

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



DESARROLLO DE UNA DISTRIBUIDORA EXCLUSIVA PARA NEGOCIOS ECOMMERCE 2022-2023

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Luis Enrique Méndez Cárdenas

Código 20020523

Asesor

Carlos Tassara Corzo

Lima - Perú

Febrero de 2024

**DEVELOPMENT OF AN EXCLUSIVE
DISTRIBUTOR FOR ECOMMERCE
BUSINESSES 2022-2023**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: SITUACION GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Presentación del negocio.....	2
CAPITULO II: ANALISIS EXTERNO	4
2.1 Análisis del Macroentorno	4
2.1.1 Fuerzas económicas	4
2.1.2 Fuerzas sociales.....	6
2.1.3 Fuerzas políticas.....	6
2.1.4 Fuerzas tecnológicas	7
2.2 Análisis del Microentorno.....	7
2.2.1 Poder de negociación de los clientes (riesgo bajo)	7
2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes (riesgo alto).....	8
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores (riesgo alto).....	8
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos (riesgo baja).....	8
2.2.5 Rivalidad entre los competidores (riesgo bajo).....	8
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	9
CAPITULO III: ANALISIS INTERNO.....	11
3.1 Análisis de las Fuerzas internas clave.....	11
3.1.1 Integración, estrategia y cultura	11
3.1.2 Gerencia	11
3.1.3 Marketing	11
3.1.4 Finanzas y contabilidad.....	12
3.1.5 Producción y operaciones	12
3.1.6 Sistemas de información administrativa	12
3.2 Enfoque de visión basada en recursos (VBR).....	12
3.2.1 Recursos físicos.....	12
3.2.2 Recursos humanos.....	13
3.2.3 Recursos organizacionales	13
3.2.4 Conclusiones	14

3.3 Análisis de la cadena de valor (ACV).....	14
3.3.1 Actividades primarias.....	15
Logística de entrada	15
Operaciones.....	15
Logística de salida.....	16
Marketing y Ventas	16
Servicio post-venta.....	16
3.3.2 Actividades de soporte	16
Infraestructura	16
Administración de recursos humanos	17
Investigación y desarrollo	18
Abastecimiento.....	18
Asesoría legal	18
3.3.4 Conclusiones	18
3.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	19
CAPITULO IV: ESTUDIO DE MERCADO	21
4.1 Análisis de la demanda.....	21
4.2 Análisis de la oferta.....	21
4.3 Zonas geográficas.....	22
4.4 Productos y servicios a ofrecer	23
4.5 Capacidad instalada.....	23
4.6 Gestión de calidad	24
4.7 Procesos	24
CAPITULO V: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	26
5.1 Análisis y propuesta de misión y visión.....	26
5.1.2 Misión – Edex.	26
5.1.3 Visión - Edex.	26
5.2 Definición de estrategias	26
5.3 Objetivo general	28
5.3.1 Objetivos estratégicos	28
5.3.2 Objetivos comerciales:	28
5.3.3 Objetivos logísticos:.....	28
5.3.4 Objetivos de aprendizaje y desarrollo:	28
CAPITULO VI: PLANES FUNCIONALES.....	30
6.1 Planes funcionales de marketing	30

6.1.1.1 Producto	30
6.1.1.2 Precio	30
6.1.1.3 Distribución (Plaza)	30
6.1.1.4 Promoción	31
6.1.2 Acciones estratégicas de ventas	31
6.2 Planes funcionales de finanzas.....	32
6.2.1 Objetivos	32
6.2.2 Estado de ganancias y pérdidas presupuestado.....	32
6.3 Planes funcionales de operaciones	35
6.3.1 Localización	35
CAPITULO VII: CONTROL.....	38
7.1 Aspectos legales	38
7.1.1 Contrato de franquicia.....	38
7.1.2 Cumplimiento de normas y regulaciones	38
7.2 Licencias, permisos y regulaciones.....	39
7.3 Indicadores de gestión.....	39
Indicadores Comerciales:	39
Indicadores financieros:	40
Indicadores logísticos:.....	40
7.4 Análisis de riesgos	40
7.4.1 Cambios en el comportamiento del consumidor.....	40
7.4.2 Integraciones	41
CONCLUSIONES	42
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS.....	46
BIBLIOGRAFIA	47
GLOSARIO.....	49

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Distribución de productos por familias:	3
Tabla 2.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE):.....	9
Tabla 3.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFI):.....	19
Tabla 4.1 Principales categorías:	22
Tabla 4.2 Principales clientes:	22
Tabla 5.1 Matriz IE:.....	27
Tabla 6.1 Estado de ganancias y pérdidas presupuestado:	32
Tabla 6.2 Evaluación de localización	35
Tabla 6.3 Matriz de enfrentamiento:.....	36
Tabla 6.4 Criterios de calificación:.....	36
Tabla 6.5 Ranking de factores - localización:.....	36

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Evolución del PBI en Lima metropolitana.	4
Figura 1.2 Incremento de venta del comercio electrónico versus mes anterior:.....	5
Figura 3.1 Actividades primarias y de soporte en la cadena de valor de la distribuidora	15
Figura 3.2 Organigrama de la distribuidora.....	17

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cálculo de las principales categorías	53
Anexo 2: Listado de locales y almacenes por cliente	54

RESUMEN

El proyecto consiste en la implementación y desarrollo de una distribuidora exclusiva para negocios *ecommerce* que la compañía Alicorp decide crear luego de la coyuntura post covid dado el incremento del comercio digital en los negocios de consumo masivo, y con esto velar por crear la fórmula perfecta para llegar al consumidor final.

