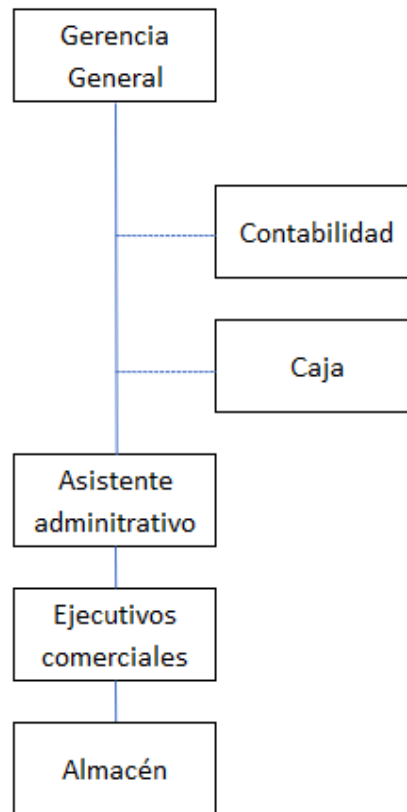
1.4 Valores

Ética, responsabilidad, confianza, transparencia y respeto.

1.5 Estructura Organizacional

Figura 1.1

Estructura organizacional de la empresa



Nota. El flujograma representa la estructura organizacional de la empresa.

1.6 Conceptos clave

- Ecommerce: comercio electrónico
- Darkstore: empresas dedicadas a la comercialización de productos de manera virtual. La exhibición de productos no es a través de una tienda física, sino vía online.
- Marketplace: sitios web que albergan una oferta de productos de comerciantes para consumidores finales en un solo canal.
- Marketshare: participación de mercado de una empresa.
- Política FIFO: First in & First Out (política de buena práctica de almacén que consiste en que los primeros materiales en entrar deben ser los primeros en salir).

CAPITULO II: ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis del macroentorno

En el presente capítulo se efectúa el análisis del macroentorno mediante la metodología PESTEL, la cual nos permite determinar en qué medida los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal tienen impacto en la distribuidora Virtualdex.

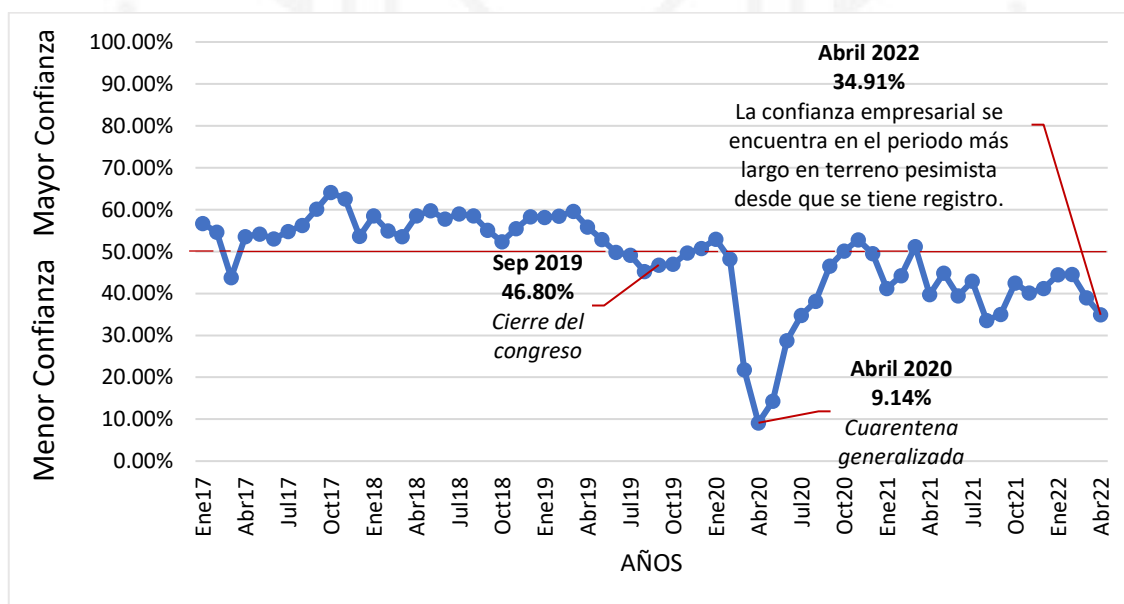
2.1.1 Entorno Político

a) Incertidumbre política afecta la inversión privada (Impacto negativo)

La confianza empresarial, aquel indicador de la expectativa que guardan los empresarios respecto al futuro en un periodo no mayor de tres meses, se ha mantenido pesimista durante los 11 meses previos al mes de marzo según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2022). Según esta institución, este periodo sobrepasa cualquier otro que se haya tenido registro, como también resalta que este grado de pesimismo es superior al de otros países en la región (IPE, 2022).

Figura 2.1

Índice de confianza empresarial



Nota. El gráfico representa el índice de confianza empresarial desde enero 2017 a abril 2022, de forma intermitente por mes. Adaptado Data, por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022a

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD38045AM/html/2017-1/2022-4/>)

La confianza empresarial en el Perú se encuentra en un terreno pesimista desde hace más de año debido a la incertidumbre política generada por las constantes tensiones dentro del gobierno. Esto generará menor disposición del sector privado en apertura negocios que podrían ser potenciales oportunidades para la Empresa.

Los especialistas coinciden en que esta situación responde a factores locales en los que destaca la incertidumbre política Fernández (2022). Entre los principales problemas respecto al panorama político local destacan: la falta de un planeamiento y norte claro en las medidas que viene tomando el poder Ejecutivo; el constante surgimiento y agravamiento de manifestaciones y protestas sociales, así como la alta rotación de ministros, muchos de los cuales tienen un perfil poco adecuado para el puesto al que son promovidos.

b) Políticas que regulan actividades de comercio electrónico (Impacto negativo)

La Comisión de Defensa del Consumidor (CODECO) del Congreso aprobó una iniciativa de ley que tiene por objetivo regular el comercio electrónico (Ecommerce), actividad que tras el inicio de la pandemia se ha visto ampliamente desarrollada en el país.

La cartera de clientes de la distribuidora está conformada por clientes corporativos y naturales. Dentro del corporativo, existen negocios que no cuentan con los recursos necesarios para sobrellevar las regulaciones de CODECO, que buscan mayor protección al consumidor, sin afrontar posibles sobrecostos. Esto puede frenar su crecimiento y la aparición de nuevos negocios, por tanto, podría afectar a la distribuidora.

Para un portal especializado como Bloomberg Línea Villar (2022) son destacables los siguientes aspectos de la norma: el establecimiento de similar nivel de responsabilidad entre intermediarios y proveedores; el derecho de arrepentimiento, en el cual se establece que los usuarios dispondrán de hasta 15 días calendario para poder cambiar ciertos productos sin ser penalizados; y la creación de una ventanilla virtual para la prevención de los fraudes informáticos

donde pueden denunciar los números telefónicos, correos electrónicos desde los cuales se originan fraudes informáticos, la cual será supervisada directamente por la Policía Nacional del Perú. Este medio recoge la opinión de expertos según los cuales la sobreprotección al consumidor en esta normativa podría frenar el surgimiento de pequeños y medianos negocios de este rubro.

c) Productos de la canasta básica familiares exonerados del IGV por dictamen del gobierno (Impacto positivo)

El Ejecutivo estableció la exoneración del impuesto general a las ventas (IGV) para ciertos productos que forman parte de la canasta básica familiar, entre ellos: pollo, huevo, azúcar, pastas sin cocer y pan (“Exoneran del IGV a productos de la canasta básica familiar”, 2022). La inafectación del IGV en estos productos tiene por objetivo aminorar el impacto económico en comercios y posteriormente en el consumidor final, que puede percibir su capacidad de consumo como limitada frente a al contexto inflacionario en el que se desenvuelve el marco actual de la economía internacional.

La exoneración del IGV en pastas y harinas (productos de alta rotación en la distribuidora) será beneficiosa para las ventas de la Empresa, pues si los clientes tienen la oportunidad de adquirir estos productos sin cargo de IGV, podrían retomar las cantidades de compra previas a las continuas alzas de precio que se han dado por el contexto del mercado internacional.

Cabe resaltar que el alza de precios en los alimentos se desarrolla, lamentablemente, en un contexto donde los niveles de ingreso de las familias peruanas se vieron afectadas por la reciente situación sanitaria como veremos más adelante. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), los más afectados en sus ingresos durante la pandemia fueron los trabajadores con menor educación. Quienes, en comparación con el año 2019, vieron sus ingresos reducidos en un 17% (ComexPerú, 2022b). Así mismo, según la estimación de Apoyo Consultoría, en el año 2021 el costo de la canasta básica de alimentos para una familia conformada por cuatro miembros se incrementó en S/. 42 frente a 2020, alcanzando un total de S/. 806 (ComexPerú, 2022b).

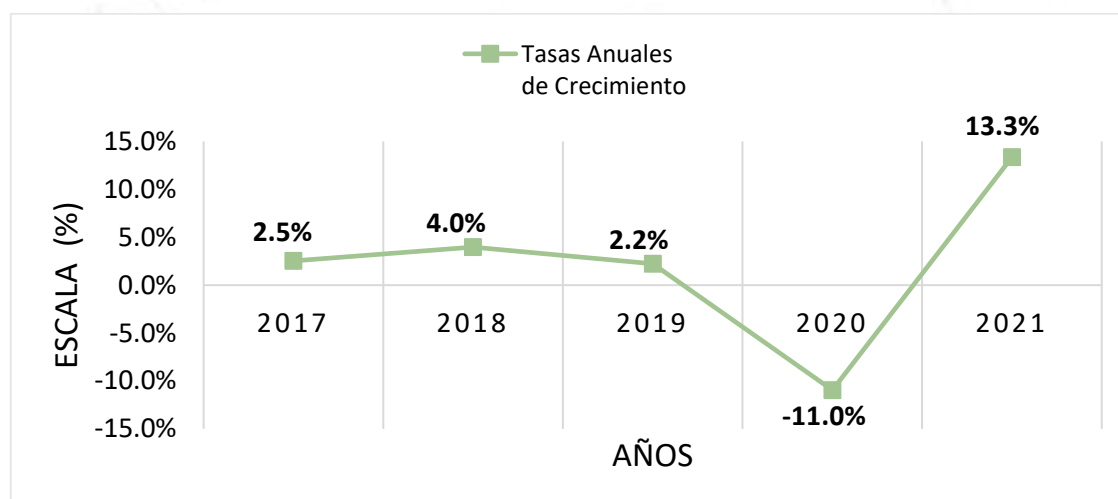
2.1.2 Entorno Económico

a) PBI Perú (Impacto positivo)

Según el “Balance del desempeño de la economía peruana en el 2021” (2021), existe una clara recuperación de la actividad económica post-pandemia que ha sido impulsada por los rubros de construcción, manufactura, la reanudación de actividades comerciales y servicios que progresivamente contaron con mayores límites de aforo en establecimientos gracias a la eliminación de restricciones sanitarias, así como al repunte de la inversión privada y pública en 36.6% y 28.3% respectivamente.

Figura 2.2

Tasas anuales de crecimiento del PBI



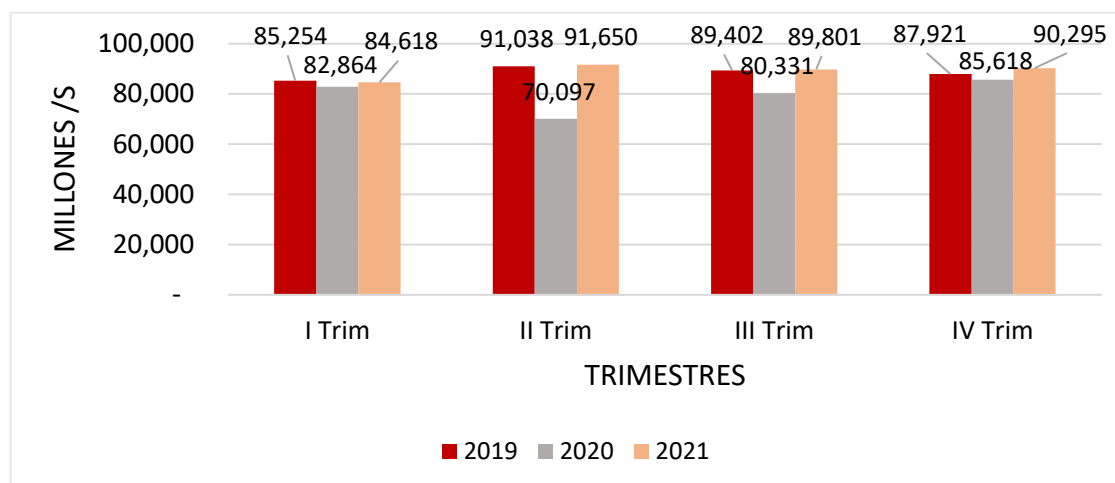
Nota. El gráfico representa la tasa anual de crecimiento del PBI del año 2017 al año 2021. Adaptado de INEI (s.f), INEI (2022a) y MEF (2022).

El crecimiento pronunciado del 13,3% del PBI en el año 2021 se debe a la recuperación de la actividad económica y productividad que se vio cesada en el 2020, año marcado por el confinamiento, restricciones y aforo con capacidad limitada.

Puesto que el consumo privado está fuertemente relacionado con la capacidad productiva de las familias (PBI Per cápita), un crecimiento del 11,7% del consumo privado durante el 2021 con respecto al 2020 y una proyección crecimiento del 3.5% a 4% del PBI en el 2022, pronostican una mayor capacidad de consumo de los peruanos.

Figura 2.3

Evolución del consumo privado (S/. millones a precios constantes de 2007)



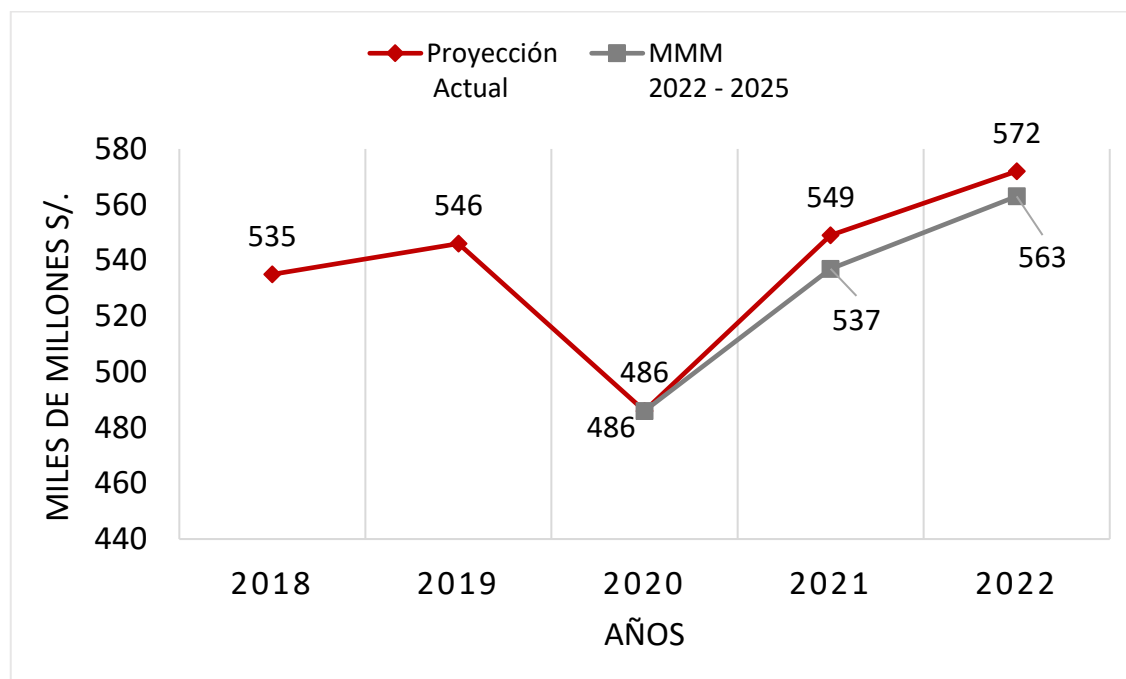
Nota. Consumo privado trimestral de los años 2019-2021. Adaptado de “BCR: producción nacional creció 13.3% el 2021”, 2022b. (<https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-produccion-nacional-crecio-133-2021-881621.aspx>)

Este crecimiento del 11,7% en el 2021 (S/ 365,364) con respecto al 2020 (S/ 318,910) se explica por la “flexibilización de las restricciones sanitarias, el avance de la vacunación, el mayor acceso a bienes y servicios respecto al año pasado y el incremento del autoconstrucción” (“Se incrementa la búsqueda de productos saludables en el Perú”, 2021). A esto se añade la importancia de la recuperación del empleo formal en 4,2%, aquel disminuido durante la pandemia (ComexPerú, 2022a).

Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas proyecta un crecimiento de 3.5% a 4% en 2022, mientras que el Marco Macroeconómico Multianual proyectaba un 4,8% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2022). Esta lenta recuperación del PBI afecta el consumo privado, lo que determina la capacidad de demanda de productos alimenticios de las familias peruanas. En tal sentido, si la proyección es menor a la del año previo, se puede esperar que la demanda por productos alimenticios sea relativamente menor este año.

Figura 2.4

PBI (Miles de millones S/ - 2007)



Nota. El gráfico muestra el PBI estimado del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Marco Macroeconómico Multianual (MMM). Adaptado de *MEF: valor proyectado del PBI para el 2022 se eleva de S/ 563 000 millones, según el MMM, a S/ 572 000 de millones*, por MEF, 2022. (https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7270&lang=es-ES)

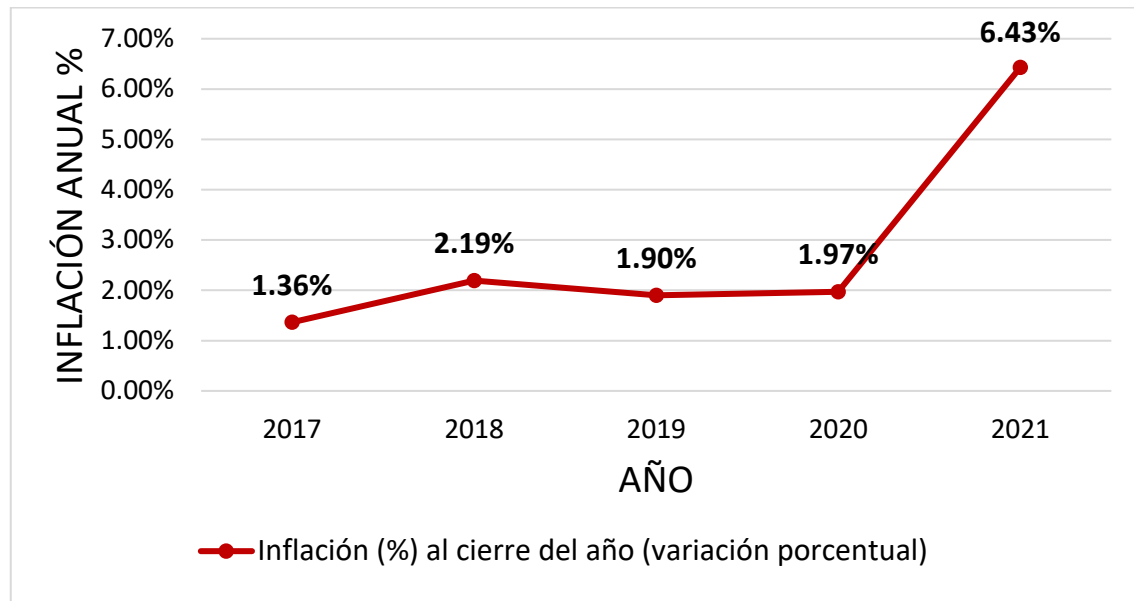
b) Inflación (Impacto negativo)

Globalmente existe un incremento en los precios debido a factores como la crisis sanitaria originada por la pandemia del COVID-19, el alza de los precios de los alimentos a nivel global y la crisis energética generada por la guerra entre Ucrania y Rusia.

Según el INEI (“Perú finaliza 2021 con la tasa de inflación más alta de los últimos 13 años, superando el 6%”, 2022), la inflación cerró el 2021 en 6.43% (la tasa más alta en 13 años), cifra que se sustenta por una mayor alza de precios principalmente en los rubros de alimentos, combustibles de transportes y energía.

Figura 2.5

Variación de la inflación al cierre del año (%) en el Perú



Nota. El gráfico muestra la variación de la inflación al cierre del año desde el 2017 al año 2021. Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú (2022b).

Según el INEI (“Inflación subió a 7.45% en marzo, su nivel más alto en 10 años”, 2022), la inflación fue de 7.54% durante el mes de marzo del presente año, se encuentra por encima del límite superior del rango meta de 3%. Alrededor de 3 puntos porcentuales se deberían al alto precio de los alimentos. Dado que dichos precios tardarían en volver a niveles normales, este periodo inflacionario demoraría en bajar.

La inflación afectará a la distribuidora, pues su proveedor (Alicorp) incrementará sus costos de fabricación, dentro de los que se encuentran los costos de los insumos como materias primas, maquinarias (combustible), equipos (energía), mano de obra (sueldos), ocasionando que incrementen los costos de ventas y por consiguiente los precios de venta para los clientes del distribuidor.