Durante el año 2021 los negocios *ecommerce* desarrollaron sistemas de distribución basados en la implementación de *darkstores* (Pequeños almacenes de 150m2 a 200m2) en sus zonas de influencia, el reto con la distribuidora consiste en poder llegar a despachar a estos establecimientos de manera centralizada o directa a cada *darkstore* con el mix de productos acorde a la demanda del consumidor que hace uso de los aplicativos.

La época post covid fue una oportunidad también para el ingreso de nuevos jugadores, motivo por el cual era necesaria la implementación de la distribuidora ya que Alicorp no tenía las capacidades para atender directamente a cada cliente, además de lo importante que es mantener un buen nivel de servicio con cada cliente para capitalizar todas las oportunidades de venta.

Antes de la implementación de la distribuidora los negocios *ecommerce* se atendían por medio de los clientes mayoristas, quienes no contaban con el mix correcto de productos y tampoco con las capacidades de despacho, teniendo un nivel de servicio de lo entregado versus lo solicitado de 40% en promedio (*Fill Rate*), cuando el promedio no debería ser menor a 80% como se maneja en el resto de canales de venta.

Línea de investigación: 5200 – 34. a4

Palabras clave: comercio electrónico, tienda oscura, ratio de atención, combinación de productos, participación de mercado.

ABSTRACT

The project consists of the implementation and development of an exclusive distributor for *ecommerce* businesses that the Alicorp company decides to create after the post-covid situation given the increase in digital commerce in mass consumption businesses, and with this to ensure the creation of the perfect formula for reach the final consumer.

During the year 2021, the *ecommerce* businesses developed distribution systems based on the implementation of *darkstores* (Small warehouses of 150m² to 200m²) in their areas of influence. The challenge with the distributor is to be able to dispatch these establishments centrally or directly. to each *darkstore* with the mix of products according to the demand of the consumer who makes use of the applications.

The post-covid era was also an opportunity for the entry of new players, which is why the implementation of the distributor was necessary since Alicorp did not have the capabilities to directly serve each client, in addition to how important it is to maintain a good level of service with each client to capitalize on all sales opportunities.

Before the implementation of the distributor, the *ecommerce* businesses were served by wholesale customers, who did not have the correct mix of products or dispatch capacities, having a service level of what was delivered versus what was requested of 40%. on average (*Fill Rate*), when the average should not be less than 80% as is handled in the rest of the sales channels.

Line of research: 5200 – 34. a4

Keywords: ecommerce, darkstore, Fill Rate, product mix, share of market.

INTRODUCCION

Alicorp es una de las empresas más grandes de consumo masivo del Perú, con una gran ventaja competitiva que es su red de distribución ya sea directa o tercerizada por medio del formato de franquicia, para la situación actual que atraviesa la evolución del consumo donde los negocios *ecommerce* van tomando relevancia es importante para la compañía adaptar su sistema de distribución a este nuevo canal de ventas que cuenta con ciertas particularidades en relación a los canales modernos y tradicionales donde ya se tiene experiencia previa.

El presente trabajo de investigación plantea mostrar en un plan estratégico los pasos que se siguieron en la implementación y puesta en marcha de la distribuidora y la forma de medir los resultados.

Para el desarrollo del plan, se ha realizado un análisis externo, tomando en cuenta las herramientas del macroentorno como son las fuerzas económicas, sociales, políticas y tecnológicas; luego para el análisis del microentorno se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, para definir las oportunidades y amenazas dentro de la matriz EFE.

Para el análisis interno, se evaluaron las fuerzas internas clave, el enfoque de visión basado en recursos (VBR) y la cadena de valor (ACV) para poder definir las fortalezas y debilidades dentro de la matriz EFI.

En función de los resultados obtenidos de los entornos empezamos a desarrollar el planeamiento estratégico, donde definimos la misión, visión y los objetivos estratégicos que se despliegan del objetivo general.

CAPITULO I: SITUACION GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA

1.1 Antecedentes

El Perú viene experimentando un crecimiento en la industria del comercio electrónico que durante la pandemia se intensificó dadas las condiciones gubernamentales que se dispusieron para realizar las compras del hogar, donde los supermercados, bodegas y tiendas tenían horarios restringidos de atención, esta oportunidad para los negocios *ecommerce* se apoya en el uso de internet con un incremento de 13% en el 2020 versus un promedio de 8% de los últimos tres años previos a la pandemia (INEI 2022). Esta nueva tendencia de consumo trajo consigo nuevas oportunidades y desafíos para poder llegar al consumidor final y atenderlo con un surtido de productos alineado a sus expectativas.