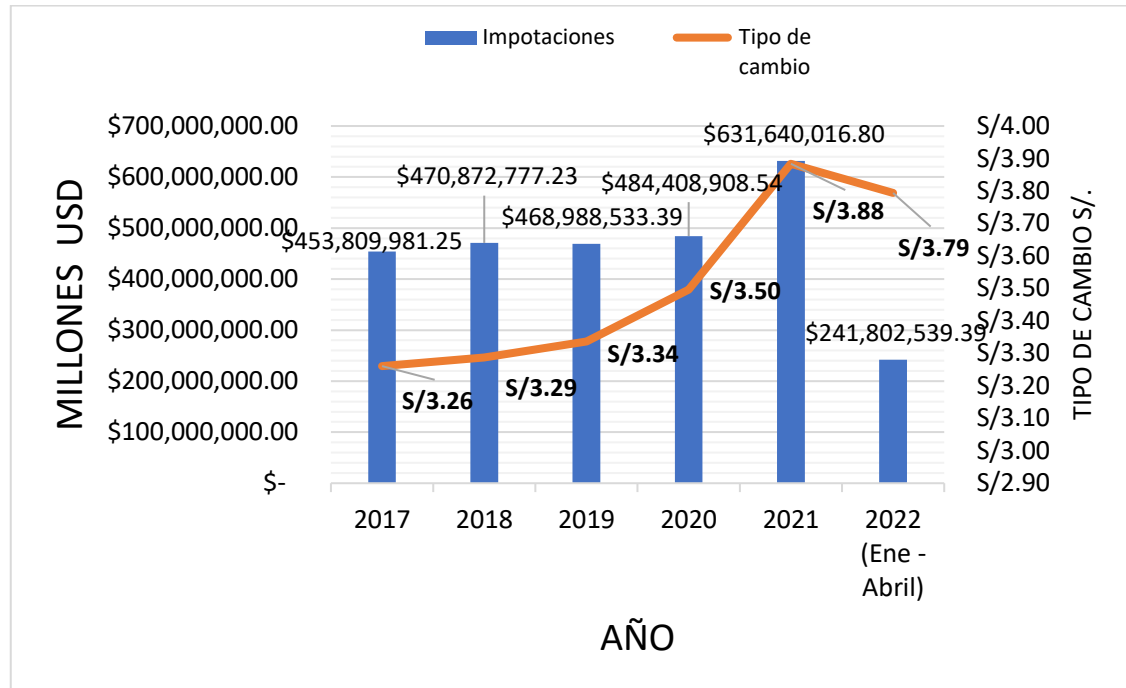
c) Devaluación del sol peruano y su impacto en las importaciones (Tipo de cambio) (Impacto negativo)

El tipo de cambio se ve influenciado por la oferta y demanda de dólares. Con respecto a recientes años anteriores, durante el 2021 hubo una mayor demanda por dólares, debido a una menor inversión extranjera, así como a la fuga de capitales por los efectos de la pandemia, al alto nivel de incertidumbre en el

plano político y a la apreciación del dólar a nivel global durante este período. Este aumento del tipo de cambio presionó aún más al alza los precios locales de los productos con componentes importados durante el 2021. No obstante, en lo que va de 2022, el dólar ha mantenido una tendencia a la baja.

Figura 2.6

Valor CIF Importado (US \$) - Alicorp



Nota. El gráfico presenta el valor real de las mercancías durante el despacho aduanero (CIF) desde el año 2017 hasta abril del 2022. Adaptado de Veritrade (2022a) y Bloomberg (2022b)

Situándonos en el contexto de Alicorp, se puede contemplar que en los años 2020 y 2021 -comparándose con sus años predecesores- el valor de las importaciones pudieron no solo mantenerse sino incluso crecer en 3.29% y 30,39% respectivamente.

En el año 2020, esta variación puede explicarse por el gran aumento de las ventas de productos de primera necesidad en los primeros meses de cuarentena donde la población, por el miedo a encontrar desabastecimiento de productos, realizaban compras compulsivas para mantener sus alacenas llenas (Bendezu, 2020).

Por otro lado, en el año 2021, este crecimiento del 30,39% se debe en gran medida al fortalecimiento de sus UEN B2B, Molienda y Acuicultura y muy poco a Consumo Masivo, ya que en este último se empezaron a sentir mayores presiones por el alza de precio en los abarrotos ocasionados por el incremento de los costos de importación de insumos para la fabricación de los productos.

Y es que en los estados de resultados financieros de Alicorp (Alicorp, 2022), el reporte señala que en el 2021 la UEN de Consumo Masivo registró ventas por S/. 3.722 millones, un crecimiento de apenas 4.9% en comparación al 2020. Este ligero crecimiento se ve expuesto cuando se pone en contraste con las ventas de sus otras UEN como B2B, Molienda y Acuicultura, que durante el mismo año alcanzaron un crecimiento respectivo de 42,9%, 47,4% y 84,4% (“Ventas de Alicorp crecieron 30,8% en 2021 al alcanzar los S/ 12.228 millones”, 2022a).

A partir de lo expuesto, podemos inferir que las ventas de la distribuidora (que forma parte de la UEN de Consumo Masivo) pueden verse influenciadas en gran parte por el alza de precios originados por el contexto del mercado y por la devaluación de la moneda local. Esto último debido a que al incrementarse los costos de importación de los insumos para la elaboración de los productos también lo deberán hacer los precios, que para intentar conservar los márgenes que permitan asegurar la rentabilidad de la operación pueden ocasionar mermas en el nivel de ventas de la Empresa.

d) Costos de principales materias primas, el trigo y aceite de soya (Impacto negativo)

Las materias primas representan alrededor del 50% del costo de ventas de Alicorp, de acuerdo al reporte de clasificación de septiembre de 2021 (Apoyo & Asociados, 2021). Las principales importaciones son de Trigo y Aceite de Soya, lo que determina que los resultados operativos de Alicorp tengan una importante exposición a los precios de dichos commodities.

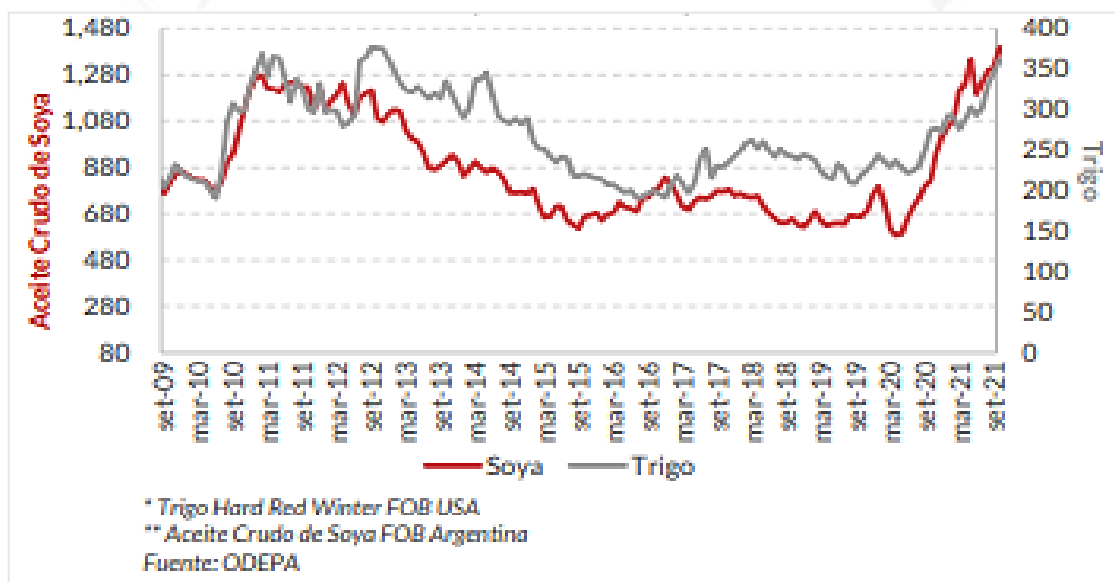
Respecto al trigo, durante 2020 y 2021, el precio se incrementó impulsado por el recorte de la producción de Rusia, país que produce aproximadamente un 9% del total a nivel global, pasando de \$224 a \$244 por tonelada en 2020, y de

\$244 a \$303 durante 2021. Entre fines de 2020 e inicios de 2021, el alza del maíz (bien sustituto) y factores climáticos causaron preocupación por el estado de los cultivos en la Unión Europea, Argentina y Estados Unidos.

Según la Apoyo & Asociados (2021), respecto al aceite de soya, también tuvo un período de fuerte apreciación en el período de 2020 a 2021, impulsado por fuerte demanda de países como Estados Unidos y China, así como por preocupaciones por el aspecto climático en Argentina y Estados Unidos. El precio internacional del aceite de soya pasó de \$666 a \$751 por tonelada en 2020, mientras que en septiembre de 2021 el precio alcanzó los \$1,220.

Figura 2.7

Precios Internacionales del Trigo y Aceite Crudo de Soya (US\$/Tonelada)



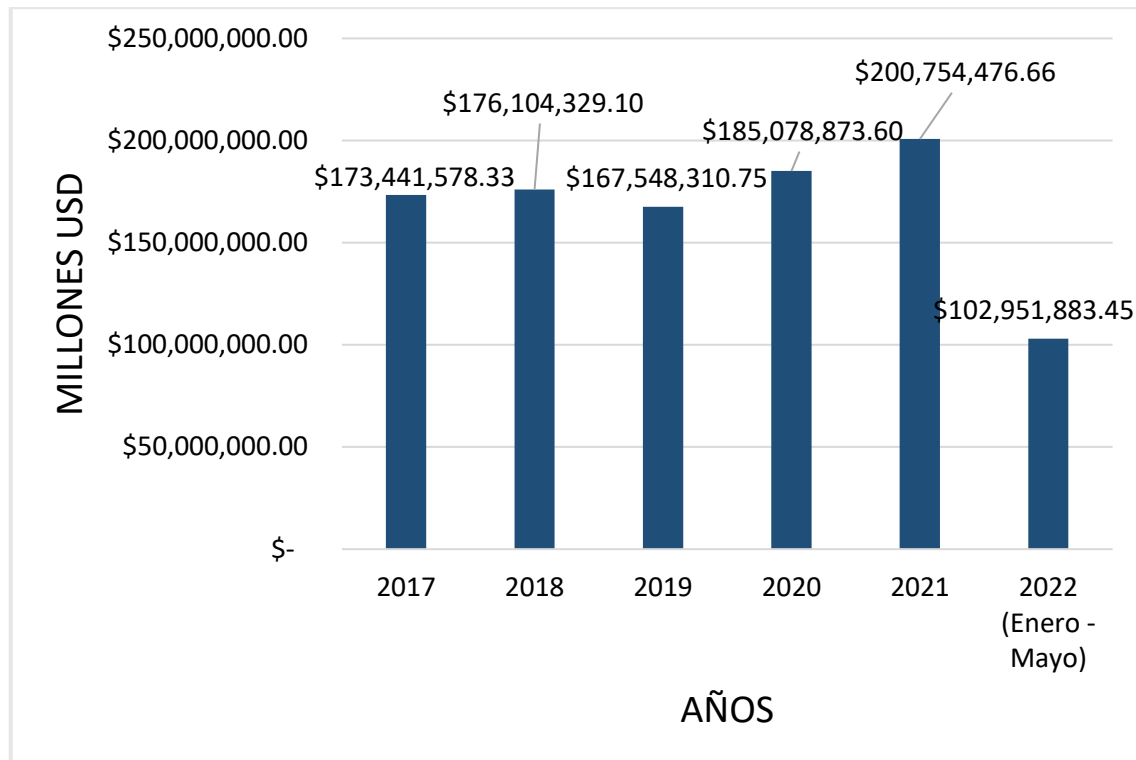
Nota. El grafico muestra Precios Internacionales del Trigo y Aceite Crudo de Soya. De *Reporte de Clasificación*. Alicorp S.A.A. y Subsidiarias, por Apoyo & Asociados, 2021.

Respecto a las importaciones de Trigo por parte de Alicorp, se consultó la base de datos Veritrade (2022a), donde se identificó que tras una caída pronunciada en las importaciones de trigo el año 2019, las importaciones de trigo se incrementaron en valor a partir de 2020. Esto debido a la subida internacional de los precios que se generó por el alza del maíz, recorte de exportaciones de Rusia y fenómenos climáticos, los cuales afectaron a las importaciones de empresas locales de dicha materia prima. El precio promedio por tonelada de trigo pasó de costar \$494.1 en 2019 a costar \$549.7 en 2020 y \$702.0 por tonelada en

2021 (Bloomberg, 2022a), lo que tuvo un efecto importante en el costo de producción relacionado a materias primas.

Figura 2.8

Importación Alicorp (US \$ CIF) – Trigo



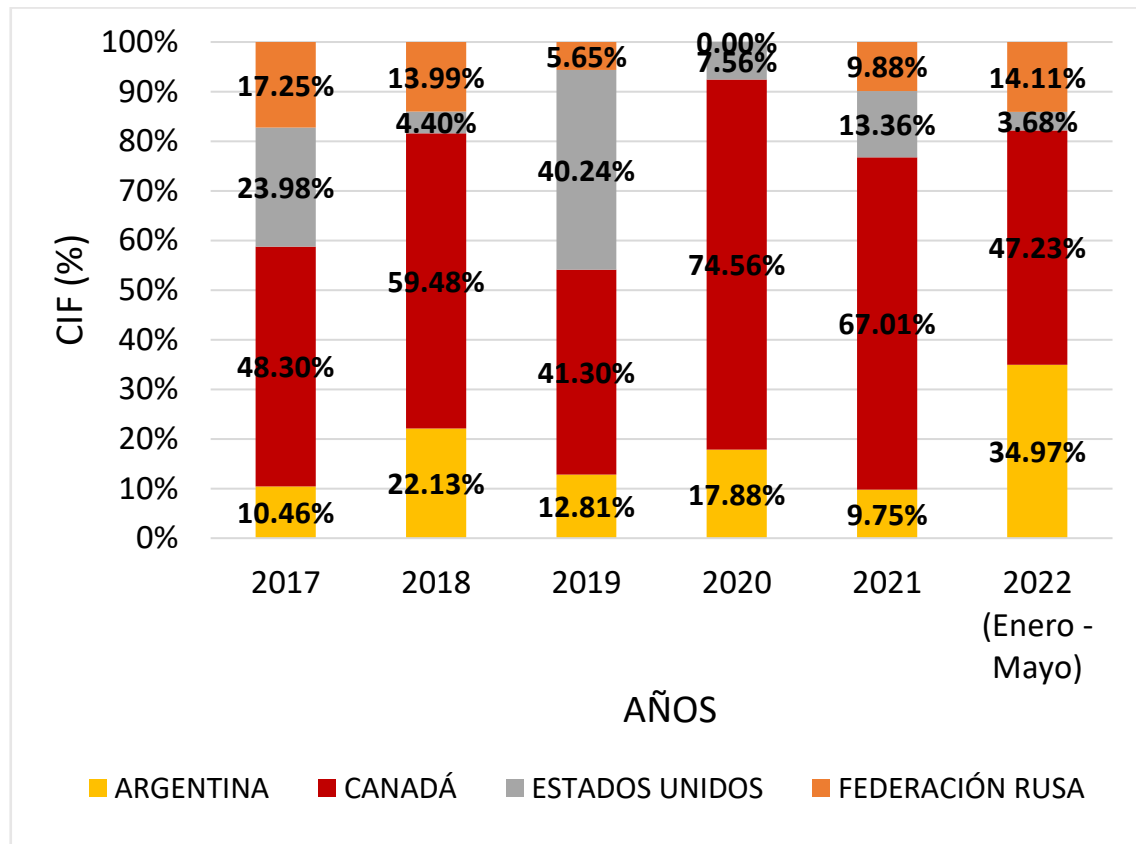
Nota. El gráfico muestra las importaciones de Trigo realizadas por Alicorp durante los años 2017-2022. Adaptado de [*Importaciones de trigo de Alicorp entre los años enero 2017 a mayo 2022*], por Veritrade, 2022a.

Como se puede apreciar, un incremento de más del 25% en el precio promedio del trigo en el año 2021 (702 dólares/tonelada) con respecto al 2020 (549.7 dólares/tonelada), pudo influenciar en el crecimiento de más del 8% del valor CIF de la importación de ese mismo año.

El trigo importado por Alicorp entre 2017 y 2022 provino principalmente de Canadá, Argentina, Estados Unidos y Rusia. En promedio el principal proveedor de este commodity es Canadá con más del 50% de la importación promedio anual. Cabe destacar que en lo que va de 2022, las importaciones provenientes de Rusia alcanzaron el 14.11% del total importado, superando a las importaciones provenientes de Estados Unidos, que solo representaron el 3.68% durante el mismo año.

Figura 2.9

Importaciones Alicorp (%) – Trigo por país (2017 -2022)

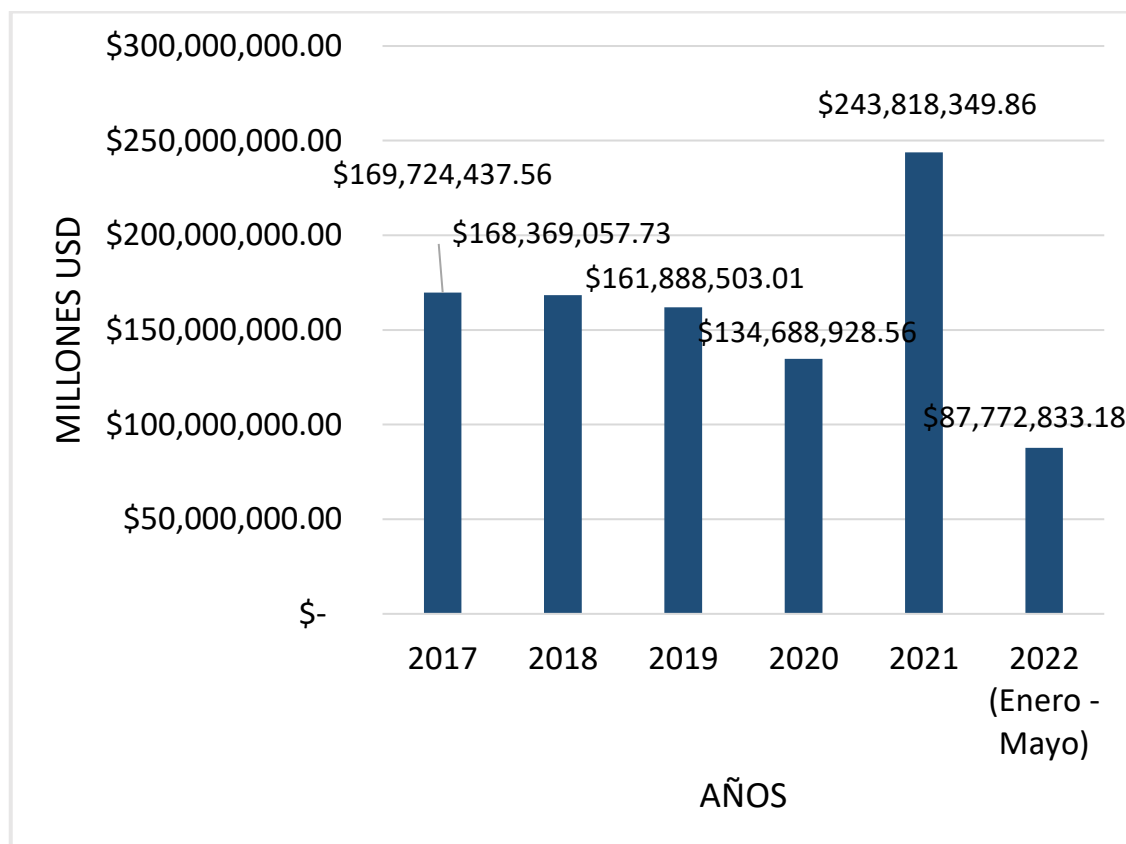


Nota. El gráfico muestra las importaciones de Trigo por país realizadas por Alicorp durante los años 2017-2022 (enero-mayo). Adaptado de [*Importaciones de trigo de Alicorp entre los años enero 2017 a mayo 2022*], por Veritrade, 2022a.

Respecto a la importación de aceite de soya por parte de Alicorp durante 2021, se encontró que el valor total CIF de aceite de soya se incrementó debido al incremento global en los precios del aceite de soya. El valor del aceite de soya se había incrementado por la mayor demanda de China y Estados Unidos, así como menor producción en países productores como Estados Unidos y Argentina debido a factores climáticos. El precio promedio por tonelada de aceite de soya pasó de costar \$29.3 en 2019 a costar \$31.4 en 2020 y \$51.8 por tonelada en 2021, lo que tuvo un efecto importante en el costo de producción relacionado a materias primas.

Figura 2.10

Importación Alicorp (US \$ CIF) – Aceite de soya



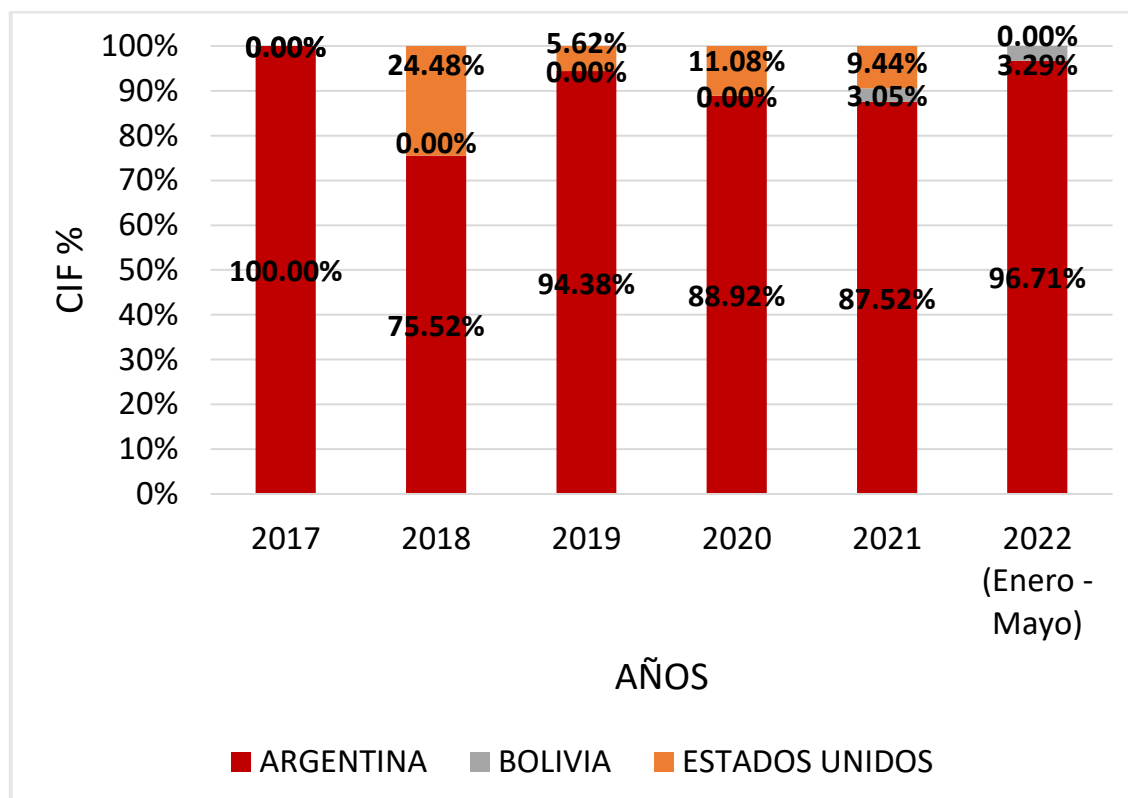
Nota. El grafico muestra las importaciones de Aceite de soya realizadas por Alicorp durante los años 2017-2022. Adaptado de [*Importaciones de aceite de soya de Alicorp entre los años enero 2017 a mayo 2022*], por Veritrade, 2022b.

Como se puede apreciar, este incremento de más del 60% en el precio promedio del aceite de soya en el año 2021 (51.8 dólares/tonelada) con respecto al 2020 (31.4 dólares / tonelada) ocasionó que el valor CIF de la importación en el año 2021 haya incrementado en más del 80% con respecto al año predecesor.

El aceite de soya importado por Alicorp entre 2017 y 2022 provino principalmente de Argentina, Estados Unidos y Bolivia. En todos los años, más del 85% de las importaciones promedio son provenientes de Argentina. Mientras tanto, la segunda plaza la ocupa Estados Unidos con menos del 11% promedio y finalmente Bolivia con menos del 1% promedio en los últimos 5 años.

Figura 2.11

Importaciones Alicorp (%) – Aceite de Soya por país (2017 -2022)



Nota. El grafico muestra las importaciones de Aceite de soya por país realizadas por Alicorp durante los años 2017-2022 (enero-mayo). Adaptado de [Importaciones de aceite de soya de Alicorp entre los años enero 2017 a mayo 2022], por Veritrade, 2022b.

En conclusión, el aumento en los costos de la materia prima (que forma parte del costo de ventas) afectan directamente en los márgenes del producto. Por tanto, hace más segura el alza de precios para poder cubrir los márgenes. Estos precios pueden generar decrecimiento en el nivel de ventas de la distribuidora.

e) 2.1.2.6. Aumento de precios del combustible (Impacto negativo)

Durante el período de recuperación económica que siguió a la emergencia sanitaria por COVID-19, el precio del crudo se incrementó a nivel global, debido a la mayor demanda relacionada a la recuperación de las actividades económicas como la manufactura y la industria, interrupciones en el suministro por fenómenos meteorológicos y recortes en la producción de los principales productores de la OPEP, Rusia y Estados Unidos (Nagle & Temaj, 2021). El incremento del precio del petróleo y otras fuentes energéticas produce inflación e incrementa los costos de producción de empresas industriales como Alicorp.

El combustible es utilizado a lo largo del proceso de producción en planta, que incluye transporte, refinación/molienda, empaque, distribución, entre otros, lo que implica mayores costos en el proceso de producción.

Como se ve, el aumento del precio del combustible es muy adversos para la rentabilidad de la empresa, no solo porque encarecen los costos de fabricación (costo de convertir los insumos a producto final) de los productos que la distribuidora debe comprar, sino también porque aumentan los costos de fletes de transporte que la distribuidora debe asumir para cumplir con los repartos a sus clientes.

2.1.3 Entorno social

a) Tendencia creciente en Perú por consumo saludable (Impacto negativo)

Dos estudios, como son el realizado por Kantar Worldpanel (Kantar, 2019) y el Taste Tomorrow 2021 (“Se incrementa la búsqueda de productos saludables en el Perú”, 2021), dan cuenta de los cambios en los hábitos de consumo en el país. En nuestro país esta tendencia se encuentra más acentuada que en otros de la región ya que el Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica respecto a la búsqueda de este tipo de alimentos (“Se incrementa la búsqueda de productos saludables en el Perú”, 2021). De acuerdo con este medio, el propósito de estos cambios en los hábitos alimenticios sería conseguir una mejor calidad de vida y prevenir o controlar enfermedades crónicas (“Se incrementa la búsqueda de productos saludables en el Perú”, 2021).

Según el estudio de Kantar (2019), más de la mitad de los hogares peruanos se considera “saludable” o “muy saludable”, si bien estas respuestas se concentran más en los sectores medios y altos. Respecto a los consumidores individuales, el 71% menciona buscar productos que se adapten a sus necesidades específicas. Respecto a predicciones a futuro, el estudio concluye que estas tendencias se mantendrán al alza.

En cuanto al aspecto social, encontramos que existe una creciente tendencia en los peruanos por consumir productos saludables y de buscar alimentos que sean orgánicos, lo cual puede ser adverso para las ventas de

abarrotes de la distribuidora, pues el grueso de los comestibles que comercializan están caracterizados por altos contenidos de azúcares, grasas saturadas y sodio.

A su vez, los fabricantes de productos con contenido graso o azucarado, como es la empresa Alicorp, ya ofrecen alternativas más saludables. Esta empresa ya ha lanzado al mercado ya una marca de productos alineados con esta tendencia. Se trata de Puro, una marca de snacks saludables con un amplio número de presentaciones (“Alicorp lanza Puro, marca que renueva la categoría de snacks”, 2021).

b) Desarrollo de cultura digital en la sociedad peruana (Impacto positivo)

A raíz de la pandemia, el Ecommerce ha tenido un sostenido crecimiento en el mundo. El Perú ha sido partícipe de esta tendencia en un nivel importante puesto que ha sido uno de los países que más ha crecido en este respecto. Según la investigación El futuro del retail realizada por Euromonitor International (“Exoneran del IGV a productos de la canasta básica familiar”, 2022). A comparación de otros países de la región, el Perú creció un 87% durante el año 2020, superando a países como Brasil (61%), Colombia (53%) y México (50%).

Así, los usuarios de comercio electrónico en nuestro país han aumentado la frecuencia de sus compras. Cerca de la mitad de compradores realizan una compra mensual, mientras que casi 1 de cada 4 realizan estas compras con frecuencia semanal según cifras del eCommerce Day Perú [Live] Experience (Ecommerce Institute, 2021). Es importante señalar que, según Américas Market Intelligence (AMI), la mayoría de estas transacciones se realizan mediante smartphones (73%), frente solo a un 27% de computadoras (“Perú lidera crecimiento del e-commerce en Latinoamérica, según estudio”, 2022b). Asimismo, se encuentra una gran centralización de los compradores, especialmente en Lima y Callao (Cámara Peruana de Comercio electrónico, 2021)

Encontramos, a partir de la investigación del eCommerce Day Perú [Live] Experience (Ecommerce Institute, 2021), que este crecimiento tiene como responsables principalmente a la generación de los millennials, es decir, aquellos que tienen entre 25 y 30 años, con un 42,41% del total de compras online. En segundo lugar, se encuentra la generación X (35-44 años), quienes si bien tienen un menor porcentaje del total de ventas suelen gastar más en cada compra. A

futuro, se espera que la generación Z, en unos 2 a 3 años cuenten con un mayor poder adquisitivo y vuelvan a aumentar el nivel de compras en el Perú.

Ricardo Rojas, director regional de ventas para Blacksip, explica en el artículo “Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América Latina, según estudio” (2022a) que los factores que impulsan a los peruanos a comprar a través de plataformas digitales son: comodidad al momento de comprar, facilidad de comprar y ahorro de tiempo que se tiene para conseguir un producto, entregas gratuitas, cupones o descuentos, recomendaciones de otros compradores, políticas simples para devolver una compra, entre otras.

De esta manera, se estima que el 2025 el comercio electrónico se incremente un 110% según la investigación de Euromonitor International (“Comercio electrónico crecerá 110% en Perú hacia 2025, según estudio”, 2021). Los autores de dicha investigación advierten que el crecimiento del comercio electrónico no implica la decadencia del comercio presencial o físico, sino que estos mantendrán su primacía y además obtendrán nuevos roles como centros de distribución, puntos de experiencias y de venta.

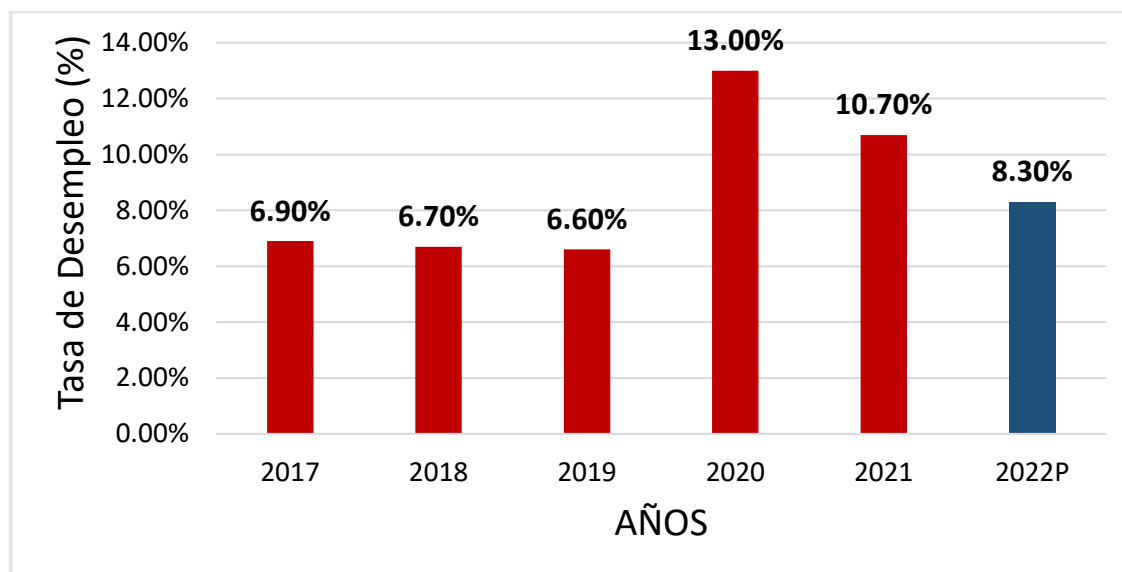
c) Índice de desempleo a la baja (Impacto positivo)

Según datos del INEI tomados de “El Perú entra en recesión: se desploma 17% el PIB y desempleo sube a 8,8%” (2020), el confinamiento impuesto por el gobierno peruano a mediados de marzo del 2020 ocasionó que la tasa de desempleo se situó en 8.8% en el segundo trimestre de ese año. Comparado con el año 2019 esta cifra representa 4,9% más que el segundo trimestre de dicho año, donde el porcentaje de desempleo en el país se situó en 3,6%.

Este confinamiento, que seguía prolongándose debido a que el país atravesaba los peores momentos de la crisis sanitaria, ocasionó un duro golpe en la economía del país por el cierre casi total de la actividad productiva. Según el INEI citado en “El desempleo en Perú creció el 9,6 % entre julio y septiembre por la COVID-19”. (2020), esto ocasionó que, en el segundo trimestre del año 2020, la tasa de desempleo estuviese cerca de triplicarse al pasar de 3,5% en ese mismo periodo del 2019 al 9,6% del 2020.

Figura 2.12

Tasa de Desempleo (%)



Nota. El gráfico presenta el nivel de desempleo desde el año 2017 al año 2022 (enero- mayo). Adaptado de INEI (2020), INEI (2022c) y Andina (2022c).

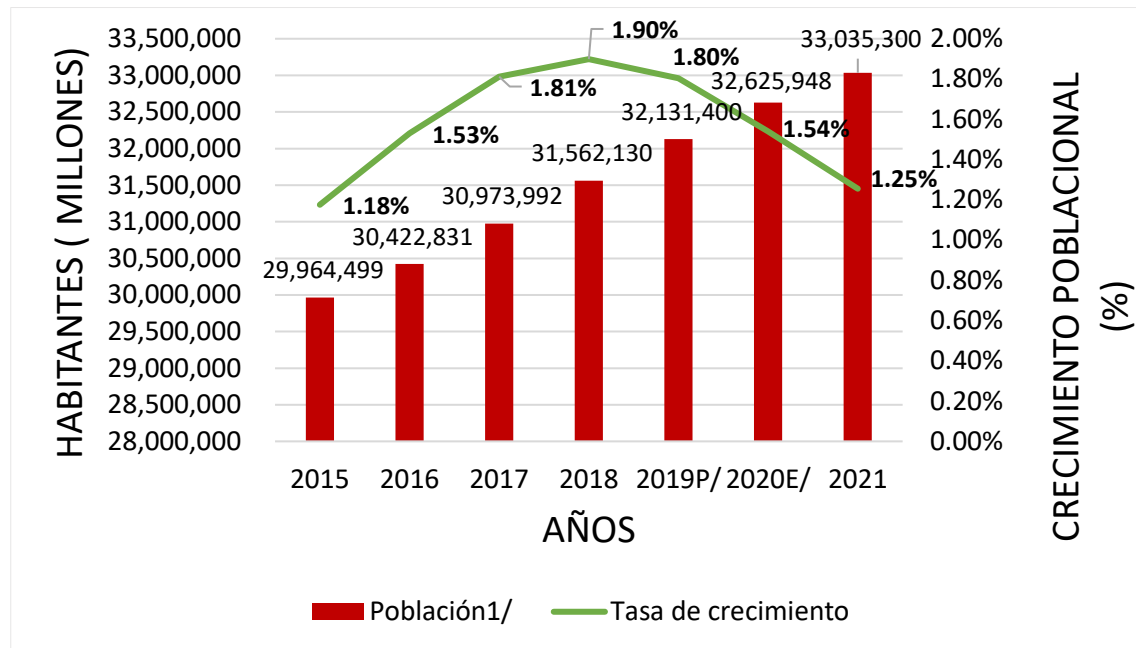
Según información de la Encuesta Permanente de Empleo (EPE) citada en “Personas ocupadas de Lima Metropolitana superaron las 4.9 millones en cuarto trimestre” (2022a), en el año 2021, hubo una recuperación de la actividad productiva y el empleo, que fueron lideradas por el sector Construcción que aumentó en 46.9%, seguido por Comercio con 28.6%, Manufactura 27% y Servicios en 12.7%. De acuerdo con el INEI (2022b), esto permitió que, en el año 2021, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó en 10,7%, disminuyendo en 2,3 puntos porcentuales respecto al año 2020. Sin embargo, comparado con el año 2019, la tasa de desempleo es superior en 4,1 puntos porcentuales.

d) Aumento poblacional del Perú. (Impacto positivo)

Según estimaciones del INEI (2019), al cierre del año 2021 la población peruana sería de 33 millones 35 mil 304 habitantes. Este crecimiento poblacional, junto con una mejor capacidad de consumo (medida a través del PBI per cápita), puede representar una gran oportunidad para la distribuidora, pues los productos que se comercializan son productos de primera necesidad y muchos de ellos forman parte de la canasta básica de la familia peruana.

Figura 2.13

Crecimiento poblacional del Perú

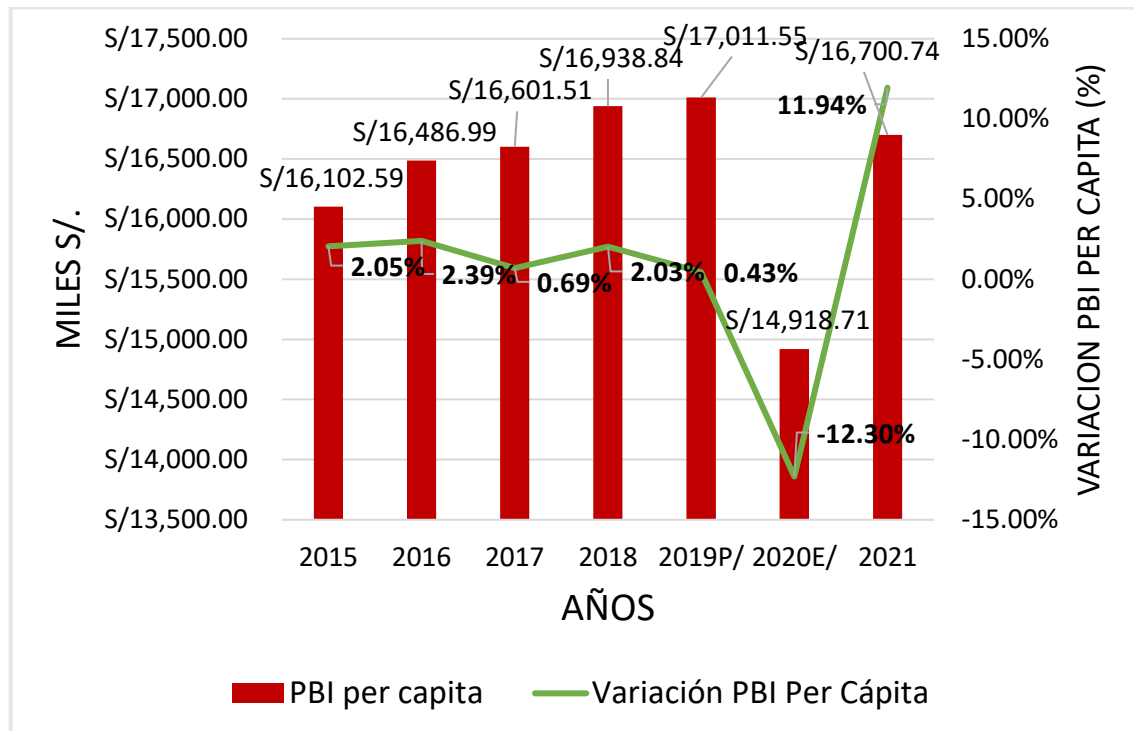


Nota. El gráfico refleja el crecimiento poblacional del Perú basado en tasas porcentuales y número de habitantes. Adaptado de: INEI (s.f) y INEI (2022a)

Hay un crecimiento poblacional promedio anual de 1,57%. Este crecimiento poblacional representa una oportunidad latente pues le permite a la Empresa encontrar una plaza con mayor cantidad de personas que pueden demandar los productos que comercializa la empresa, ya que muchos de estos forman parte de la canasta básica de la familia peruana, por ser productos de primera necesidad.

Figura 2.14

PBI Per-cápita



Nota. El gráfico refleja el PBI Per-cápita enfocado en tasas anuales de crecimiento. Adaptado de: INEI (s.f), INEI (2022a).

A su vez, pese un complicado año como el 2020 con un decrecimiento del PBI per cápita de 12,30% con respecto al 2019, en el 2021 hay una clara recuperación que se acerca a los años pre-pandemia donde el consumo per cápita era favorable y por tanto existe una mejor capacidad de consumo en los habitantes del país. Es un indicador, pero no necesariamente significa que se va a incrementar el consumo de toda la población de forma homogénea.