Aparecieron nuevos actores durante la pandemia como es el caso de Yummi, Joker y FAVO que también ofrecían productos de consumo masivo compitiendo por ofrecer una mejor atención, esta situación llevó a los negocios ya existentes como Pedidos Ya y Rappi a ampliar sus zonas de influencia, incrementar las categorías que comercializan y desarrollar nuevas estrategias logísticas para mejorar los tiempos de entrega, de esta manera nacieron los *Darkstores* que empezaron a utilizar todos los actores en el mercado, que son una especie de pequeños almacenes ubicados estratégicamente en las áreas de influencia de cada *ecommerce* abarcando inicialmente los distritos de Lima top.

1.2 Presentación del negocio

La distribuidora exclusiva lleva como nombre Edex (VIRTUALDEX E.I.R.L). que tiene como objetivo la distribución y venta de productos de consumo masivo de Alicorp para los negocios *ecommerce* bajo un modelo de franquicia. Esta empresa fue creada en el año 2021 de capital peruano, ubicada en la ciudad de Lima en el distrito de Barranco, abasteciendo desde su ubicación a los clientes ubicados en Lima top (INEI, 2017) que

abarca los distritos de Miraflores, San Isidro, La Molina, Santiago de Surco, San Borja y Barranco.

Datos de la empresa:

Razón social: VIRTUALDEX E.I.R.L.

Nombre comercial: Edex

RUC: 20608381661

Dirección: Enrique Barrón 280 Barranco

Los productos ofrecidos se dividen en tres familias (tabla 1.1), estas incluyen 43 categorías que al manejar diversas marcas, tamaños y presentaciones se llega a un aproximado total de cuatro mil *SKUs* (*stock keeping unit*= códigos de referencia).

Tabla 1.1 Distribución de productos por familias:

Alimentos	Pastas, Harinas, Pre Mezclas, Sémolas, Cereales, Aceites, Untables Domésticos, Panetones, Galletas, Chocolates, Caramelos, Salsas, Ayudas Culinarias, Conservas, Rellenos y Cobertura, Refrescos, Postres y Chocolate de Taza
Home Care	Cuidado del aire, Cuidado de Piso, Insecticidas, Lavavajillas, Lejías, Limpiadores Especial, Limpiadores <i>Heavy Duty</i> , Limpiadores <i>Light Duty</i> , Auxiliares de Limpieza, Auxiliares de Lavandería, Detergentes, Jabones de Lavar, Quitamanchas, Suavizantes, Cuidado de Calzado y Cuidado de Auto
Personal Care	Pasta Dental, Cepillos, Enjuague Bucal, Desodorantes, Jabón Líquido, Gel Anti bacterial, Jabón de Tocador, Cuidado Pre y Post Natal, <i>Shampoo</i> , Productos para Peinar, Acondicionador y Tratamientos.

Los principales clientes de la distribuidora son los *ecommerce* que cuentan *darkstores* donde hacen la recepción de mercadería, a su vez ellos distribuyen a los usuarios de sus aplicativos, este consumidor pertenece a un nivel socioeconómico A y B, personas de ambos sexos y de todos los rangos de edad.

CAPITULO II: ANALISIS EXTERNO

El análisis de este capítulo nos permitirá identificar la posición de la empresa dentro del mercado actual, se evaluarán los desafíos y se encontrarán las oportunidades de desarrollo que se deberán aprovechar para satisfacer las necesidades del consumo masivo en este nuevo canal.

2.1 Análisis del Macroentorno

El segundo capítulo presenta el análisis del macroentorno mediante las fuerzas externas que afectan a las organizaciones según el libro de Fred David (2017) Conceptos de administración estratégica.

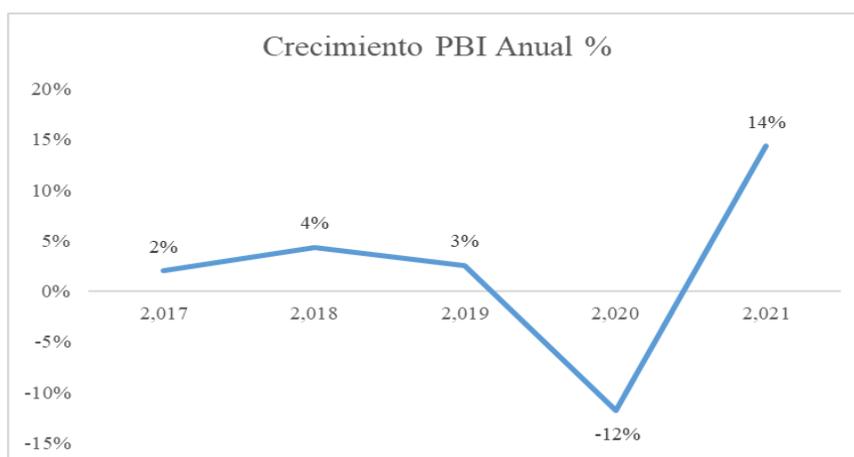
2.1.1 Fuerzas económicas

- Recuperación de PBI en la región Lima

Según el INEI las tasas anuales de crecimiento del PBI puntualmente en la región Lima presentan una recuperación para el 2021 dada la reactivación de los negocios, apertura de locales comerciales y flexibilidad en los horarios de atención; es una oportunidad para los negocios *ecommerce* considerando que su zona de influencia actual es en la capital peruana.