2.1.4 Entorno Tecnológico

a) Proliferación de plataformas de delivery impulsadas por avances tecnológicos (Impacto positivo)

Según el Instituto Peruano de Marketing (2022), durante el 2019 el Ecommerce tuvo una facturación de US\$ 4,000 millones, mientras que para el 2020 la facturación superó los US\$ 6,000 millones. Es decir, se logró un crecimiento del 50% en el 2020. Esta institución (Instituto Peruano de Marketing [IPM], 2022) explica que dentro de las facilidades que pudieron adoptar muchas empresas para métodos de pago se encuentran factores como: las billeteras móviles, mayor

rapidez en transferencias interbancarias y con menos comisiones, pasarelas de pagos en plataformas web, POS con modalidad de pago “sin contacto”. Esto último resalta en un contexto sanitario delicado donde según Minsait Payments, el 84,1% de los peruanos han demostrado rechazo a tocar el POS por temor al contagio de la COVID-19 (IPM, 2022).

A raíz de la pandemia de la COVID-19 en el año 2020, el comercio electrónico se vio altamente impulsado como herramienta para la compra de bienes y servicios. Si bien, en años previos a la pandemia, el Ecommerce ya empezaba a tomar mayor relevancia en el mercado, después de la pandemia se ve un claro punto de inflexión en cuanto al uso de esta plataforma por parte de los consumidores y empresas en el Perú.

A casi dos años del inicio de la pandemia, el Ecommerce continúa acelerando sus pasos en la transformación digital, no solo de los consumidores peruanos, sino también de las empresas. Es así que, con respecto al 2020, el Ecommerce en Perú movió US\$9,300 millones en el 2021; es decir, un crecimiento del 55% (Bravo Tejada, 2022).

Hoy en día el comercio electrónico continúa en pleno crecimiento y se encuentra enfocado en la transformación digital de los consumidores peruanos y las empresas. Según un estudio de Euromonitor International citado en “Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América Latina, según estudio” (2022a), el Perú encabeza con un 87% la lista de crecimiento y desarrollo de Ecommerce en América Latina.

El Ecommerce, y su crecimiento en el país se presentan como una serie de oportunidades y retos para la Empresa. La proliferación de negocios de comercio electrónico traerá consigo nuevos participantes, dentro de los cuales se considera a la competencia, pero también permitirá la aparición de nuevos clientes corporativos que busquen atender nuevas necesidades de clientes a través de sus plataformas en línea.

2.1.5 Entorno Ecológico

a) Condiciones climáticas adversas en la cosecha de trigo y soya (Impacto negativo)

Existen fenómenos climáticos adversos que juegan en contra de las cosechas (commodities) que son parte del portafolio de productos de Alicorp y, por tanto, también del distribuidor. Estos fenómenos son capaces de limitar la cosecha de soja y trigo en Argentina y Canadá respectivamente.

- **Fenómeno de la Niña - Aceite de Soya Argentina**

El principal proveedor de aceite de soya es Argentina, que promedia más del 90% de la importación desde el 2017. El principal obstáculo para la cosecha de este commodity se da durante los primeros meses del año debido al Fenómeno de la Niña.

El portal especializado Bloomberg Línea (Gilbert, 2021) señala que el fenómeno de la Niña causa estragos durante los primeros meses del año en Argentina para la cosecha de soja. Como se sabe el fenómeno de la Niña hace que las lluvias sean inferiores a las comunes en el centro de Argentina, generando así una sequedad que pone en riesgo a la productividad de los cultivos de la soya

Por su parte, la Bolsa de Comercio de Rosario en Argentina (citada en “Clima seco de La Niña afectaría campaña del agro de Argentina 2022-2023”, 2022b) afirma que esta falta de lluvias afectaría hasta 3 campañas agrícolas consecutivas para el ciclo 2022-2023. De esta forma, el fenómeno de la niña ya ha generado importantes pérdidas de soya en la campaña 2021-2022. Una sequía que afectó importantes zonas agrícolas entre diciembre y febrero hizo que la Bolsa de Comercio de Rosario recortara en 5 millones de toneladas sus estimaciones para la soja en el 2021-2022. Actualmente, la entidad estima la producción de soja en 40 millones de toneladas para la temporada 2022-2023.

- **Altas temperaturas en Canadá en campaña agrícola por encima de la media**

El principal proveedor de trigo es Canadá, con más del 50% de la importación en promedio desde el 2017 (Veritrade, 2022a). Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (2021), a lo largo del 2021, las altas temperaturas

alcanzadas en época de verano afectaron los cultivos agrícolas de Canadá, perjudicando puntualmente la cosecha del trigo. A finales del 2021 se estimó una caída del 43% en las exportaciones de Canadá debido a la poca disponibilidad originadas por las condiciones climatológicas adversas que atravesó dicho país. La producción esperada de trigo es de unos 23 miles de toneladas, lo que significa una reducción de casi el 35% respecto al 2020 con 35,2 miles de toneladas.

2.1.6 Entorno Legal

a) Ley de octógonos, su influencia en el consumo de abarrotos. (Imp. negativo)

La llamada ley de octógonos influye directamente en los intereses de la empresa Alicorp. La Ley N.º 30021 o Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes implica que los alimentos que tengan un contenido alto en sodio, alto en azúcar, alto en grasas saturadas o que contengan grasas trans lleven una etiqueta octagonal en su carátula con esta información, y una advertencia al respecto. Alicorp como empresa se encuentran afectada por esta ley debido a que puede motivar a que sus productos sean menos consumidos, o que su reputación se vea mellada. A la vez, encontramos que la complejidad de la aplicación de la ley, así como ambigüedades de la misma pueden dificultar los procesos de la empresa.

La historia de esta ley, así como el Manual de Advertencias Publicitarias que de ella se desprende, han estado marcadas por dificultades en su implementación, así como distintos puntos ambiguos. Estas observaciones fueron indicadas desde antes de aprobada la ley. Como menciona Rosales (2019) para este momento no era claro si el ente rector de verificar la información nutricional fuera Indecopi o DIGESA, como también a qué laboratorio correspondía realizar estas verificaciones. Asimismo, la responsabilidad en la cadena de producción respecto a la aplicabilidad de la multa era poco clara. Tampoco se contemplaba un tiempo mixto en el cual las bodegas con productos de poca rotación puedan tener productos con y sin etiquetado.

A este momento, la ley mantiene consideraciones que afectan a empresas de abarrotos como Alicorp, propiamente el hecho de que los productos nacionales

están obligados a imprimir estos indicadores en los empaques, mientras en el caso de los importados este indicador es únicamente presentado con stickers fácilmente removibles como menciona Ccoillo Sandoval (2021). Por último, organismos como la Organización Panamericana de la Salud (2021) consideran importante seguir aumentando los estándares por los cuales los productos obtienen estos indicadores, dado que, los niveles presentes en la ley actual son inferiores a lo estipulado por esta organización.

Respecto al efecto de esta ley, encontramos información complementaria al respecto. Por un lado, un estudio de Kantar Worldpanel (“Kantar: 7 de cada 10 hogares cambiaron hábitos de consumo por octógonos en Perú”, s.f) encontró que 3 de cada 4 hogares peruanos manifiestan haber cambiado sus hábitos. de consumo a partir de la implementación de esta ley. Casi la mitad de los encuestados declara que a partir de esta normativa lee la información nutricional. Poco más de la tercera parte redujo su consumo de productos con estos indicadores, y otra tercera parte reemplazó estos productos por otros más naturales. Por el otro, encontramos estudios que revelan contextos por los cuales el consumo de productos con octógonos se mantiene. Una investigación realizada por expertos de la UPCH (Saavedra-García y otros, 2020) encontró que en instituciones educativas escolares se sigue vendiendo productos con octógonos pese a que esta venta se encuentra prohibida.

2.2 Análisis del microentorno

Para realizar el análisis de las fuerzas competitivas del sector en el que se desenvuelve la distribuidora, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas a partir de la metodología encontrada en los libros de Fred David (2017) y Hill y Jones (2019).

2.2.1 Riesgo de ingreso de nuevos competidores:

El riesgo de ingreso de nuevos competidores es **BAJO** en la industria, esto se puede concluir a partir de los siguientes puntos:

a) La potencial saturación del mercado

El mercado se encuentra potencialmente saturado pues existen diversos mayoristas y distribuidores de terceros que pueden atender a los clientes darkstores a los cuales atendemos, así mismo existen negocios ecommerce (apps de pedido) y marketplaces que pueden atender a los consumidores finales a los que nos dirigimos. De igual manera, tampoco pueden ingresar más distribuidores exclusivos al medio ya que Alicorp diseña y crea alianzas estratégicas con distribuidores a los que brinda la exclusividad de atención de su cartera de clientes.

b) Requerimientos de capital

En contraste con otras distribuidoras de terceros y mayoristas, la inversión para iniciar una operación como distribuidora exclusiva no es muy alta o significativa. Los principales activos que se requieren para iniciar la operación son el alquiler de un local, el mobiliario (muebles y equipos) para vestir al establecimiento, el armado de almacén con las condiciones necesarias para la recepción de los productos y certificado de INDECI. Justamente por ser un distribuidor franquicia de Alicorp, éste brinda gratuitamente los ERP para poder administrar la operación, también realiza la gestión de marketing y brinda su cartera de clientes como su activo más importante, junto con la exclusividad para atenderlos.

c) Necesidad de experiencia

La necesidad de contar con experiencia y conocimiento en la industria es alta, pues no solo se requiere del know-how necesario para administrar el negocio (operación logística, gestión de stock, distribución, venta y postventa), sino también que se necesita conocimiento del rubro al que atendemos (Ecommerce) y de los consumidores de este rubro en cuanto a sus hábitos de consumo, tiempo invertido en comercio digital, etc. Finalmente, también es importante contar con experiencia y conocimiento dentro del rubro de consumo masivo para un correcto manejo del portafolio de productos.

d) Necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados

No se requiere de un alto nivel tecnológico para ingresar a la industria, pues la operación como distribuidor no demanda el uso de tecnologías avanzadas.

e) Economías de escala

Para el presente caso, recordemos que la Empresa no produce bienes como tal, sino más bien se encarga de comercializarlos para las distintas bocas de salida con las que cuenta (darkstore, marketplace y catálogo). Es así que, se ha identificado que la economía de escala se encuentra en 2 fases de la cadena de suministro.

La primera, se encuentra en los altos volúmenes de compras de la Empresa, pues Alicorp brinda descuentos o bonificaciones por superar escalas de compras que permiten a la distribuidora tener costos unitarios aún más bajos. Finalmente, estos costos permiten contar con precios muy competitivos.

La segunda economía de escala se da dentro de repartos de pedidos, pues la distribuidora tiene la oportunidad de reducir el costo de envío por pedido mientras cumpla con la cantidad mínima de entregas en la ruta de repartos diarios. Es decir, a mayor cantidad de repartos entregados por unidades de transporte, menor será el flete unitario por pedido.

Por tanto, podemos concluir que existen necesidades por lograr economías de escala dentro del rubro.

f) Costo de cambio para el cliente

El costo de cambio es alto, ya que los clientes (darkstore, marketplaces y clientes de catálogo) encuentran a la Empresa como el único intermediario entre ellos y Alicorp. Esto se debe a que en el Perú no existe otro distribuidor que sea brazo directo de Alicorp que pueda atenderlos. Dicho esto, en el caso de que los clientes corporativos busquen ser atendidos a través de otros distribuidores o mayoristas no encontrarán los precios diferenciados que ofrece la distribuidora, ni el respaldo de Alicorp en cuanto al servicio y garantía en las entregas.

g) Relaciones gubernamentales

Es baja, pues no existe ninguna ley, dictamen o norma que prohíba el ingreso al rubro de comercio al por mayor y menor.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de la matriz es muy ALTO, ya que la distribuidora tiene muy bajo o nulo control en la definición de los precios, abastecimiento de materiales y búsqueda de clientes a los que pueda atender. Es decir, debe apegarse a los parámetros trazados por Alicorp.

a) Costo de Cambio

El costo es bastante alto, porque, en comparación a su competencia (Unilever y Molitalia), Alicorp tiene el portafolio más completo y con las marcas mejor posicionadas dentro del mercado de consumo masivo. Este costo de cambio implicaría romper acuerdos comerciales y legales que conllevarían a perder el servicio de abastecimiento, los sistemas de información (base de datos y ERP), la gestión de marketing, el respaldo de Alicorp de cara a los giros a los que se dirige la distribuidora y sobre todo a perder la cartera de clientes de Alicorp, junto con la exclusividad para atenderlos.

b) Número de proveedores

Por el acuerdo de exclusividad, existe un solo proveedor (Alicorp) para la distribuidora, esto es una gran amenaza pues implica una dependencia total y exclusiva de Alicorp como proveedor y, por tanto, la distribuidora sólo puede ser abastecida y responsable de comercializar únicamente productos del portafolio de Alicorp.

c) Productos con pocos sustitutos y vitales para las compañías de la industria

Los productos de Alicorp son indispensables para la Empresa y su competencia (mayoristas y otros distribuidores) pues su portafolio de marcas se encuentra muy bien posicionadas en el mercado peruano de consumo masivo. Perder estas marcas implicaría perder venta y participación en todos los giros en los que distribuidores y mayoristas participan. Las empresas del rubro tendrían que conseguir varios fabricantes de productos de abarrotes para complementar un portafolio apenas similar y altamente posicionado como el de Alicorp.

Si bien existe una oferta muy variada de productos similares en el mercado, el posicionamiento y trayectoria de sus marcas hace que sean productos

de poco sustitutos. Esto propicia un mayor nivel de poder de negociación del proveedor.

d) Importancia de la industria para el proveedor

La distribuidora forma parte de la UEN de consumo masivo de Alicorp, una de las más rentables de la matriz. Si bien el negocio de comercio electrónico se encuentra aún en crecimiento, tiene buenas proyecciones y expectativas por parte de la matriz y definitivamente tiene mucho potencial por aportar a la UEN de consumo masivo.

e) Pueden amenazar con entrar a la industria de sus clientes y competir con ellos (amenaza de integración hacia adelante)

Definitivamente es un riesgo o amenaza latente pues Alicorp podría decidir implementar un departamento dentro de la propia corporación para surtir al canal digital y en tal caso no requeriría de la Empresa para llegar a estos formatos. Esta integración hacia adelante puede darse por motivos estratégicos, como, por ejemplo, en el caso de que la matriz se vea en la necesidad de atender directamente a clientes que hayan sobrepasado la capacidad de atención de la distribuidora, así mismo, en el caso de que el rubro tuviese una expansión significativa con la llegada nuevos negocios de Ecommerce o incluso si la Empresa no cumpla con las metas o expectativas comerciales y rentables de la matriz.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes:

Dentro de esta fuerza existen dos enfoques pues la distribuidora cuenta con dos tipos de clientes. Para el caso de los clientes darkstore el poder de negociación es **ALTO**, mientras que los clientes finales y Marketplace tienen un **BAJO** poder de negociación.

a) Si los clientes están concentrados

A nivel de ventas, los clientes darkstore concentran aproximadamente el 94% del volumen de ventas de la distribuidora. El otro 6% se reparte entre los clientes Marketplace y clientes de catálogo, esto debido a estos dos canales atienden directamente a consumidores finales y, naturalmente, su capacidad de adquisición

es por unidades (poco volumen), mientras que los corporativos (darkstore) son por cajas, pallets y lotes.

b) Si compran por volumen alto

Los clientes darkstore compran por altos volúmenes por la naturaleza de su negocio. Como enfoque global estos clientes compran por volumen mayor al 90%, por tanto, podría ejercer presiones, si bien no en precio, pero sí en condiciones de servicio, entrega, crédito, entre otros. Para el caso de los canales de catálogo y Marketplace los volúmenes de compra son bajos por la naturaleza del cliente.

c) Si pueden cambiar de manera económica a las marcas o sustitutos de la competencia

Los clientes darkstore pueden sustituir a la Empresa si acuden a la competencia (mayoristas y distribuidores de terceros) en la búsqueda de mejores condiciones de precio, crédito, etc. Sin embargo, perderían la garantía, seguridad y servicio diferenciado que brinda la distribuidora como representante de Alicorp.

Por otro lado, los clientes de catálogo final y Marketplace pueden cambiar rápidamente a empresas como Rappi turbo, Cornershop, Pedidosya, fazil, etc.

d) Si son especialmente importantes para el vendedor

Los clientes darkstore son los clientes más importantes para la distribuidora, en la medida que estos se encuentren satisfechos con los precios y condiciones que se les brinda (modalidades de entregas, servicio, capacidad crediticia, entre otros) la Empresa estará bien. Ya que los clientes darkstores son el principal cliente de la distribuidora, el éxito o fracaso de cada uno de ellos influirá en la rentabilidad de la operación.

e) Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores

Tanto los clientes darkstore, como los de catálogo final y Marketplace no cuentan con acceso información que ponga en exposición a la Empresa. En contraste, sí se les brinda a inicios de mes o cuando es oportuno la lista de precios actualizada junto con un reporte de cambio de estatus (gramaje, desarrollo, relanzamiento) de determinadas categorías.

f) Si pueden decidir sobre la compra de un producto y cuando hacerla

Los clientes darkstore y consumidor final (catálogo y Marketplace) compran según requerimiento y pueden elegir qué productos pueden comprar, pero la disponibilidad de materiales es relativa y normalmente prefieren realizar pedidos con anticipación y de manera constante para no quedarse desabastecidos.

g) Cuando los compradores tienen opciones

Los clientes darkstore encuentran opciones en distribuidores de terceros y mayoristas donde pueden cotizar los materiales que necesiten para sus pedidos. Por ejemplo, los darkstore pueden cotizar en otros mayoristas como Corporación Vega y Distribuidora Jiménez, mientras que los clientes de catálogo y Marketplaces en otras plataformas de pedidos de supermercados como Wong pedidos, Plaza Vea Online, App Metro, Agora Shop, Fazil, etc.

h) Cuando la industria proveedora depende de los compradores

La distribuidora tiene principal dependencia de los clientes darkstore, pues forman parte mayor porcentaje de ingreso de la Empresa. En contraste, si bien los clientes de catálogo y Marketplace son importantes y contribuyen al crecimiento de la Empresa, no existe una dependencia de estos para la subsistencia del negocio.

i) Cuando es económicamente viable que los compradores adquieran un insumo con varias compañías al mismo tiempo

Es viable que tanto los clientes Darkstore como clientes de catálogo final y Marketplace puedan adquirir los productos en otros canales o medios.

En el caso de darkstore es un poco más complejo pues la oferta no es basta y dentro del rubro la mayoría de canales tienen stock asegurado para su principal cartera de clientes. Con respecto al consumidor final, efectivamente, pueden consumir en los diferentes Marketplaces que se encuentran en el mercado (y que también vienen a ser competencia de la Empresa) como apps de pedidos y de pedidos express.

j) Cuando los compradores pueden amenazar con entrar a la industria o producir independientemente el bien

Para el caso de los darkstore, estos no tienen la necesidad de ingresar a la industria de distribución, pues su modelo de negocio se encuentra diseñado y administrado para lograr otro tipo de objetivos (atender a consumidor final). Por ejemplo, la capacidad logística de la distribuidora requiere de un espacio adecuado para la recepción de grandes cantidades de materiales, junto con espacios adecuados que cuiden la cadena de frío para determinados productos, mientras que los darkstore necesitan muchos almacenes pequeños distribuidos por todo Lima que le permitan atender a sus clientes de forma rápida. Así mismo, la planificación y gestión de stock de la distribuidora se realiza a corto, mediano y largo plazo, junto con planes de acción para evitar mermas, en contraste la eLogística de los darkstore está pensada para tener una altísima rotación de productos con ciclos de efectivo rápidos (pago a contra entrega). En contraste, los clientes regulares de catálogo y Marketplace no cuentan ni con el know how, ni mucho menos el capital para poder ingresar en la industria. Por tanto, el riesgo es bajo.

2.2.4 Productos sustitutos:

Si bien no existen productos sustitutos en cuanto a los productos que se comercializan pues estos son productos estandarizados, la amenaza de sustitución se enfocará sobre el negocio como tal y los participantes que hacen que la amenaza de productos sustitutos sea **ALTA**.

A nivel de distribuidoras exclusivas, Alicorp SAA diseña la alianza con estas con la premisa de poder atender a un determinado mercado. Por tanto, acuerda la exclusividad en la atención de su cartera de clientes para cada distribuidor aliado.

En cuanto al rubro de comercio al por mayor (rubro en el que se sitúa la Empresa), otros distribuidores no exclusivos y mayoristas pueden ser competencia para la atención a clientes darkstore, pero en el contexto general no cuentan con la capacidad para alcanzar los precios diferenciados de la distribuidora, ni la capacidad de respuesta, garantía o el nivel de servicio que es supervisado y respaldado por Alicorp SAA.

En contraste, los consumidores finales que compran por catálogo y Marketplace pueden sustituir a la Empresa con plataformas web & apps de supermercados (Wong pedidos, Metro, Fazil), apps de shopper (cornershop, pedidosya) e incluso con clientes de la distribuidora como los Marketplaces (Juntoz & Linio) y darkstore (Jokr, Rappi, Yummy). Por tal motivo, para este canal en específico pueden encontrar sustitutos a la distribuidora.

Finalmente, siempre está latente la potencial amenaza de que Alicorp pueda decidir crear un departamento enfocado a atender al canal ecommerce (darkstore, Marketplace y catálogo final) y prescindir de la distribuidora para llegar a estos clientes. Otro motivo es que si el canal de Ecommerce crezca demasiado y rebase la capacidad de atención de la distribuidora (en términos de operación logística e inversión en activos) Alicorp puede crear un departamento directamente desde la matriz y enfocarse directamente en estos clientes, pero dependerá de cómo reaccione la distribuidora a este crecimiento.

2.2.5 Rivalidad de empresas competidoras:

La rivalidad de la industria es **BAJA** pues no existen competidoras que se acerquen a la estructura de costos de la distribuidora. Esta cuenta con el continuo respaldo de Alicorp para desempeñar la operación con todas las herramientas posibles.

A continuación, se explicará la rivalidad a partir de los siguientes factores:

a) Estructura competitiva de la industria

La industria donde se ubica la distribuidora Virtualdex EIRL es totalmente consolidada, pues la Empresa es la única como que opera como brazo directo de Alicorp para atender a los negocios Ecommerce. Solo pueden competir contra nosotros, empresas que manejen costos bajos por el tamaño de la operación como Corporación Vega o Distribuidora Jiménez.

b) Condiciones de la demanda

La demanda es alta e irá en aumento, pues los productos de los que se hacen mención son comestibles y de primera necesidad en la canasta básica del consumidor peruano. Así mismo porque los negocios Ecommerce aún se encuentran en pleno crecimiento y proliferación dentro del país y, finalmente, en

cuanto al consumidor final se puede decir que cada vez hay una mayor integración entre las personas y el comercio electrónico.

c) Condiciones de costos

Para competir contra la distribuidora Virtualdex se requiere de condiciones de costos altas que solo pueden explicarse por el tamaño de la operación que pueda tener un competidor. Es decir, solo aquellos competidores (distribuidores terceros o mayoristas) que estén en capacidad de tener favorables condiciones de costo pueden competir directamente con la Empresa, ya que ésta última al ser una distribuidora franquicia de Alicorp tiene el costo más competitivo por ser un distribuidor franquicia de Alicorp.

d) Altura de las barreras de salida: las barreras de salida son bajas, pues:

- La inversión en activos exclusivos: la inversión necesaria y se debe a que para incursionar en este rubro no se requiere una inversión en activos fijos como maquinaria y terrenos para la producción de los bienes la hizo Alicorp (proveedor) y la adquisición de flotas para realizar el proceso de operador logístico puede ser tercerizado.
- Inversiones en activos como maquinas, equipos o centros de operación que sean de escaso o valor nulo para otros usos: es baja, porque la Empresa no tuvo la necesidad de invertir en activos para producir los bienes que comercializa. Tampoco tiene gastos de marketing o publicidad pues de todo eso se encarga Alicorp.
- Altos costos de salida como pago de indemnizaciones: Existen penalidades en el acuerdo legal entre la distribuidora y Alicorp. Pero sería más por necesidad de Alicorp culminar el contrato que por parte de la Empresa.
- Dependencia económica: No se depende económicamente de nadie para que la operación camine.

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 2.1

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
O1: Proliferación de negocios ecommerce lograron un crecimiento del 55% en la facturación del 2021.	0.07	4	0.28
O2: Desarrollo de la cultura digital peruana en el 2021, con las generaciones millenials y X como principales responsables.	0.06	2	0.12
O3: Productos de la canasta básica exonerados de IGV por ley gubernamental a partir de mayo del 2022.	0.06	4	0.24
O4: Recuperación del PBI con proyección de crecimiento de 3,5% en el 2022.	0.06	2	0.12
O5: Índice de desempleo a la baja, con decrecimiento proyectado del 2,3% para el 2022.	0.05	2	0.1
O6: Productos de abarrotes siempre serán productos de primera necesidad, a pesar del contexto.	0.07	4	0.28
O7: Aumento poblacional a razón de 1.57% promedio en los últimos 7 años.	0.03	2	0.06
O8: Alicorp puede brindar nuevos proyectos o clientes de su cartera de clientes a la distribuidora.	0.06	3	0.18
AMENAZAS			
A1: Confianza empresarial en terreno pesimista por más de 1 de un año puede frenar la aparición de nuevos darkstores.	0.07	4	0.28
A2: Ley aprobada para regular el comercio electrónico puede frenar el crecimiento y ahuyentar a darkstores pequeños.	0.06	3	0.18
A3: Inflación (6,43%) y tipo de cambio (S3,88) al cierre del 2021 generarán mayores costos de importación y alza de precios.	0.06	3	0.18
A4: Encarecimiento de los principales commodities (insumos de fabricación) como el trigo (24,18% más) y aceite de soya (62,45% más) en el 2021 originarán alza de precios en abarrotes.	0.06	3	0.18
A5: Aumento en los precios del combustible generan sobrecostos de producción y de repartos.	0.06	3	0.18
A6: Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en la búsqueda de productos bajos en grasa y calorías.	0.04	2	0.08
A7: Fenómenos climáticos frenan la producción del trigo y aceite de soya en Canadá y Argentina, respectivamente.	0.06	1	0.06
A8: Ley de octógonos no favorece el consumo de productos con altos índices de azúcar, grasas saturadas y sodio.	0.03	1	0.03
A9: Latente posibilidad de una integración hacia adelante por parte de Alicorp para atender a clientes corporativos (darkstore) y finales.	0.08	3	0.24
A10: Se compite con los propios clientes (darkstore y marketplace) para atender al consumidor final.	0.02	2	0.04
	1.00		2.83

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2017. Pearson.

La distribuidora se encuentra por encima del promedio (2.50), por tanto, responde bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

Las cualidades de la empresa le permiten aprovechar de manera eficaz la proliferación de negocios Ecommerce y la cartera de clientes de Alicorp (su activo más importante), permitiéndole minimizar impactos por nuevas regulaciones de leyes de Ecommerce y constantes alzas de precios por factores exógenos como la inflación, el tipo de cambio y los efectos climáticos.



CAPITULO III: ANÁLISIS INTERNO

3.1 Cadena de Valor

3.1.1 Actividades principales (primarias)

a) Logística Interna

Se consideran altamente importantes las siguientes actividades:

- **Planeación de abastecimiento:** se realiza un forecast mensual de las familias de productos a nivel de cliente para cumplir con la política de stock de “just in time” y abastecer de forma fluida a los clientes de la Empresa. Este forecast evalúa variables como por estacionalidad y por demanda constante. Finalmente, se debe considerar los tiempos de caducidad pues nuestros clientes corporativos necesitan materiales con mayor tiempo de vida para su reventa.
- **Compras:** Se realizan los pedidos a fábrica para el abastecimiento de materiales. Se utiliza la estrategia de economía de escala que permite a la Empresa reducir los costos unitarios a través de las compras por volumen a la matriz. Adicionalmente se fija la fecha y ventana horaria para la recepción.
- **Recepción y revisión de materiales:** Se utiliza el Alitrack (app de Alicorp) para monitorear y notificar las cantidades entregadas en los despachos. Dentro de este proceso, se cuenta con personal responsable de revisar el estado de los materiales ingresantes y que cumpla con requisitos indispensables como: lotes con fecha de caducidad adecuada para su reventa y estado físico de los mismos.
- **Almacenamiento y Etiquetado de materiales (según FIFO):** Una vez recibidos los materiales, se procede a realizar el etiquetado de los lotes para que estos puedan ser almacenados y ordenados según su fecha de ingreso y forma de conservación de producto. De esta forma, el personal de almacén puede manipular y disponer primero de los materiales que fueron ingresando antes. Se sigue una política de almacenamiento de First In First Out.

b) Operaciones

Se considera el siguiente punto como indispensable para la subsistencia del negocio, la atención a los canales de venta con los que cuenta la empresa

(consumidor final y corporativo). Involucra constante comunicación y coordinación con empresas y clientes finales (estos últimos a través de un service de atención). Dentro de esta comunicación se alertan sobre posibles cambios de precios, presentación, gramaje o imagen de presentaciones. Así mismo, comunicación sobre promociones de productos y potenciales cambios de productos por quiebres de stock. De esta forma se evitan inconvenientes o insatisfacción de nuestros clientes.

c) Marketing y ventas

Los clientes son brindados bajo acuerdo de exclusividad de la cartera de clientes de Alicorp.

En este sentido, la Empresa no realiza esfuerzos de marketing y ventas, pues el manejo y comunicación de las redes sociales o activación de precios promocionales en el catálogo web para el consumidor final son facultades que únicamente le competen a Alicorp.

d) Logística de salida

La Empresa es responsable de llegar a los niveles óptimos de productividad en cuanto a la eficiencia y rapidez para lograr un sistema de logística de salida bien calibrado.

- **Orden de pedido:**

Las órdenes de pedido se hacen previa solicitud del cliente. Para el caso del cliente corporativo, se deben evaluar que los materiales cotizados contemplen posibles cambios de precio, gramaje o imagen en la presentación. De esta forma se evitan potenciales rechazos en los despachos. En el caso del consumidor final, estas actualizaciones se ven automáticamente en la página web.

- **Embalaje (Picking y packing):** Ingresado el pedido, la orden viaja a almacén donde se da inicio al proceso de Picking (de acuerdo a FIFO) y Packing, velando porque se asignen los lotes con tiempos de caducidad correctos a clientes corporativos y cumpliendo con el protocolo de embalaje sin

contaminación cruzada en los embalajes de pedidos para el consumidor final.

- **Despacho:** El despacho se realiza a través del servicio tercerizado de un operador logístico. Este facilita el servicio de reparto a través del acceso a su personal y flotas de transporte.
- **Informes:** Al cierre del día, se realizan informes sobre la eficiencia en el servicio de repartos de las flotas de transporte. Estos informes permiten pedir a través de indicadores, el cumplimiento de las entregas de las flotas de transporte. En caso no cumplan con el mínimo objetivo se aplican penalidades.
- **Inventario:** todos los materiales que no pudieron ser entregados, deben hacer un reingreso al almacén tanto física como contablemente (a través de notas de crédito) al sistema.

e) Servicio al cliente

Actividad clave de la Empresa, pues al ser la cara de Alicorp de cara tanto al cliente corporativo como final, existen continuos esfuerzos por brindar el mejor servicio de venta y posventa posible.

- **Plazos de entregas:** Hay un compromiso de cara al cliente para cumplir con entregas de hasta máximo 24/48 horas.
- **Atención de reclamos:** Recibido el pedido, los reclamos u observaciones tienen un plazo de hasta 96 horas para ser presentados por los clientes. En el caso del consumidor final, los reclamos u observaciones son canalizadas a través de un service de atención al cliente con una promesa de solución de 48 horas máximo (cambios de producto y reembolsos). Las coordinaciones respectivas para la solución de un caso se revisan en la interna para luego brindar una respuesta oficial al cliente a través del service.

En el caso del cliente corporativo la coordinación y comunicación se realiza directamente entre el distribuidor y el darkstore.

3.1.2 Actividades de Apoyo

Por otro lado, se detectan que las siguientes actividades hacen de soporte para el desempeño de las actividades primarias:

a) **Infraestructura de la organización**

- **Contabilidad y finanzas:** área encargada de controlar los flujos de caja diario (entradas y salidas), pagos a proveedores (fletes, mantenimiento de local, mantenimiento de equipos y otros servicios prestados por terceros, pago de servicios fijos como luz, internet y agua), pago de planillas.
- **Administración:** conformada por el área comercial que se encargan de hacer el planeamiento y ejecución de los objetivos propuestos por gerencia, así como de cumplir y al área administrativa que vela por cumplir con las formalidades y procesos burocráticos en el negocio.

b) **Recursos humanos**

La Empresa no cuenta con un área de RRHH, por el tamaño o dimensión de la misma. El área responsable del pago de planillas es contabilidad.

c) **Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo**

En cuanto a sistemas de información se tienen herramientas tecnológicas que le permiten a la Empresa supervisar la operación diaria, desde el abastecimiento de stock, hasta el control de las ventas, monitoreo de flotas y de contabilidad.

d) **Abastecimiento (compras)**

- **Evaluación de proveedores:** con el crecimiento de la Empresa existe la necesidad de especializar el tipo de operador logístico que se acomode a la estructura de costos (flete) y que permita mayor eficiencia en el tipo de repartos que realice. Es por ello que para esta actividad se puede describir a la búsqueda y evaluación de potenciales empresas que provean el servicio de reparto y vaya de la mano con las tarifas que se encuentran en el presupuesto de la Empresa.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 3.1

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
F1: La distribuidora cuenta con precios altamente competitivos en marcas líderes por ser un distribuidor exclusivo de Alicorp.	0.11	4	0.44
F2: Distribuidor bien posicionado en el rubro que es respaldado por el buen servicio y la calidad de atención en venta y posventa.	0.08	3	0.24
F3: Reducción de costos por economía de escala en compras y repartos.	0.09	4	0.36
F4: La operación se encuentra en constante monitoreo y respaldo de Alicorp para brindar herramientas necesarias.	0.08	4	0.32
F5: Servicio de venta y Postventa con 48 horas máxima para realizar tanto entregas como soluciones de reclamos u observaciones.	0.08	3	0.24
F6: Ratios de liquidez saludable, el 90% de la cartera de clientes paga a contra entrega.	0.09	4	0.36
DEBILIDADES			
D1: Alto grado de dependencia de Alicorp no permite al distribuidor capacidad de tomar decisiones y le da poco poder de negociación.	0.11	1	0.11
D2: Comercialización exclusiva de marca Alicorp limita el catálogo para vender otros productos atractivos dentro de la canasta familiar (lácteos, huevos).	0.07	1	0.07
D3: Alta dependencia del operador logístico de reparto afecta la planificación de ruta cuando este no dispone de las flotas o del personal necesario.	0.06	2	0.12
D4: Incluso realizando un plan de abastecimiento correcto, Alicorp puede priorizar el abastecimiento a otros canales.	0.09	2	0.18
D5: Nula participación en otros mercados afines al giro que se atiende por falta de capacidad.	0.06	1	0.06
D6: Personal de almacén con alta rotación genera complicaciones y contra resta la fluidez necesaria en las funciones operarias de la distribuidora.	0.08	2	0.16
	1.00		2.66

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2017. Pearson.

La Empresa se encuentra por encima de la puntuación promedio. Esto quiere decir que la distribuidora cuenta con una posición interna fuerte. Las fortalezas con las que cuenta la hacen muy competitiva y le permite sobrellevar las debilidades que tenga por mejorar. No se requieren cambios en la interna.

CAPÍTULO 4: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Tabla 4.1

Tabla de Fortalezas de la Matriz FODA

FORTALEZAS
F1: La distribuidora cuenta con precios altamente competitivos en marcas líderes por ser un distribuidor exclusivo de Alicorp.
F2: Distribuidor bien posicionado en el rubro que es respaldado por el buen servicio y la calidad de atención en venta y posventa.
F3: Reducción de costos por economía de escala en compras y repartos.
F4: La operación se encuentra en constante monitoreo y respaldo de Alicorp para brindar herramientas necesarias.
F5: Servicio de venta y Postventa con 48 horas máxima para realizar tanto entregas como soluciones de reclamos u observaciones.
F6: Ratios de liquidez saludable, el 90% de la cartera de clientes paga a contra entrega.

Tabla 4.2

Tabla de Debilidades de la Matriz FODA

DEBILIDADES
D1: Alto grado de dependencia de Alicorp no permite al distribuidor capacidad de tomar decisiones y le da poco poder de negociación.
D2: Comercialización exclusiva de marca Alicorp limita el catálogo para vender otros productos atractivos dentro de la canasta familiar. (lácteos, huevos)
D3: Alta dependencia del operador logístico de reparto afecta la planificación de ruta cuando este no dispone de las flotas o del personal necesario.
D4: Incluso realizando un plan de abastecimiento correcto, Alicorp puede priorizar el abastecimiento a otros canales.
D5: Nula participación en otros mercados afines al giro que se atiende por falta de capacidad.
D6: Personal de almacén con alta rotación genera complicaciones y contra resta la fluidez necesaria en las funciones operarias de la distribuidora.

Tabla 4.3

Tabla de Oportunidades de la Matriz FODA

OPORTUNIDADES
O1: Proliferación de negocios ecommerce lograron un crecimiento del 55% en la facturación del 2021.
O2: Desarrollo de la cultura digital peruana en el 2021, con las generaciones millenials y X como principales responsables.
O3: Productos de la canasta básica exonerados de IGV por dictamen del gobierno a partir de Mayo 2022.
O4: Recuperación del PBI con proyección de crecimiento de 3,5% en el 2022.
O5: Índice de desempleo a la baja, con decrecimiento proyectado del 2,3% para el 2022.
O6: Productos de abarrotes siempre serán productos de primera necesidad independientemente del contexto.
O7: Aumento poblacional a razón de 1.57% promedio en los últimos 7 años.
O8: Alicorp puede brindar nuevos proyectos o clientes de su cartera de clientes a la distribuidora.

Tabla 4.4

Tabla de Amenazas de la Matriz FODA

AMENAZAS
A1: Confianza empresarial en terreno pesimista por más de 1 de un año puede frenar la aparición de nuevos darkstores.
A2: Ley aprobada para regular el comercio electrónico puede frenar el crecimiento y ahuyentar a darkstores pequeños.
A3: Inflación (6,43%) y tipo de cambio (S3,88) al cierre del 2021 generarán mayores costos de importación y alza de precios.
A4: Encarecimiento de los principales commodities (insumos de fabricación) como el trigo (24,18% más) y aceite de soya (62,45% más) en el 2021 originarán alza de precios en abarrotes.
A5: Aumento en los precios del combustible generan sobrecostos de producción en planta y de repartos en transportes.
A6: Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en la búsqueda de productos bajos en grasa y calorías.
A7: Fenómenos climáticos frenan la producción del trigo y aceite de soya en Canadá y Argentina, respectivamente.
A8: Ley de octógonos desfavorece el consumo de productos que tengan altos índices de azúcar, grasas saturadas y sodio.
A9: Latente posibilidad de una integración hacia adelante por parte de Alicorp para atender a clientes corporativos (darkstore) y finales.
A10: Se compite con los propios clientes (darkstore y marketplace) para atender al consumidor final.

Tabla 4.5*Matriz de cruce de Fortalezas y Oportunidades (MFODA)*

ESTRATEGIA FO

F1 - O1 & O7: Aprovechar los precios competitivos para llegar incrementar las ventas de los clientes actuales mediante el uso de marcas líderes como gancho. (Penetración de mercado).

F2 & F5 - O8: El buen posicionamiento y servicio de venta y postventa de la empresa, permite que la empresa pueda incrementar su cartera con clientes cada vez más grandes.

F3 - O4 & O3: Reducir costos y gastos operativos que le permiten mitigar el alza de precios indirectos e invertirlos en medios que permitan el consumo, aprovechando la recuperación económica.

F4 & F6 - O8: Ya que la matriz está monitoreando a la distribuidora, en la medida que vea que se da abasto y rentabiliza clientes puede ir derivando más clientes de su cartera.

F1 & F2 - O6: La empresa cuenta con precios competitivos para satisfacer la alta demanda de productos de primera necesidad.

F5 - O6 & O7: Aprovechar el respaldo de Alicorp para cubrir nuevos espacios en provincia (desarrollo de mercado) con mayor crecimiento poblacional anual.

Tabla 4.6*Matriz de cruce de Debilidades y Oportunidades (MFODA)*

ESTRATEGIA DO

D3-O1: Buscar nuevos proveedores de servicio para cubrir la mayor demanda de nuevos clientes.

D4 - O7: Si se supera la oportunidad de mejora en abastecimiento y la alta dispersión de lead time se podrá aprovechar en tener mayor disponibilidad de stock para cubrir la demanda.

D6 - O2: Si el personal de almacén se hace menos rotatorio entonces se habrá mayor fluidez y menos margen de error en el picking y packing de pedidos y por tanto menos reclamos.

D5-O8: Ingresar a provincias para poder llegar a nuevos clientes de la cartera de Alicorp.

Tabla 4.7*Matriz de cruce de Fortalezas y Amenazas (MFODA)*

ESTRATEGIA FA

F2 - A1: La distribuidora puede utilizar su buen posicionamiento en el mercado para afianzarse con los clientes que componen el escenario actual.

F4 & F5 - A3 & A5: Las economías de escala, junto con el buen servicio ayudará a sobrellevar los sobrecostos de importación.

F3 - A4: Hacer uso de la buena estructura de costos para asumir en el margen parte del alza de los precios de insumos principales.

F4 Y A6: Campañas de productos saludables de la empresa en las redes sociales que administra el equipo de marketing y publicidad de Alicorp.

F4 - A8: la operación se encuentra en constante monitoreo y da prevención para proteger marcas golpeadas por la ley de octógonos.

F2 & F6 -A8: La distribuidora se encuentra muy bien posicionada en términos de venta y de cobranza, cumple con los objetivos de Alicorp.

F6 - A9: buena política de cobranza permite cumplir a la distribuidora con el plan de rentabilidad que traza Alicorp. Ventas y cobranzas van de la mano.

F1, F2 & F5 - A10: La distribuidora puede valerse de su buen posicionamiento, buenos precios y excelente servicio para combatir a sus propios clientes

Tabla 4.8

Matriz de cruce de Debilidades y Amenazas (MFODA)

ESTRATEGIA DA

D3-A4: Buscar nuevas formas de servicio de entrega al cliente que permitan depender menos del operador logístico actual y así evitar sobrecostos de flete.

D4 - A7 Afinar la planificación y el nivel de servicio con un plan sincerado de la producción en las principales categorías.