A nivel Perú el PBI creció 2.68% en el 2022 que empezó a generar interés de ampliar la cobertura de los negocios *ecommerce* (El Peruano 2023), la evolución en lima metropolitana en la siguiente figura:

Figura 1.1 Evolución del PBI en Lima metropolitana.



Nota. El gráfico representa la tasa anual de crecimiento del PBI por años según departamentos del año 2017 al año 2021. Adaptado de INEI (2022a).

- Incremento de la venta *ecommerce* en el Perú

Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2022), la facturación de la venta de los negocios *ecommerce* crece 50% en el 2020 y 55% en el 2021, mostrando una tendencia crecimiento mayor a los años previos a la pandemia como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1.2 Incremento de venta del comercio electrónico versus mes anterior:

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Monto \$(MM)	\$ 2.0	\$ 2.5	\$ 2.9	\$ 3.5	\$ 4.0	\$ 6.0	\$ 9.3
Incr. vs MA	-	25%	16%	21%	14%	50%	55%

Nota. El gráfico refleja el monto en dólares de la facturación anual y la comparación de cada mes con el mes anterior. CAPECE (2022).

Esta tendencia se debe al impulso que tomaron las plataformas *delivery* como soluciones de abastecimiento frente a las restricciones de los puntos de venta físicos que contaban con horarios limitados de atención y con problemas de abastecimiento.

- Incremento del precio de combustibles

Según el instituto peruano de economía (2022), solo el 46% de la demanda de combustible en Perú es cubierta por la producción nacional, por ende, los precios de combustibles en el Perú dependen principalmente de factores externos, cualquier aspecto

internacional de los principales productores nos impacta directamente y el traslado al costo perjudica la cadena de producción y transportes.

- Alto costo de materias primas

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023) indican que a pesar que los precios de los alimentos esperan retroceder 6% al finalizar el 2023, de igual manera se encuentran a un tercio por encima de los niveles anteriores a la pandemia, puntualmente aceites vegetales y cereales que son clave en la elaboración de marcas de Alicorp que comercializara por medio de la distribuidora.

2.1.2 Fuerzas sociales

- Productos de alta demanda en el mercado

Los productos de consumo masivo son de alta demanda debido a que son parte de la canasta básica y por ende tienen altos niveles de rotación, por ello se pueden encontrar diversas marcas en el mercado referentes a una misma categoría de productos con diferencias en precio y calidad acordes a las expectativas de cada segmento económico.

- Incremento de uso de internet

Cabe resaltar que según el INEI en el 2021 y 2022 se incrementó el uso de internet en 11% y 13% respectivamente versus un promedio de 8% los tres años previos, esta estadística nos muestra la necesidad de conectividad que necesito el Perú en pandemia para realizar sus actividades cotidianas entre ellas de consumo y comercio.

2.1.3 Fuerzas políticas

- Posible ley de beneficios laborales para los repartidores

El diario especializado Gestion.pe (2022) informa sobre el tema recurrente que debate el Congreso de la República para crear una ley que asegure los beneficios laborales para los repartidores que trabajan con los *ecommerce*, la propuesta se basa en establecer obligaciones a las plataformas digitales sobre la contratación de seguros de accidentes, afiliación a sistemas de pensiones y acreditaciones a los motorizados lo cual generaría sobre costos a la gestión actual.

2.1.4 Fuerzas tecnológicas

- Sistema integrado con SAP del proveedor

En este caso la distribuidora hereda un sistema llamado “Sidex” exclusivo de Alicorp para integrar toda la cadena de abastecimiento y la gestión comercial y de cobranza de sus distribuidores, este sistema es una extensión de última versión de SAP llamada SAP4Hanna que incluye análisis de data y acceso a información a tiempo real.

- Evolución de pasarelas de pago

Para la cámara de comercio electrónico (2022) las pasarelas de pago son muy importantes para el desarrollo del ecosistema digital considerando la mayor penetración de smartphones y sistemas basados en inteligencia artificial, actualmente se cuenta con diez pasarelas de pago activas y con dos modalidades nuevas aplicadas en los dos últimos años como es la billetera digital y los pagos por QR.

2.2 Análisis del Microentorno

Para el análisis de las fuerzas competitivas del sector donde se encuentra la distribuidora *ecommerce*, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter según David (2017) Conceptos de administración estratégica.