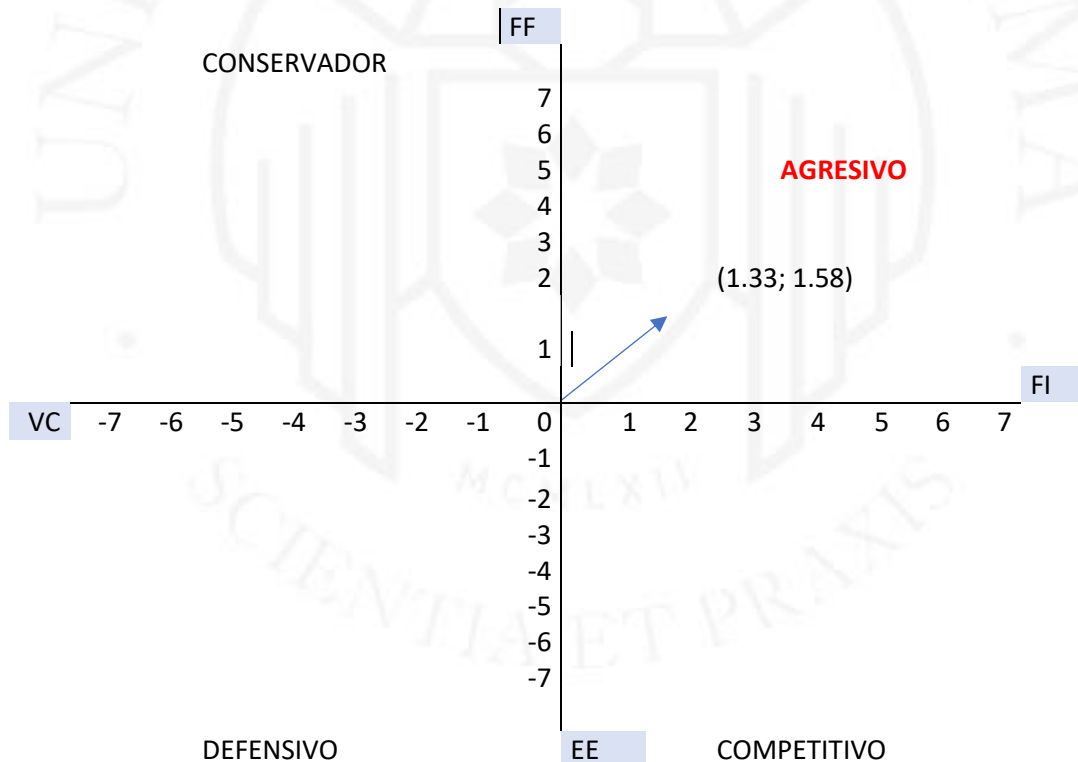
D6 A9: Reducir la alta rotación del personal para que las ventas no se vean afectadas y estar dentro del rango del nivel de servicio meta de Alicorp.

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2017. Pearson.

4.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Tabla 4.9

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)



Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2017. Pearson.

La Empresa se encuentra en un cuadrante **AGRESIVO**, pues tiene una equilibrada política de finanzas y liquidez impulsada por un ciclo de efectivo rápido, esto

brinda una ventaja importante frente a sus competidoras. Así mismo la industria es estable pues el riesgo de ingreso de competidores es bajo, no existe guerra de precios y existen buenas proyecciones de crecimiento.

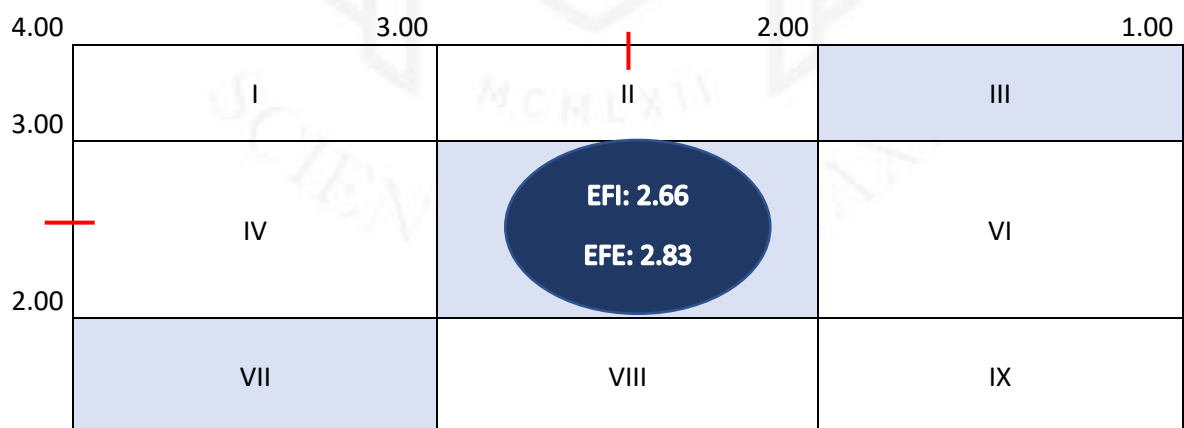
Algunas estrategias potenciales que puede ejecutar:

- Penetración de mercado: Mayor penetración a través de publicidad para clientes finales, aprovechando que los esfuerzos de marketing son realizados por Alicorp.
- Desarrollo de mercado: Ingreso a mercado de provincias donde Alicorp tenga una sucursal, de esta forma puede brindar mayor rapidez en la respuesta y el control del proyecto.
- Alianzas estratégicas con socios que puedan comprar stock con fechas próxima de caducidad a mejores precios, de esta forma puede maximizar la rentabilidad en productos que no tuvieron mucha rotación.

4.3 Matriz Interna Externa (MIE)

Tabla 4.10

Matriz Interna Externa (MIE)



Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2017. Pearson.

La empresa puede desarrollar la estrategia de **PENETRACIÓN DE MERCADO** mediante esfuerzos de marketing por parte de las marcas de Alicorp y aprovechar los recursos de la matriz para promover la venta por catálogo de la empresa en redes sociales. También, brindando merchandising a clientes en marcas seleccionadas para que esos puedan conocerlas y lograr así el crecimiento en las ventas.

4.4 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 4.11

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factor Clave	VALOR	P.M		D.M		I.V.A		D.R		A.E	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES											
O1: Proliferación de negocios ecommerce lograron un crecimiento del 55% en la facturación del 2021.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
O2: Desarrollo de la cultura digital peruana en el 2021, con las generaciones millenials y X como principales responsables.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24
O3: Productos de la canasta básica exonerados de IGV por dictamen del gobierno a partir de Mayo 2022.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06
O4: Recuperación del PBI con proyección de crecimiento de 3,5% en el 2022.	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06
O5: Índice de desempleo a la baja, con decrecimiento proyectado del 2,3% para el 2022.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05
O6: Productos de abarrotes siempre serán productos de primera necesidad independientemente del contexto.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
O7: Aumento poblacional a razón de 1.57% promedio en los últimos 7 años.	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03	2	0.06	3	0.09
O8: Alicorp puede brindar nuevos proyectos o clientes de su cartera de clientes a la distribuidora.	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18

(Continúa)

(Continuación)

AMENAZAS											
A1: Confianza empresarial en terreno pesimista por más de 1 de un año puede frenar la aparición de nuevos darkstores.	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07
A2: Ley aprobada para regular el comercio electrónico puede frenar el crecimiento y ahuyentar a darkstores pequeños.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24
A3: Inflación (6,43%) y tipo de cambio (\$3,88) al cierre del 2021 generarán mayores costos de importación y alza de precios.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12
A4: Encarecimiento de los principales commodities (insumos de fabricación) como el trigo (24,18% más) y aceite de soya (62,45% más) en el 2021 originarán alza de precios en abarroses.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18
A5: Aumento en los precios del combustible generan sobrecostos de producción en planta y de repartos en transportes.	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06
A6: Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en la búsqueda de productos bajos en grasa y calorías.	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	4	0.16	1	0.04
A7: Fenómenos climáticos frenan la producción del trigo y aceite de soya en Canadá y Argentina, respectivamente.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
A8: Ley de octógonos desfavorece el consumo de productos que tengan altos índices de azúcar, grasas saturadas y sodio.	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	4	0.12	3	0.09
A9: Latente posibilidad de una integración hacia adelante por parte de Alicorp para atender a clientes corporativos (darkstore) y finales.	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24
A10: Se compite con los propios clientes (darkstore y marketplace) para atender al consumidor final.	0.02	4	0.08	2	0.04	2	0.04	4	0.08	4	0.08

(Continúa)

(Continuación)

FORTALEZAS											
F1: La distribuidora cuenta con precios altamente competitivos en marcas líderes por ser un distribuidor exclusivo de Alicorp.	0.11	4	0.44	4	0.44	1	0.11	4	0.44	4	0.44
F2: Distribuidor bien posicionado en el rubro que es respaldado por el buen servicio y la calidad de atención en venta y posventa.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
F3: Reducción de costos por economía de escala en compras y repartos.	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
F4: La operación se encuentra en constante monitoreo y respaldo de Alicorp para brindar herramientas necesarias.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24
F5: Servicio de venta y Postventa con 48 horas máxima para realizar tanto entregas como soluciones de reclamos u observaciones.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08
F6: Ratios de liquidez saludable, el 90% de la cartera de clientes paga a contra entrega.	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
DEBILIDADES											
D1: Alto grado de dependencia de Alicorp no permite al distribuidor capacidad de tomar decisiones y le da poco poder de negociación.	0.11	1	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44
D2: Comercialización exclusiva de marca Alicorp limita el catálogo para vender otros productos atractivos dentro de la canasta familiar. (lácteos, huevos)	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28
D3: Alta dependencia del operador logístico de reparto afecta la planificación de ruta cuando este no dispone de las flotas o del personal necesario.	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12
D4: Incluso realizando un plan de abastecimiento correcto, Alicorp puede priorizar el abastecimiento a otros canales.	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36
D5: Nula participación en provincias donde hay una plaza importante por penetrar.	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18
D6: Personal de almacén con alta rotación genera complicaciones y contra resta la fluidez necesaria en las funciones operarias de la distribuidora.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08
6.54											

Nota.

P.M. es Penetración de Mercado, puede aplicarse mediante campañas publicitarias.

D.M. es Desarrollo de mercado, puede aplicarse mediante la incursión en provincia.

I.V.A. es Integración Vertical hacia Adelante, puede aplicarse mediante la adquisición de la propia flota de transportes que permita personalizar el trabajo de operador logístico.

D.R es Diversificación relacionada, puede aplicarse mediante la incursión en modelos de negocio express con entregas de hasta 3 cortes en un solo día.

A.E. es Alianza estratégica, puede aplicarse mediante la alianza con empresas que compren nuestros saldos de campaña y sobrestock para poder ofertarlos en mercados mayoristas.

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2017. Pearson.

Mediante la aplicación de la matriz MCPE, se puede concluir que la estrategia más conveniente para la distribuidora es realizar **DESARROLLO DE MERCADO** en mercados poco explorados como los de provincia.

Existe un gran potencial en provincia, con consumidores finales que no son ajenos al desarrollo de la cultura digital que se vive en los últimos tiempos. Puesto que el mercado de provincia se encuentra poco explorado, es muy probable que la plaza no esté tan saturada de competencia como lo está en Lima.

Se puede iniciar la operación como un "piloto" en aquellas provincias donde Alicorp tenga una sucursal y colaboradores activos que puedan representar una oportunidad de crecimiento en el catálogo web (venta al por menor) para atenderlos mediante precios diferenciados por ser parte de la planilla de Alicorp.

Dentro de la cadena de suministro se debería considerar agregar a un operador logístico (que se encargue del proceso de embalaje y entrega) que pueda llegar a la sucursal de la matriz en cada provincia y hacer los repartos presenciales en las mismas sedes (oficinas, plantas y otros espacios de Alicorp).

4.5 Matriz de Estrategias Genéricas (MEG)

Figura 4.1

Matriz de Estrategias Genéricas

		ESTRATEGIAS GENERICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DE MERCADO	Grande	 Liderazgo en costo - mejor valor		
	Pequeño			

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2017. Pearson.

La estrategia genérica de negocios que utiliza la distribuidora Virtualdex es la de **LIDERAZGOS – MEJOR VALOR**, esto se sustenta a partir del cumplimiento del liderazgo en costos por las economías de escala generadas en la compra de grandes volúmenes de materiales (a precios competitivos) y lograr cierto nivel de diferenciación en el servicio brindado, junto con las marcas que comercializa en el mercado (marcas líderes y preferidas por el consumidor peruano).

4.5.1 Si la competencia de precios entre vendedores rivales es muy fuerte

Efectivamente dentro del rubro existen competidores como distribuidores de terceros y mayoristas que apuntan a manejar una lista de precios mejores que los nuestros. Esto provoca que algunos de nuestros clientes corporativos (darkstores) apunten a cotizar y comprar ciertas categorías de productos en la competencia.

4.5.2 Cuando los productos de los vendedores rivales son idénticos y se pueden obtener fácilmente de los diversos proveedores ávidos de vender

Dentro del rubro, la competencia comercializa productos y marcas idénticos que buscan atender y satisfacer las mismas necesidades. Así mismo, el acceso a los suministros no es difícil pues la solicitud de abastecimiento se hace directamente a los centros de distribución de Alicorp S.A. Cabe resaltar que, con respecto al acceso a los suministros, existe dependencia de la capacidad de producción de planta, ya que la matriz puede priorizar el abastecimiento de ciertos materiales para otros canales (canal moderno, canal minorista, canal mayorista) según conveniencia.

4.5.3 Cuando existen pocas formas de lograr la diferenciación del producto que sean valiosas para los compradores

Puesto que los productos que se comercializan son estandarizados y buscan satisfacer a las mismas necesidades de los consumidores, no existen diferenciación más allá de las diversas marcas que se encuentran en la misma categoría de productos. Por ejemplo, dentro de la categoría de aceites, existen marcas y la calidad de cada una es factor de diferenciación, pues hay ciertas marcas que son de calidad superior a las otras y son percibidas como productos para mejores usos.

4.5.4 Cuando casi todos los compradores utilizan el producto de la misma forma

Ya que todos los productos son idénticos, se encuentran destinados a ser utilizados de la misma manera y para satisfacer las mismas necesidades de los compradores.

4.5.5 Cuando los compradores incurren en bajos costos al cambiar de vendedor

Existen bajos costos entre compradores de cambiar de un vendedor a otro, los compradores pueden cotizar y comprar ciertos materiales según condiciones.

4.5.6 Cuando los compradores tienen un poder de negociación importante para lograr precios bajos

Los compradores corporativos y finales (naturales) no tienen poder de negociación para lograr precios bajos, estos precios son definidos por las categorías de marca dentro de Alicorp y son definidos a partir de la estructura de costos que manejen, dentro de los que

se encuentran costos de insumos (que representan el 50% del costo de ventas) y costos de fabricación (maquinaria, equipos, mano de obra).

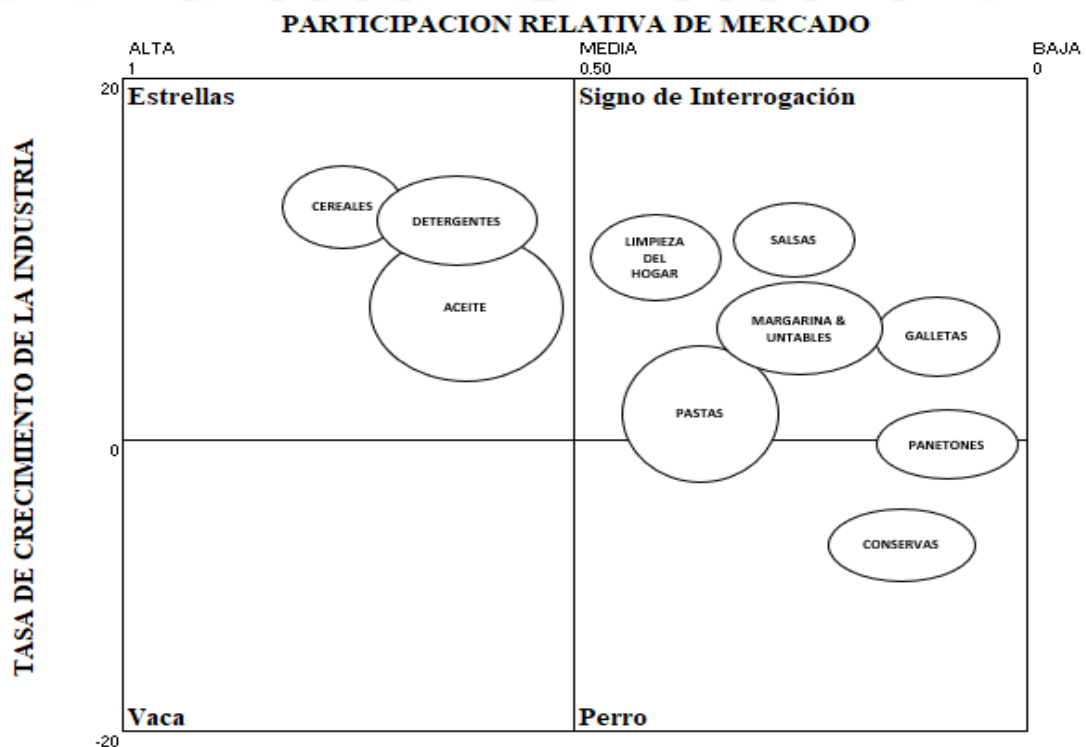
4.5.7 Cuando los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de introducción para atraer compradores y desarrollar una base de clientes.

En el ámbito corporativo no existe un competidor directo de la distribuidora (que sea exclusivo de Alicorp SA) como para lograr precios tan competitivos como los de la Empresa. De darse el caso de que ingresen nuevos distribuidores de terceros y mayoristas, estos pueden contar con ciertos precios diferenciados en venta por volumen, pero no garantizan el abastecimiento total de inventario

4.6 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Figura 4.2

Tabla de Matriz BCG



Nota. Elaborado a partir de la teoría de la Matriz Boston Consulting Group. La matriz BCG fue hallada a partir de los datos encontrados entre los años 2017 a 2021 en la base de datos Passport donde el análisis se hizo en base a Alicorp SAA y no a la distribuidora Virtualdex.

Adaptado de Passport, por Euromonitor International, 2022 (<https://www-portal-euromonitor-com>)

- Estrellas: dentro de este ámbito se encuentran categorías como aceites, cereales, detergentes y cereales que se encuentran en una industria madura (que tiene poca proyección de crecimiento anual) pero con una participación de mercado alta por marcas bien posicionadas en: aceites con marcas como Primor, Cocinero, Sao, Cil; detergentes con marcas como Opal, Marsella, Bolivar; y en cereales con su línea de marcas como Ángel y Life.
- Signo de interrogación: se encuentran las categorías con venta relativamente baja a pesar de encontrarse en una industria en pleno crecimiento. Se encuentran categorías como limpieza del hogar con marcas de Sapolio, salsas con marcas como Alacena, salsas power y Nicolini; untables con marcas como Manty y galletas con marcas como Tentación, Casino, Soda v, Chomp, entre otras. La ubicación de estas categorías dentro de este cuadrante, en el año 2021, se deba probablemente a que existe mucha competencia con marcas económicas que supieron sacar ventaja frente a las alzas de precios y reducciones de gramajes en la mayoría de estas categorías.
- Vaca: Dentro de este cuadrante pueden ubicarse categorías como aceites o pastas con marcas afianzadas como Don Vittorio o Nicolini. Pero, según los datos recogidos en Euromonitor, no existe una categoría (que por los resultados comparados entre el 2021 con respecto al 2020) le permitan ubicarse en este cuadrante. Es decir que presenten una participación de mercado alta en una industria en decrecimiento muy posiblemente por estar sobresaturada.
- Perro: categorías que presentan poca participación en un mercado con marcas fuertemente posicionadas D'Onofrio y Buon Natale (para panetones) y Florida, Campomar y marcas propias de Retail (para conservas). Por este motivo las marcas de Alicorp como Blanca flor, Sayón o Primor pudieron ver su nivel de ventas reducidas y con una industria que ha venido decreciendo en los últimos años o que es estacionaria para el caso de panetones.

4.7 Rediseño y sustentación de la nueva visión y misión.

De aplicarse un rediseño en la visión y misión que permita ampliar el horizonte de oportunidades de la empresa, se propone lo siguiente:

Visión

Muestra a lo que aspira a convertirse una empresa, esta debe ser alcanzable, motivadora, clara y concisa.

La visión actual de la distribuidora es: ***“Aspirar a ser una distribuidora líder en la comercialización y distribución de abarrotes al canal de comercio electrónico”***

Para el caso de la distribuidora Virtualdex EIRL, es posible proponer una nueva visión: ***“Ser el distribuidor líder del rubro mediante la gestión de un modelo de negocio sostenible y beneficioso para el ámbito corporativo y social.”***

Sustento: La empresa tiene una gran oportunidad para implementar un modelo de negocio sostenible. Si bien la operación es muy rentable en la venta al por mayor pues cuenta con clientes corporativos (darkstores) que compran por grandes volúmenes, la venta minorista (dirigida a los canales de consumidor final como Marketplace y catálogo) tiene muy poca participación cuando se compara con el otro canal.

Sumado a eso la distribuidora adolece de tener excesivas mermas de materiales de su almacén en ciertas categorías que, por ser productos de venta estacional, por saldos de campañas pasadas, proyecciones de ventas (forecast) exageradas no alcanzar la rotación esperada. Esto deriva en un sobrestock de materiales. Las pérdidas en ciertas categorías son cuantiosas pues suelen desecharse centenares de materiales en cajas selladas de fábrica.

Por ese motivo, se plantea que la distribuidora cuente con un canal de venta al por menor con liquidación exclusiva para aquellos materiales que tengan un tiempo de vida útil menor al aceptado en todos sus giros. De esta forma se puede evitar desechar materiales y recuperar parte de la inversión por la compra de estos; es decir, ofertar productos a precios agresivos y alertando a los consumidores sobre el tiempo de vida que le queda al producto (en lo general menos de 30 días).

Misión

Con respecto a la misión, haremos el rediseño de la misma a partir de los nueve componentes que deben ser considerados al momento de declarar una misión (David,

2017). Estos componentes son los clientes, los productos o servicios, el mercado en el que se desenvuelve la empresa, la tecnología que se posea, la preocupación por la supervivencia, crecimiento y la rentabilidad, la filosofía, la ventaja competitiva, la preocupación por la imagen pública y la preocupación por sus empleados. A partir de ello se considera que esta es la misión que mejor calza con la Empresa.

La misión actual de la distribuidora es: ***“Comercializar abarrotos de marcas líderes a clientes del canal de comercio electrónico, satisfaciendo sus necesidades a través de un buen servicio”***

La misión propuesta de la distribuidora es: ***“Comercializar abarrotos de marcas líderes a clientes del canal comercio electrónico, brindando soluciones innovadoras que permitan impactos provechosos en los negocios y la sociedad”***

Sustento: A fin de atender no solo a negocios de comercio electrónico, sino de desempeñar la nueva visión enfocada en la reducción de desechos por uso de potenciales mermas, la nueva misión debe hacer énfasis en la innovación que realiza como negocio y los impactos que logrará a través de esta.

4.8 Definición de los Objetivos Estratégicos.

- Disminuir los costos y gastos operativos, que no se encuentren vinculados con las actividades de ventas, en un 10% a fin de maximizar la rentabilidad.
- Maximizar los márgenes del negocio en un 25% a través de las economías de escala (liderazgo en costos) por ser un distribuidor aliado de Alicorp.
- Aumentar la participación de mercado en un 15% a través de la solicitud y búsqueda de nuevos clientes que pertenezcan al giro de ecommerce.
- Mejorar la calidad del servicio a fin de mantener los niveles de reclamos presentados por clientes en menos del 15% aceptado.
- Reducir los tiempos de entrega mediante una mejor planificación de ruta para las flotas de transportes.
- Reducir la merma de materiales implementando campañas de liquidación en las aquellas categorías menos con menor sell out.

- Reducir y mantener el número de rechazos en las entregas menor al 5% para evitar agendar reprogramaciones de entrega.
- Implementar nuevos proyectos que estén acorde con el modelo de negocio de la distribuidora y los planes de Alicorp.
- Incrementar la permanencia del personal de almacén a fin de no el flujo de la cadena de suministro (picking, packing y despacho).
- Aumentar el nivel de satisfacción laboral mediante la mejora de las condiciones laborales en la empresa.

4.9 Definición y sustentación de estrategias corporativas, negocios y funcionales.

Estrategias corporativas

- Integración vertical: con la finalidad de lograr un mejor nivel de servicio en las entregas y la puntualidad en estas, la distribuidora adquirió algunas unidades de transporte (minivans de carga) para tener un control directo en el servicio de despacho en entregas por reprogramación (entregas que no pudieron ser atendidas en la primera atención), de esta forma no compromete a la ruta diría de la empresa de transporte que realiza el servicio y garantiza la atención al 100%.
- Outsourcing: existen ciertos clientes que requieren mayor complejidad en el proceso de picking y packing (embalaje de pedidos), para ellos la distribuidora delega la responsabilidad y despacho de estos pedidos a empresas especializadas que se encarguen de toda la operación logística y garanticen la atención.
- Penetración de mercado: incrementar las ventas de la empresa en categorías donde ya existe participación. Para ello se implementan campañas publicitarias aquellas categorías con menor rotación (refrescos, pastas y conservas) mediante merchandising y así, aumentar la popularidad o notoriedad de las marcas.

Estrategias de negocios

- **Liderazgo en Costos – Diferenciación:** ya que la empresa logra el liderazgo en costos a través de las economías de escala que alcanza al comprar por altos volúmenes a la matriz y por tener precios diferenciados al ser un distribuidor aliado. Así mismo, alcanza un determinado nivel de diferenciación frente a sus competidores por el servicio que brinda, pues los clientes tienen la tranquilidad que la operación es supervisada por la misma matriz y por tanto tienen la garantía y seguridad de que los materiales que compran son de fábrica a la puerta de su negocio o domicilio. Finalmente, se encuentra cierto nivel de diferenciación en las marcas, pues son líderes y preferidas por el consumidor.

Estrategias funcionales

Se identifican las siguientes estrategias que servirían de apoyo a la estrategia de negocios en los siguientes cuatro ámbitos:

Finanzas

- **Inversión:** inversión en activos que permitan lograr eficiencia y rentabilidad superior. Por ejemplo, la inversión en flotas de transporte que garanticen el cumplimiento en las entregas o en activos que permitan automatizar procesos internos en el área de almacén.
- **Financiamiento:** La matriz financia las actividades de apoyo como el marketing online, la publicidad y el service (call center) que se encarga de la postventa.

Marketing

- **Campañas de publicidad:** lograr penetración de mercado mediante la exhibición oportuna y apoyo con merchandising para impulsar la notoriedad de marcas.

- Promociones de reposicionamiento de marca: mediante el relanzamiento de marcas desfasadas con nuevas presentaciones (desarrollo de productos) para poder reposicionarse en el mercado.

Recursos humanos

- Desarrollo de talentos: puesto que existe el interés, en conjunto con la matriz, de desarrollar talentos existen oportunidades de desarrollo interno mediante charlas y capacitaciones que busquen el desarrollo en las aptitudes de los colaboradores.
- Retener talentos: se realiza mediante la gestión de la línea de carrera, pues las vacantes en nuevos puestos son cubiertas mediante convocatoria interna.

Operaciones

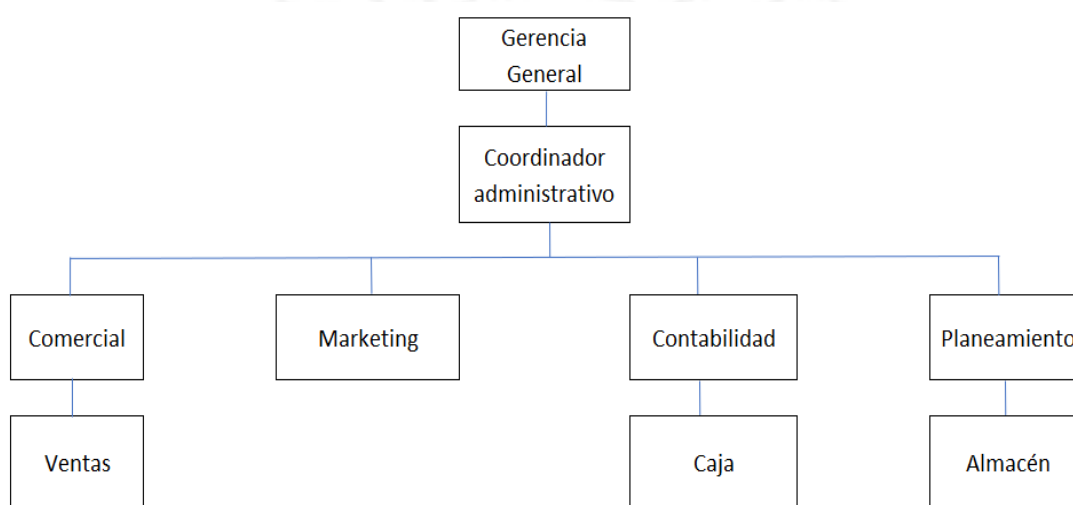
- Procesos: optimizar la cadena de suministro, mediante la revisión trimestral de indicadores para sincerar las proyecciones de ventas (forecast) e indicadores de en el proceso de despacho (picking, packing y delivery).
- Logística de entrada: realizar economías de escala en las compras para reducir los costos de su principal activo corriente (abarrotes).
- Distribución: revisión de la logística de salida, aplicando planes que permitan la rotación de inventario óptima y control en el proceso de picking & packing en embalaje de pedidos por política First in & First Out. (primero en entrar, primero en salir).

CAPITULO V: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 Rediseño y sustentación de la nueva estructura organizacional.

Figura 5.1

Rediseño de la estructura organizacional de la empresa



Nota. El flujograma representa el rediseño de la estructura organizacional de la empresa.

El rediseño de la nuestra estructura organizacional de la distribuidora indica que utiliza una estructura tipo funcional donde delega de manera simple y clara las tareas o funciones que deben desempeñar cada área en particular.

A través de esta estructura se podrá tomar decisiones de forma rápida pues permite ver a los cargos altos quienes son los responsables del manejo de cada tipo de función, aprovechando la especialización de cada área para la implementación de acciones que busquen la mejora y rentabilidad del negocio.

Así, el gerente tiene conocimiento de que quien consolida y administra el correcto funcionamiento de la operación es el coordinador donde este le puede reportar de manera directa qué área tiene pendientes de mejora o requiere de un ajuste para lograr mayor fluidez en las actividades diarias de la empresa. Son 4 áreas las que reportan al coordinador y este reporta directamente a través de indicadores al Gerente General.

5.2 Rediseño de la cultura, estilos de dirección y perfil de las personas.

El rediseño de estos aspectos se hace a fin de facilitar la implementación de la estrategia.

Cultura organizacional

- Cultura actual: tipo organizacional

El tipo de cultura organizacional actual dentro de la distribuidora es del tipo consultivo, pues se toma en cuenta constantemente las opiniones del personal para definir ciertas directrices internas en la empresa. Así mismo sobre la comunicación, existe una saludable relación interpersonal en las comunicaciones a nivel vertical y horizontal y finalmente, el logro de objetivos está sujeto a las recompensas de los mismos.

- Cultura propuesta: tipo participativa

Se propone un tipo de cultura participativa, pues puede lograrse comunicación abierta y democrática entre todas las partes, independientemente la jerarquía de su puesto dentro del organigrama. De esta manera la información fluye de manera rápida entre todas las partes involucradas por las buenas relaciones interpersonales entre los involucrados, que pueden percibir los sistemas de recompensas simbólicas y salariales ligadas al cumplimiento de metas.

Estilos de dirección:

- Estilo propuesto: Liderazgo democrático

El estilo de dirección que se maneja dentro de la distribuidora es el estilo de liderazgo democrático, donde el líder diseña y plantea las directrices a seguir para posteriormente fomentar la participación y debate del equipo en las decisiones. Así mismo, permite que los responsables con más experiencia o capacidad puedan tomar directamente las decisiones sobre ciertas actividades clave (descentralización de la autoridad).

Personas (personas como capital humano):

Perfil de personas requeridas es con un perfil capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa, pues es a partir de estas dos características se pueden llevar a cabo todos los procesos, actividades, tareas y/o funciones de manera satisfactoria. Así mismo, se debe motivar, desarrollar y retener talentos que calcen con los valores de la empresa.



CAPITULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO

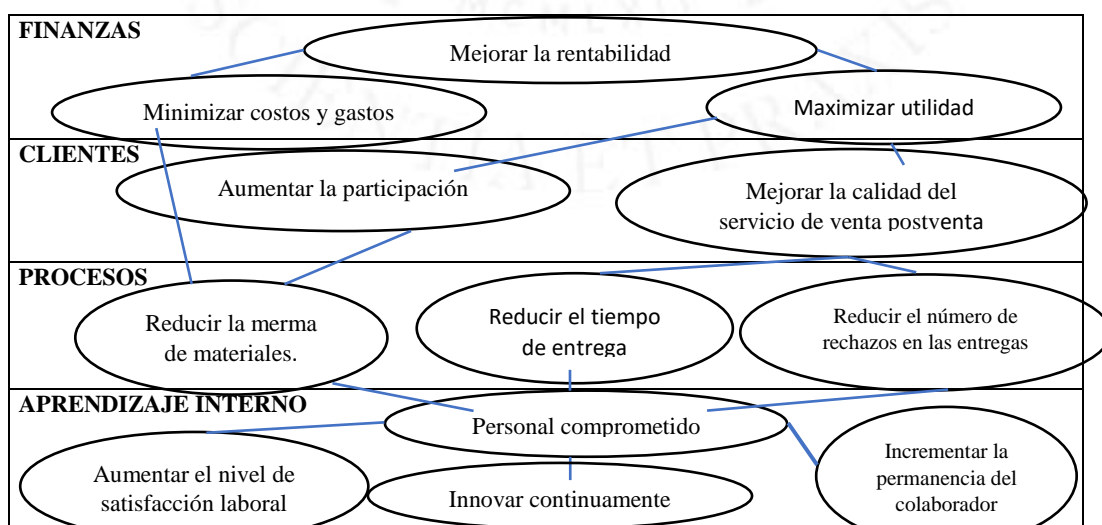
6.1 Diseño del mapa estratégico

El siguiente mapa estratégico servirá para vincular, dentro de las perspectivas empresariales, los objetivos estratégicos con indicadores para determinar una relación de causa y efecto. La distribuidora establece objetivos estratégicos (junto con metas) y las evalúa (mediante indicadores) para conocer y mejorar el cumplimiento de estos.

La distribuidora tiene por objetivo principal incrementar la rentabilidad de la operación mediante la disminución de costos operativos y maximizar las utilidades. Así mismo, el aprendizaje interno que se tenga dentro de la empresa le permitirá implementar una mayor cantidad de proyectos propuestos que busquen el beneficio monetario de la empresa, así como incrementar el nivel de satisfacción, motivación y compromiso del colaborador para que puedan llevar a cabo sus funciones de manera óptima. Por otro lado, con la reducción de mermas y rechazos en pedidos se evitará incurrir en pérdidas por desecho de materiales y sobrecostos por reagendar reprogramaciones (mayor inversión de tiempo, dinero y esfuerzo). Finalmente, a través de la mejora de la calidad del servicio postventa y la reducción en los tiempos de entrega, se podrá mantener a clientes satisfechos y fidelizados, lo que permitirá afianzarse y buscar nuevos clientes.

Figura 6.1

Diseño del Mapa Estratégico



Nota. Adaptado de *Mapas Estratégicos* (p. 39), por R. S. Kaplan y D. P. Norton, 2004, Gestión 2000

6.2 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Tabla 6.1

Tabla de Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	META	INICIATIVA
FINANZAS	Disminuir los costos de la operación	$\frac{\text{Costos de la operación del año actual}}{\text{Costos de la operación del año anterior}}$	0.90	Realizar auditoría en costos y gastos de la operación para definir y priorizar aquellos gastos estratégicos e indispensables para la venta.
	Maximizar el margen de utilidad de la operación	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INGRESOS}} \times 100$	>=25.00%	Utilizar la economía de escala en productos de mayor rotación para minimizar los costos y maximizar la utilidad percibidas.
CLIENTES	Aumentar la participación de mercado	$\frac{\text{Ventas de la distribuidora}}{\text{Ventas del rubro}} \times 100$	> 15.00%	Incrementar la cartera de clientes mediante la búsqueda y coordinación con la matriz para mantener la participación de mercado
	Mejorar la calidad del servicio postventa	$\frac{\text{Nro. de pedidos con reclamos}}{\text{Número de pedidos atendidos}} \times 100$	<=15.00%	Cerciorarse de que los procesos internos (picking & packing de pedidos) relacionados con el cliente se lleven a cabo de manera correcta.
PROCESOS	Reducir el tiempo de entrega	$\frac{\text{Nro. de pedidos atendidos a tiempo}}{\text{Número de pedidos atendidos}} \times 100$	>=85.00%	Mejorar la programación de rutas por distritos apuntando a que la unidad pueda concluir su ruta de manera satisfactoria.
	Reducir la merma de materiales	$\frac{\text{Total de materiales mermados}}{\text{Total materiales comprados}} \times 100$	<=15.00%	Accionar promociones o campañas de liquidación con materiales que menos de 1 mes de tiempo de vida a fin de lograr rotación y reducir la merma de materiales.
	Reducir el número de rechazos en las entregas	$\frac{\text{Número de pedidos rechazados}}{\text{Número de pedidos atendidos}} \times 100$	< 10.00%	Alertar vía correo o por mensaje el estatus del pedido para que el cliente sepa con anticipación que éste se encuentra en ruta.
APRENDIZAJE INTERNO	Innovar continuamente	$\frac{\text{Número de proyectos implementados}}{\text{Total de proyectos propuestos}} \times 100$	>=60%	Implementar proyectos propuestos a la matriz mediante reuniones quincenales donde se revisen avances y propuestas nuevas.
	Incrementar la permanencia del colaborador	$\frac{\text{Nro. de operarios que rotaron (año actual)}}{\text{Total de operarios que rotaron año anterior}}$	< 2.00	Organizar actividades y reconocimientos para el personal para incrementar el compromiso del personal con la empresa.
	Aumentar el nivel de satisfacción laboral	$\frac{\text{Nro. de colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores encuestados}} \times 100$	=>10.00%	Mejorar las condiciones de trabajo para incrementar la satisfacción y motivación de colaboradores en 10%.

Nota. Adaptado de Conceptos de administración estratégica, por F. David, 2017. Pearson.

CONCLUSIONES

- Si bien la distribuidora cuenta con el respaldo de Alicorp S.A.A para la operación del negocio, muchas veces es la misma matriz la que puede limitar el aprovechamiento de ciertas oportunidades, pues existe incumplimiento en el fill rate (menos del 60%), alta dispersión del lead time y exceso de burocracia para la toma de decisiones.
- La alta volatilidad de los precios en el mercado internacional es, definitivamente, contraproducente para las ventas de la distribuidora. Factores como la crisis sanitaria de la Covid-19, el recorte de producción de uno de uno de los mayores productores de trigo en el mundo (Rusia) por el conflicto armado con Ucrania y fenómenos climáticos que azotan las cosechas en principales productores de commodities, encarecen los precios internacionales (inflación) de manera abrupta. Sumado a eso, la devaluación de la moneda origina que los costos de fabricación incrementen de manera significativa y deriva en las alzas de precios y reducción de gramajes que presenciamos actualmente en abarrotos.
- Por la naturaleza de este negocio, las entradas y salidas de materiales en almacén se dan de manera constante. Por ello, se considera que debe haber un control exhaustivo en las principales actividades de valor que son la logística de entrada y salida de inventario (principal activo de la empresa). Dentro de la logística de entrada, se lleva un control riguroso del ingreso de stock y las fechas de caducidad. En cuanto a la logística de salida, revisar constantemente la rotación del inventario y cumplimiento de la política FIFO en el embalaje de pedidos según el tipo de cliente, a fin de minimizar las mermas y reclamos de clientes.
- La distribuidora goza de una posición favorable de cara al mercado pues logra economías de escalas por ser un distribuidor aliado de la matriz y porque comercializa productos de marca líderes que tienen cierto nivel de diferenciación en el respaldo de cada marca. Así mismo, minimiza los costos fijos pues la matriz le brinda los ERP, esfuerzos de marketing y demás condiciones que se requieran a fin de cerrar determinadas ventas. El fortalecimiento de la empresa recae en que ha logrado abaratar los costos fijos del negocio.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda desarrollar el mercado mediante la incursión en el mercado de provincia con su catálogo web y atender a colaboradores de Alicorp para incrementar las ventas al por menor. La atención puede realizarse a través de operadores logísticos tercerizados responsables de embalar y hacer delivery de pedidos desde la puerta de almacén a la puerta de los colaboradores (door to door).
- La distribuidora puede formar alianzas estratégicas con darkstores o plataformas que se encarguen de impulsar la venta mediante liquidaciones y promociones de aquellas categorías críticas en mermas (con menos de 30 días de vida y más de 40 días de stock) para rentabilizar al máximo el mix de productos con poca rotación y que pueden significar pérdidas para la empresa.
- Integrar procedimientos logísticos junto con los comerciales entre la matriz y la distribuidora a fin de sincerar la proyección de ventas (forecast) de la matriz, mejorar el nivel de servicio al distribuidor y reducir la dispersión en atención para contar con la disponibilidad de stock moderada hacia todos los canales de venta.
- Aprovechar los recursos de Alicorp, junto con el saludable ciclo de efectivo de la distribuidora (liquidez) y la estabilidad de la industria para invertir en el desarrollo de una app con el portafolio de productos donde se puedan consolidar los pedidos, tracking de despachos e indicadores (sell out, sell in, compras, recompras, rotación de stock, alertas por potencial quiebre).
- Alinear con las categorías de la matriz, aprovechando la capacidad de las áreas, campañas de marketing en el desarrollo y lanzamiento de productos para que se ajusten al plan de ventas designado por la matriz.
- La distribuidora puede trabajar conjuntamente con los equipos de Marketing para lograr una mayor penetración de productos en el mercado. En el año 2021, Alicorp lanzó la marca de chocolates puro, producto altamente nutritivo por utilizar productos como la avena, quinua y chía para su elaboración. Junto con la creciente tendencia de consumo saludable se desarrollar mercado en este segmento con publicidad adecuada y concientización de los valores nutricionales del producto.