2.2.1 Poder de negociación de los clientes (riesgo bajo)

Los clientes *ecommerce* tienen libertad de elegir a sus proveedores, para ello evalúan la rentabilidad y rotación de los productos que estarán dispuestos a ofrecer en sus plataformas, en el caso de la distribuidora siendo exclusiva al comercializar productos de Alicorp que además son considerados de alta rotación y generan márgenes representativos, esta es una fortaleza al momento de negociar los volúmenes de venta con sus clientes; dado que manejando la mejor lista de precios al ser un cliente directo es la mejor opción, por ello podemos decir que la amenaza de los clientes al momento de negociar es muy baja,

2.2.2 Amenaza de los nuevos entrantes (riesgo alto)

Si bien la distribuidora ecommecer no tiene un competidor directo dado que es un modelo exclusivo de franquicia de Alicorp, si hay un riesgo latente sobre la expansión de empresas productoras y/o *retails* que podrían crear sus propios ecommecer creando una integración vertical hacia adelante y con ello afectar la venta de los startups actuales por los cuales llegan al consumidor final.

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores (riesgo alto)

Al manejar un modelo de franquicia, Alicorp (franquiciante) es quien determina los costos, por ello la distribuidora tiene que seguir los parámetros establecidos por Alicorp quien también define que productos deben comercializarse por esta vía, establece también los plazos de cobranza y objetivos de venta.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos (riesgo baja)

El modelo de negocio dada la coyuntura es único, podrían salir otros negocios *ecommerce* con similitudes o mejoras en la experiencias de compra, pero en este caso habiendo un contrato de exclusividad con marcas de Alicorp y siendo este un portafolio de alta rotación, impide que otras alternativas puedan ser un riesgo, y en caso salieran nuevas propuestas estas tendrían mayores costos dado que se abastecerían de intermediarios, por ello podemos decir que la amenaza de productos sustitutos es muy baja.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores (riesgo bajo)

Al ser una distribuidora exclusiva para el canal *ecommerce* maneja una estructura de costos competitiva que la diferencia de cualquier otro canal tradicional que pueda considerarse competidor. Y con respecto a las marcas si bien en el negocio de consumo masivo suelen existir muchas empresas que comercializan diversas marcas en las

categorías donde acciona Alicorp, estas marcas siendo de alta rotación y ya consolidadas a través del tiempo podemos decir que la amenaza de competidores es muy baja.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para el análisis de los factores externos del mercado donde se encuentra la distribuidora *ecommerce*, se utilizará la matriz de evaluación de factores externos del libro de Fred David (2017) Conceptos de administración estratégica.

Tabla 2.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE):

	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
O1	Crecimiento de la venta <i>ecommerce</i> en el Perú +55% en el 2021	0.06	4	0.24
O2	Desarrollo de la categoría "Cuidado del cabello" por el proveedor	0.05	4	0.20
O3	Evolución de pasarelas de pago (billetera digital y pagos por QR)	0.08	3	0.24
O4	Recuperación del PBI en 2.68% en el 2022	0.07	2	0.14
O5	Ingreso de nuevos <i>ecommerce</i> al mercado	0.15	4	0.60
Amenazas				
A1	Incremento de costos por beneficios laborales para los repartidores	0.13	1	0.13
A2	Integración vertical hacia adelante de empresas productoras y <i>retails</i>	0.17	1	0.17
A3	Acceso de transportes y descargas a <i>Darkstores</i> en Lima top	0.08	3	0.24
A4	Incremento de precios de combustibles	0.09	2	0.18
A5	Alto costo de materias primas, por encima de niveles pre pandemia	0.12	3	0.36
Total		1.00		2.50

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

La distribuidora se encuentra exactamente en el promedio de 2.50, esto quiere decir que responde de manera equitativa a las oportunidades y amenazas que se presentan en la industria,

Si bien la empresa al contar con el respaldo de Alicorp como proveedor exclusivo tiene las herramientas para prosperar en el negocio de consumo masivo, tendrá que estar alerta a las amenazas que implican mayor riesgo como la posible integración de empresas productoras y *retails* que busquen llegar al consumidor final y por otro lado las presiones al estado para generar beneficios a los trabajadores motorizados que generaría un incremento de costos para esta industria.

CAPITULO III: ANALISIS INTERNO

El análisis de este capítulo nos permitirá identificar y evaluar la sinergia entre Alicorp como principal fuente de abastecimiento de la distribuidora y como se puede optimizar el servicio exclusivo en el consumo masivo.

3.1 Análisis de las Fuerzas internas clave

El segundo capítulo presenta el análisis de las fuerzas internas clave que afectan a las organizaciones según el libro de Fred David (2017) Conceptos de administración estratégica.

3.1.1 Integración, estrategia y cultura

La distribuidora al ser una franquicia contará con la estrategia y procesos que decanten de Alicorp sin embargo al contar con una estructura organizacional nueva esta deberá adaptarse también al patrón de comportamiento de la compañía franquiciante que puede tomar más tiempo.

Dentro de la cultura organizacional del franquiciante los aspectos más relevantes se encuentran la formalidad de los procesos, aprobaciones y sustentaciones, que son periódicamente auditadas de manera interna y externa además de una fuerte ética de trabajo con horarios establecidos y políticas de manejo de clientes.

3.1.2 Gerencia

La gerencia se divide en cinco actividades básicas, de las cuales el planeamiento, organización y control decantan de Alicorp con apoyo del gerente general asignado para la distribuidora, en el caso de las actividades como la motivación, administración de personal son actividades independientes que el gerente general deberá plantear y desarrollar para su nueva estructura.

3.1.3 Marketing

Las funciones de marketing también decantan del franquiciante para las funciones, de análisis de clientes, planeación de productos, fijación de precios e investigación de mercado, las funciones de ejecución son las que realiza la distribuidora como el proceso de ventas, cobranzas y distribución.

3.1.4 Finanzas y contabilidad

En el caso financiero el franquiciante se encarga de proyectar una estructura de ganancias y pérdidas esperadas, definiendo un punto de equilibrio y una serie de ratios con los que hará seguimiento a la distribuidora a fin de que sea un negocio rentable y cubra las expectativas de atención a la industria *ecommerce*.

La contabilidad si es tercerizada por parte de la distribuidora ya que cumplirá la función de llevar un orden en el flujo de dinero y encargarse del pago de las responsabilidades tributarias.

3.1.5 Producción y operaciones

Las actividades de producción y operaciones serán un trabajo conjunto entre los clientes, la distribuidora y el proveedor franquiciante, donde se desarrolla un *forecast* liderado por la distribuidora de manera trimestral con las estimaciones de venta a fin de poder mandar producir cantidades alineadas a la demanda del mercado.

3.1.6 Sistemas de información administrativa

Para el caso de los sistemas de información, estos decantaran directamente de la empresa franquiciante, donde se contará con ERPs para cada área operativa de los cuales destacan el SAP 4HANA que brindara información a tiempo real para la gestión comercial y el sistema EDI para el abastecimiento en base a necesidades reales de almacén.

3.2 Enfoque de visión basada en recursos (VBR)

La visión basada en recursos puede ser más importante que los factores externos para lograr conservar una ventaja competitiva (David, 2017), se sostiene tres categorías las cuales analizaremos en el siguiente cuadro basado en la respectiva auditoría interna:

3.2.1 Recursos físicos

Tecnología en equipos y maquinarias:

Uno de los activos más importantes para la distribuidora son los sistemas integrados que adopta de Alicorp como franquiciante, ya que cuentan con un sistema ERP SAP de última generación que permite tener información a tiempo real sobre la facturación, ventas y stocks; son pocas las empresas en el Perú que cuentan con la última actualización de SAP,

en tal sentido la distribuidora tiene una gran ventaja para poder darle una mejor atención a sus clientes.

Instalaciones:

Las instalaciones ubicadas en Barranco cuentan con las oficinas y almacén en una misma locación, lo que permite al personal de oficina estar en contacto diario con el personal de almacén y de esta manera mantener una mejor cercanía para cualquier coordinación.

Productos e inventarios:

La distribuidora maneja un sistema FIFO de primeras entradas y primeras salidas, este sistema es importante dado que varias de las categorías de consumo masivo tienen una fecha de caducidad de entre seis a un año por lo que es importante mantener este control para que no se venzan o lleguen cerca de la fecha de caducidad al cliente y se termine convirtiendo en un rechazo o devolución del producto.

3.2.2 Recursos humanos

Capacitación de personal

La distribuidora apuesta por el desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, además al ser una franquicia Alicorp, intercede como desarrollador para que tanto el área administrativa conozca los procesos que utiliza la central y también capacitaciones para la fuerza de ventas para que conozca bien el portafolio de productos y conozca el rol del canal *ecommerce* en el negocio de consumo masivo.

Conocimientos y capacidades de los trabajadores

La distribuidora cuenta con personal experimentado en el negocio de distribución, pero al ser una adaptación al mundo *ecommerce* este se vuelve un negocio emergente, este punto está en constante desarrollo, con el apoyo de Alicorp se busca estar al tanto de las tendencias de compra en el canal y con ello poder ir adaptando las capacitaciones que se brindan al personal de la distribuidora.

3.2.3 Recursos organizacionales

Estructura organizacional de la distribuidora

En lo referente a la estructura organizacional de la distribuidora, esta se encuentra estructurada a través de jerarquías, encabezada por el apoderado de la organización, el

gerente general, luego el área de administración y contabilidad, ventas y logística cuentan con un contador, supervisor y jefe respectivamente que lideraran las áreas con el apoyo de sus reportes.

Proceso de planeación

En la distribuidora existe un proceso de planeación establecido, que conecta un círculo virtuoso entre la demanda del mercado evidenciada en los stocks de la distribuidora y la producción de Alicorp que se genera en base a la información que traslada la distribuidora, en caso se detecten desviaciones por necesidades menores de productos, se realizan acciones comerciales que impulsen la demanda, y en caso se requieran necesidades mayores de productos se ejecutan ampliaciones en las capacidades de planta.

Sistema de información

El ERP SAP 4Hanna es la herramienta que decanta del franquiciante Alicorp a la distribuidora, este sistema cuenta con módulos comerciales y logísticos que integran a tiempo real la información que genera la distribuidora con Alicorp, con esta información se puede determinar el stock de reposición que necesitara la distribuidora e información de la facturación y cobranza del día, para que Alicorp haga el cálculo sobre la cobranza posterior que realizara a la distribuidora.

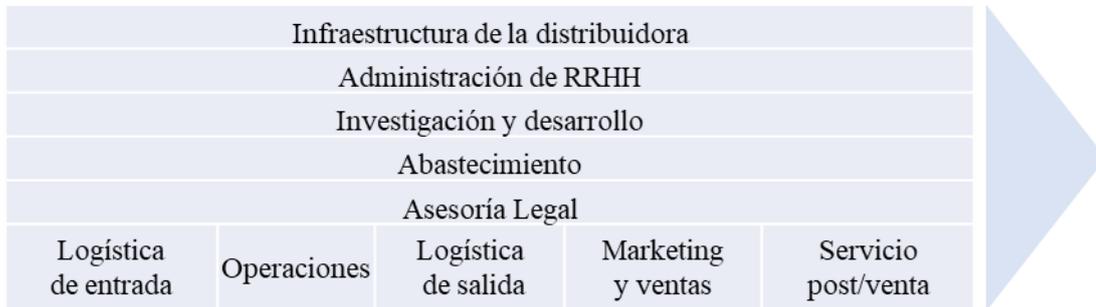
3.2.4 Conclusiones

El enfoque de visión basado en recursos nos muestra en la distribuidora una gran ventaja al contar con herramientas que traslada Alicorp como parte del contrato de franquicia, desde la capacitación al personal velando que conozca a profundidad el portafolio de productos como también la facilidad de contar con sistemas integrados que faciliten la gestión comercial, logística y de cobranzas; todo a tiempo real para poder tomar decisiones con mayor rapidez y precisión.

3.3 Análisis de la cadena de valor (ACV)

David (2017), nos indica que la mejor forma de describir el negocio de una empresa es en base a la cadena de valor, donde podamos evaluar los costos e ingresos que generan las actividades emprendidas, en la figura 3.1 se muestran los eslabones de la cadena de valor de la distribuidora:

Figura 3.1 Actividades primarias y de soporte en la cadena de valor de la distribuidora:



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

3.3.1 Actividades primarias

Logística de entrada

Se inicia con pedidos sugeridos que genera la distribuidora en base al sistema EDI donde la información viaja directamente a los centros de distribución de Alicorp para gestionar el requerimiento, este pedido sugerido se compone de la necesidad de cada producto.

En promedio se maneja un mes de inventario por producto, conforme se dan las ventas y el almacén de la distribuidora requiere de mayor stock se van generando los pedidos sugeridos en automático.

Los pedidos llegan en 48 horas en promedio a la distribuidora, sigue el proceso de recepción y revisión de cajas y bultos, posterior a ello el almacenamiento y etiquetado de materiales según el sistema FIFO, donde se ordenan según la fecha de ingreso; siendo productos alimenticios las fechas de vencimiento son clave para evitar mermas.

Operaciones

Las operaciones de la distribuidora se basan en el levantamiento y consolidación de los pedidos de venta por parte de la fuerza de ventas para posterior a ello el área administrativa se encargue de organizar y consolidar la mercadería para su posterior despacho a los clientes.

También se encuentra la gestión de cobranza para poder liberar los próximos pedidos de los clientes que trabajan a crédito.

Logística de salida

La logística de salida es sumamente importante para poner a prueba el nivel de servicio que se evalúa con el indicador llamado *Fill Rate*, que es porcentaje del pedido atendido sobre el pedido total realizado.

El proceso se inicia con la consolidación de los pedidos y la carga en los camiones de reparto tercerizados, donde cada camión contará con una hoja de ruta y seguimiento por parte la distribuidora; a la llegada al almacén de cada cliente la empresa de transporte también tendrá la responsabilidad de realizar la descarga y generar un informe final de entrega.

Marketing y Ventas

El marketing está definido por Alicorp que comunica los lineamientos de precios y promociones a la distribuidora para darle el mismo alcance a sus clientes, la distribuidora se encargara por su parte de brindar la retroalimentación que levante del mercado.

La ejecución de ventas si es exclusiva de la distribuidora que cuenta con el equipo de ventas que es parte de la planilla de la distribuidora y debe gestionar tanto la cobranza como la venta a sus clientes.

Servicio post-venta

El servicio post-venta en la distribuidora se basa en la atención a reclamos y en la gestión de recojos y devoluciones, estos dos últimos en base a una política que previamente es informada a los clientes, con respecto a los reclamos se maneja una línea abierta para gestionar cualquier reclamo o recomendación.

3.3.2 Actividades de soporte

Infraestructura

La distribuidora se encuentra ubicada en calle Enrique Barrón 280 Barranco, tanto las oficinas administrativas como el almacén se encuentran en el mismo local con un área aproximada de 500 m², este espacio es suficiente para mantener el mes de inventario promedio que se requiere por producto para el total de la operación, cuenta con estacionamientos y accesos para los camiones de carga y descarga.

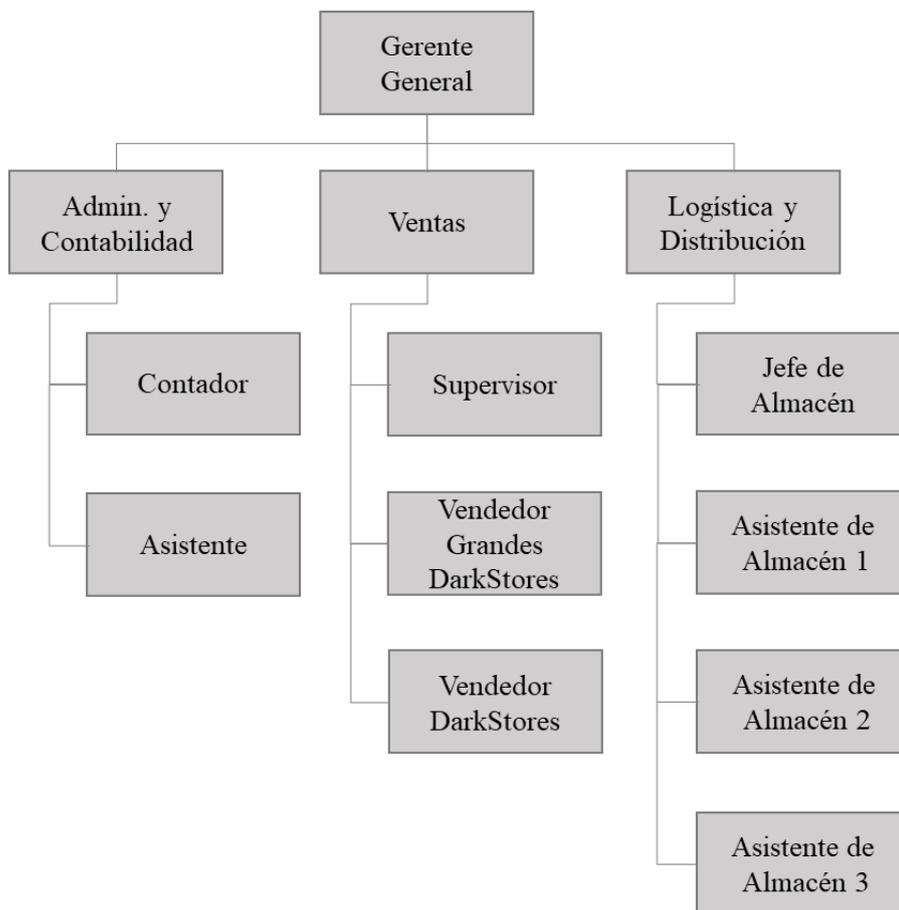
Siendo una franquicia de Alicorp, la distribuidora cuenta con el estilo y layout de oficinas y almacenes de la central, respetando la amplitud de las oficinas y orden de las categorías en el almacén.

Administración de recursos humanos

La distribuidora no cuenta con un área de recursos humanos, la gerencia y contabilidad asumen la responsabilidad en la gestión del personal tanto para su desarrollo y capacitaciones como para el pago de planillas.

La distribuidora cuenta con una estructura que inicia en la gerencia general y decanta en tres áreas como se muestra a continuación.

Figura 3.2 Organigrama de la distribuidora:



Investigación y desarrollo

Esta actividad está a cargo de Alicorp, que en base a estudios de mercado define la estrategia de precios y penetración de las marcas para el canal *ecommerce* para llegar con el portafolio correcto a los clientes correctos.

Por el lado de herramientas tecnológicas, Alicorp también brinda las extensiones de sus sistemas ERP en este caso SAP 4HANA que permite tener conectados a la distribuidora con Alicorp a tiempo real sobre las ventas, cobranzas y stock en línea para que cada área pueda realizar sus tareas de la manera más óptima con información actualizada.

Abastecimiento

La compra de la mercadería puede variar dependiendo de la rotación y solicitudes de los *darkstores*, en promedio se realizan entre uno y dos despachos semanales con el surtido sugerido que genera el sistema EDI implementado por Alicorp para la distribuidora, luego de realizados los despachos el equipo de almacén de la distribuidora se encarga del etiquetado y ordenar la mercadería en base al sistema FIFO y dividiendo los espacios por categoría.

Asesoría legal

Esta actividad está a cargo de Alicorp, dado que al ser una franquicia la central velará por el correcto tratamiento de los procesos y auditoría a la distribuidora, asignándole un jefe de cuentas que será el nexo entre el área legal de Alicorp y la distribuidora.

3.3.4 Conclusiones

El análisis de la cadena de valor nos muestra una organización con actividades primarias basadas en el negocio de distribución con procesos simples y claros del manejo del negocio, sobre las actividades de soporte hay una influencia importante y