REFERENCIAS

- Alicorp lanza Puro, marca que renueva la categoría de snacks. (2021, 30 de septiembre). *Perú21*. <https://peru21.pe/gastronomia/alicorp-puro-nutrientes-rico-nutritivo-snacks-saludables-alicorp-lanza-puro-marca-que-renueva-la-categoria-de-snacks-noticia/>
- Alicorp. (2022, 17 de febrero). *Alicorp presenta resultados financieros del 2021. Manteniéndose resiliente frente al contexto desafiante*. <https://www.alicorp.com.pe/es/noticias/alicorp-presenta-resultados-financieros-del-2021/>
- Apoyo & Asociados. (2021). Reporte de Clasificación. Alicorp S.A.A. y Subsidiarias (Alicorp).
- Balance del desempeño de la economía peruana en el 2021. (2021, 27 de diciembre). *La Cámara*. <https://lacamara.pe/balance-del-desempeno-de-la-economia-peruana-en-el-2021/#:~:text=Econom%C3%ADa%20peruana%20por%20sectores,Comercio%20en%2017%2C9%25>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022a). *Índice de expectativas de la economía a 3 meses. Enero 2017 - abril 2022*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD38045AM/html/2017-1/2022-4/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022b). *Índice de Precios al Consumidor (IPC). 2017 - 2022*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD38045AM/html/2017-1/2022-4/>
- BCR: producción nacional creció 13.3% el 2021. (2022b, 19 de febrero). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-bcr-produccion-nacional-crecio-133-2021-881621.aspx>
- Bendezu, G. (2020, 19 de marzo). Pánico en las compras del mundo. *Blog de Gestión*. <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/03/panico-en-las-compras-del-mundo.html/>
- Bloomberg. (2022a). *Average of Soybean oil & Wheat in USD*. Recuperado de base de datos Bloomberg.
- Bloomberg. (2022b). *Average USD-PEN Currency*. Recuperado de base de datos Bloomberg.
- Bravo Tejada, F. (2022, 9 de marzo). CAPECE presentará el Observatorio Ecommerce Perú 2021-2022. *ECommerce News*.

- Cámara Peruana de Comercio electrónico (2021). *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú*.
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj2z6KKi9f3AhVVEbkGHf01B1cQFnoECAUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.capece.org.pe%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F03%2FObservatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf&usg=AOvVaw0woBrBPQQ8qoI1aFRQBIK8>
- Ccoillo Sandoval, M. (2021, 30 de junio). *El Gobierno solo exigirá octógonos impresos a productos nacionales. Salud con Lupa*. <https://saludconlupa.com/noticias/el-gobierno-solo-exigira-octogonos-impresos-a-productos-nacionales/>
- Clima seco de La Niña afectaría campaña del agro de Argentina 2022-2023. (2022b, 18 de marzo). *Gestión*. Clima seco de La Niña afectaría campaña del agro de Argentina 2022-2023. <https://gestion.pe/economia/mercados/clima-seco-de-la-nina-afectaria-campana-del-agro-de-argentina-2022-2023-noticia/>
- Comercio electrónico crecerá 110% en Perú hacia 2025, según estudio. (2021, 19 de septiembre). *El Comercio* <https://elcomercio.pe/economia/comercio-electronico-ventas-por-internet-crecera-110-en-el-mercado-peruano-hacia-2025-segun-estudio-nndc-noticia/>
- Comercio electrónico: Perú lidera crecimiento en América Latina, según estudio. (2022a, 15 de marzo). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/comercio-electronico-peru-encabeza-la-lista-de-crecimiento-en-america-latina-segun-estudio-rmmn-noticia/#:~:text=Tras%20dos%20a%C3%B1os%20de%20la,e%2Dcommerce%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina>
- ComexPerú. (2022a, 04 de marzo). *El consumo privado creció un 11.7% en 2021. ¿Cómo fomentar su aceleración en 2022?*
[https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-consumo-privado-crecio-un-117-en-2021-como-fomentar-su-aceleracion-en-2022#:~:text=Seg%C3%BAAn%20datos%20del%20Banco%20Central,356%2C364%20millones%20\(%2B11.7%25\)](https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-consumo-privado-crecio-un-117-en-2021-como-fomentar-su-aceleracion-en-2022#:~:text=Seg%C3%BAAn%20datos%20del%20Banco%20Central,356%2C364%20millones%20(%2B11.7%25))
- ComexPerú. (2022b, 08 de abril). *Alza de precios: ¿Hacia dónde apuntar?*
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/alza-de-precios-hacia-donde-apuntar#:~:text=Apoyo%20Consultor%C3%ADa%20estim%C3%B3%20que%2C%20en,%2C%20situ%C3%A1ndose%20en%20S%2F%20806>
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
<http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/stage.aspx?il=816&pg=&ed=>
- Ecommerce Institute. (2021, julio). El eCommerce continúa en un crecimiento sostenido en Perú. <https://ecommerce.institute/el-ecommerce-continua-en-un-crecimiento-sostenido-en-peru/>
- El desempleo en Perú creció el 9,6 % entre julio y septiembre por la COVID-19. (2020, 16 de noviembre). *Agencia EFE*. <https://www.efe.com/efe/america/economia/el->

desempleo-en-peru-crecio-9-6-entre-julio-y-septiembre-por-la-covid-19/20000011-4395700

Euromonitor International. (2022). *Market Sizes*. <https://www.euromonitor.com/our-expertise/passport>

Exoneran del IGV a productos de la canasta básica familiar. (2022, 13 de abril). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/143302-exoneran-del-igv-a-productos-de-la-canasta-basica-familiar#:~:text=12%2F04%2F2022%20E1%20pleno,sin%20cocer%20y%20el%20pan>

Fernández, J. (2022, 16 de febrero). Incertidumbre política será un lastre para la economía en el 2022. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/incertidumbre-politica-seguira-siendo-un-lastre-para-la-economia-en-el-2022-a-pesar-de-contexto-externo-favorablenbsp>

Gilbert, J. (2021, 29 de noviembre). La Niña causará sequía que afectará cosecha de soja en Argentina. *Bloomberg Línea*. <https://www.bloomberglinea.com/2021/11/29/la-nina-causara-sequia-que-afectara-cosecha-de-soja-en-argentina/>

Hill, CH. W.L., & Jones, G. R. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos: un enfoque integral*. CENGAGE Learning.

Inflación subió a 7.45% en marzo, su nivel más alto en 10 años. (2022, 01 de abril). *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/inflacion-subio-a-745-en-marzo-su-nivel-mas-alto-en-10-anos-noticia-1396910>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019, 21 de junio). En el 2021 año del Bicentenario de la Independencia el Perú contará con una población de 33 millones 35 mil 304 habitantes. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-2021-ano-del-bicentenario-de-la-independencia-el-peru-contara-con-una-poblacion-de-33-millones-35-mil-304-habitantes-11624/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020, 15 de enero). Se generaron 88 mil 600 empleos adecuados en Lima Metropolitana durante el año 2019 [https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/se-generaron-88-mil-600-empleos-adecuados-en-lima-metropolitana-durante-el-ano-2019-12026/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202019%2C%20la,6%25%20\(29%20mil\).](https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/se-generaron-88-mil-600-empleos-adecuados-en-lima-metropolitana-durante-el-ano-2019-12026/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202019%2C%20la,6%25%20(29%20mil).)

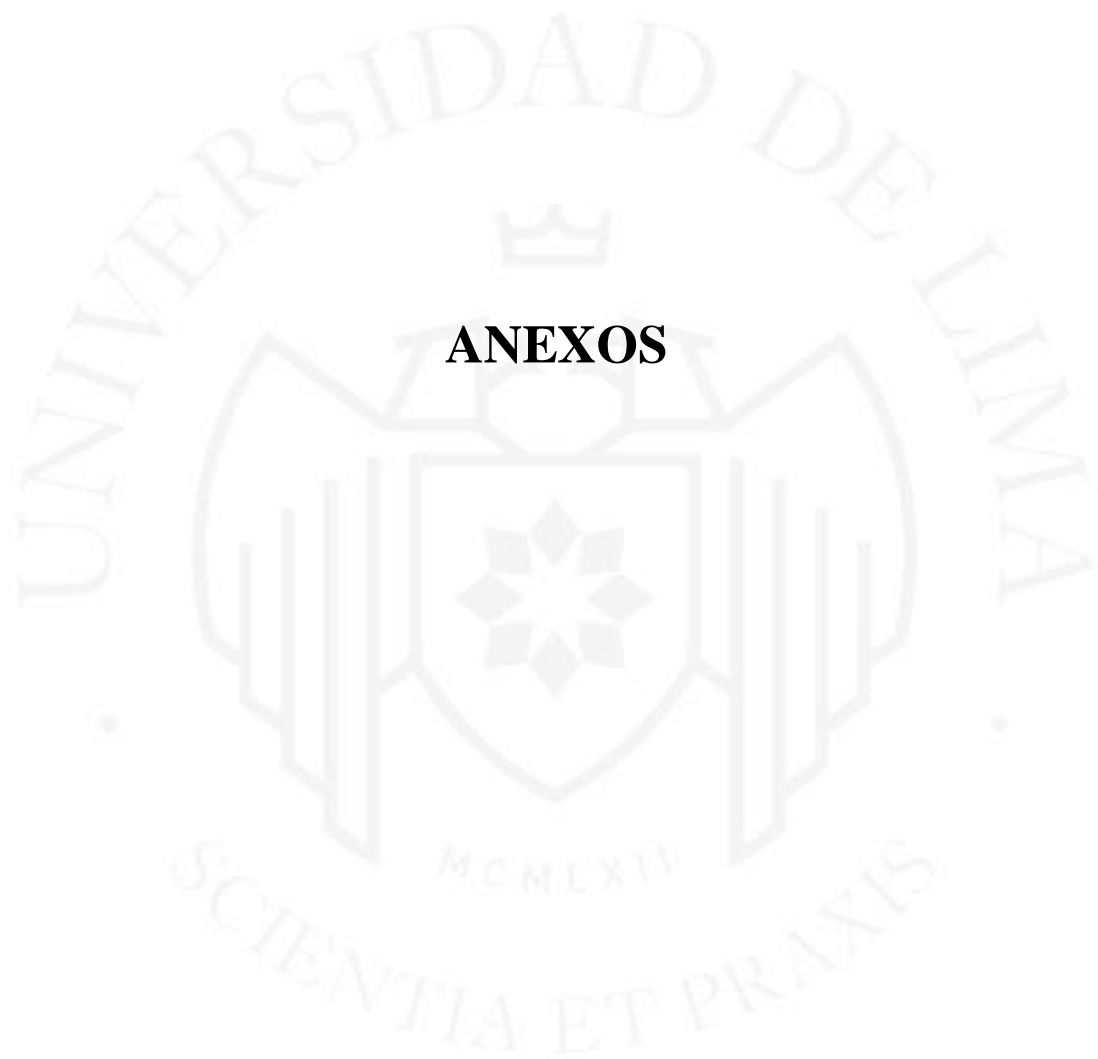
Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022a). *Informe Técnico. Producto Bruto Interno Trimestral. Cuentas nacionales Año Base 2007*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022b). Población ocupada de Lima Metropolitana alcanzó las 4 millones 909 mil personas en el cuarto trimestre del año 2021. <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-alcanzo-los-4-millones-909-mil-personas-en-el-cuarto-trimestre-del-ano-2021->

- Personas ocupadas de Lima Metropolitana superaron las 4.9 millones en cuarto trimestre. (2022a, 15 de enero). *Andina*. [https://andina.pe/agencia/noticia-personas-ocupadas-lima-metropolitana-superaron-las-49-millones-cuarto-trimestre-877148.aspx#:~:text=Empleo%202021,7.1%25%20\(%2D349%2C400%20personas\)](https://andina.pe/agencia/noticia-personas-ocupadas-lima-metropolitana-superaron-las-49-millones-cuarto-trimestre-877148.aspx#:~:text=Empleo%202021,7.1%25%20(%2D349%2C400%20personas))
- Perú entra en recesión: se desploma 17% el PIB y desempleo sube a 8,8%. (2020, 15 de agosto). <https://www.dw.com/es/per%C3%BA-entra-en-recesi%C3%B3n-se-desploma-17-el-pib-y-desempleo-sube-a-88/a-54583160>
- Perú finaliza 2021 con la tasa de inflación más alta de los últimos 13 años, superando el 6%. (2022, 03 de enero). *América economía*. <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/peru-finaliza-2021-con-la-tasa-de-inflacion-mas-alta-de-los-ultimos-13-anos-superando-el-6>
- Perú Retail. (2022, 16 de marzo). Perú lidera crecimiento del e-commerce en Latinoamérica, según estudio. <https://www.peru-retail.com/peru-lidera-crecimiento-del-e-commerce-en-latinoamerica-segun-estudio/>
- Perú tendrá desempleo menor al promedio de Latinoamérica hasta el 2026. (2022c, 16 de enero). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tendra-desempleo-menor-al-promedio-latinoamerica-hasta-2026-877252.aspx>
- Rosales, J. (2019, 22 de abril). Ley de octógonos: empresas se adaptan para reducir riesgos legales y reputacionales. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/legal-politica/marco-legal/356642-ley-de-octogonos-empresas-se-adaptan-para-reducir-riesgos-legales-y-reputacionales>
- Saavedra-García, L., Meza-Hernández, M., Yabiku-Soto, K., Hernández-Vásquez, A., Kesar, H. V., Mejía-Victorio, Cahuide, & Diez-Canseco, F. (2020). Oferta y publicidad de alimentos y bebidas en instituciones educativas y entornos escolares de Lima Metropolitana. Un estudio exploratorio. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 37(4), 726-732.
- Se incrementa la búsqueda de productos saludables en el Perú. (2021, 10 de diciembre). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-se-incrementa-busqueda-productos-saludables-el-peru-872864.aspx>
- Ventas de Alicorp crecieron 30,8% en 2021 al alcanzar los S/ 12.228 millones. (2022a, 17 de febrero). *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/ventas-de-alicorp-crecieron-308-en-2021-al-alcantar-los-s-12228-millones-rmmn-noticia/?ref=signwall>
- Veritrade. (2022a). [Importaciones de trigo de Alicorp entre los años enero 2017 a mayo 2022]. <https://www.veritradecorp.com/>
- Veritrade. (2022b). [Importaciones de aceite de soya de Alicorp entre los años enero 2017 a mayo 2022]. <https://www.veritradecorp.com/>
- Villar, P. (2021, 08 diciembre). Avanza proyecto en Perú para regular el comercio electrónico: ¿Qué plantea? *Bloomberg Línea*.

<https://www.bloomberglinea.com/2021/12/08/avanza-proyecto-en-peru-para-regular-el-comercio-electronico-que-plantea/>





ANEXOS

Anexo 1: Cálculo para la elaboración de matriz PEYEA

Posición estratégica externa			Posición estratégica interna		
<i>Fortaleza de la industria (FI)</i>			<i>Ventaja competitiva (VC)</i>		
<i>Potencial de crecimiento</i>	5		1 <i>Participación de mercado</i>		5
<i>Potencial de utilidades</i>	5		2 <i>Calidad del producto</i>		6
<i>Estabilidad financiera</i>	5		3 <i>Ciclo de vida del producto</i>		3
<i>Conocimiento tecnológico</i>	2		4 <i>Lealtad del consumidor</i>		3
<i>Utilización de recursos</i>	4		5 <i>Conocimiento tecnológico</i>		2
<i>Intensidad de capital</i>	3		6 <i>Velocidad de introducción de nuevos prod</i>		1
<i>Facilidad de entrada al mercado</i>	5		7 <i>Uso de capacidad instalada</i>		1
<i>Productividad/Utilización de la capacidad</i>	4				21
<i>Poder de negociación de los productores</i>	6				3.00
		39		(VC)	-3.00
	(FI)	4.33			
<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>			<i>Fortaleza financiera (FF)</i>		
<i>Cambios tecnológicos</i>	5		1 <i>Retorno a la inversión</i>		5
<i>Tasa de inflación</i>	2		2 <i>Apalancamiento</i>		4
<i>Variabilidad de la demanda</i>	4		3 <i>Liquidez</i>		5
<i>Rango de precios de productos compet</i>	5		4 <i>Capital requerido versus capital disponible</i>		5
<i>Barreras de entrada al mercado</i>	5		5 <i>Flujo de caja</i>		5
<i>Presión competitiva</i>	2		6 <i>Facilidad de salida del mercado</i>		2
<i>Facilidad para salir del mercado</i>	1		7 <i>Riesgo involucrado en el negocio</i>		4
<i>Presión de los productos sustitutos</i>	2		8 <i>Rotación de inventarios</i>		5
		26	9 <i>Uso de economías de escala y de experien</i>		4
		3.25			39
	(EE)	-2.75		(FF)	4.33

Anexo 2: Cálculo de la Matriz BCG

CATEGORÍAS	NOMBRE CATEGORIA	INDUSTRY	VENTAS 2021 (Peso Ton)	VENTAS PORCENTUALES	PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO 2021	TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA (%)
CATEGORÍA 1	ACEITES DOMÉSTICOS	Edible Oil in Peru	420.22	49.72%	0.52	2.92%
CATEGORÍA 2	PASTAS	Rice, Pasta and Noodles in Peru	110.39	13.06%	0.24	-0.06%
CATEGORÍA 3	DETERGENTES	Laundry Care in Peru	57.73	6.83%	0.59	5.69%
CATEGORÍA 4	CONSERVAS	Processed Meat, Seafood and Alternatives to Meat in Peru	65.73	7.78%	0.08	-4.17%
CATEGORÍA 5	MARGARINAS INDUSTRIAL	Butter and Spreads in Peru	60.93	7.21%	0.44	0.53%
CATEGORÍA 6	SALSAS	Sauces, Dressings and Condiments in Peru	58.48	6.92%	0.25	4.70%
CATEGORÍA 7	GALLETAS	Sweet Biscuits, Snack Bars and Fruit Snacks in Peru	28.76	3.40%	0.24	0.54%
CATEGORÍA 9	LEJÍAS	Home care in Peru	19.33	2.29%	0.47	4.67%
CATEGORÍA 10	CEREALES	Breakfast Cereals in Peru	17.70	2.09%	0.60	11.74%
CATEGORÍA 11	PANETONES	Baked Goods in Peru	5.87	0.69%	0.01	0.03%
			845.13	100.00%		

Fuente: Euromonitor



INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
3	dokumen.pub Fuente de Internet	1%
4	www.bcrp.gob.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante	<1%
6	1library.co Fuente de Internet	<1%
7	pqs.pe Fuente de Internet	<1%
8	gestion.pe Fuente de Internet	<1%

9	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1 %
10	elcomercio.pe Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Universidad de Piura Trabajo del estudiante	<1 %
12	www.aai.com.pe Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
14	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
16	www.inei.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
19	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

20	Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante	<1 %
21	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
22	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to tec Trabajo del estudiante	<1 %
24	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Universidad Tecnológica de Honduras Trabajo del estudiante	<1 %
26	repository.unad.edu.co Fuente de Internet	<1 %
27	tesis.pucp.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
28	www.americaeconomia.com Fuente de Internet	<1 %
29	xlibros.com Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	spij.minjus.gob.pe	

Fuente de Internet

<1 %

32

www.telegrafo.com.ec

Fuente de Internet

<1 %

33

Repositorio.Unjfsc.Edu.Pe

Fuente de Internet

<1 %

34

repositorio.ute.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

35

www.obela.org

Fuente de Internet

<1 %

36

dspace.uazuay.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

37

lacamara.pe

Fuente de Internet

<1 %

38

repositorio.umch.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

39

www.cema.edu.ar

Fuente de Internet

<1 %

40

Submitted to Colegio Peruano Britanico

Trabajo del estudiante

<1 %

41

Submitted to Vrije Universiteit Brussels

Trabajo del estudiante

<1 %

42

lookformedical.com

Fuente de Internet

<1 %

43	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
44	dspace.udla.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
45	revistaganamas.com.pe Fuente de Internet	<1 %
46	riunet.upv.es Fuente de Internet	<1 %
47	www.gycpack.com.ar Fuente de Internet	<1 %
48	www.informatica-juridica.com Fuente de Internet	<1 %
49	www.ucraniaembmex.com Fuente de Internet	<1 %
50	Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS Trabajo del estudiante	<1 %
51	doaj.org Fuente de Internet	<1 %
52	doi.org Fuente de Internet	<1 %
53	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
54	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %

55	lexjuris.com Fuente de Internet	<1 %
56	noticiascd.mx Fuente de Internet	<1 %
57	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
58	sired.udenar.edu.co Fuente de Internet	<1 %
59	www.forex-m.com Fuente de Internet	<1 %
60	www.itccanarias.org Fuente de Internet	<1 %
61	www.mondialisation.ca Fuente de Internet	<1 %
62	www.proinversion.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
63	www.responsability.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo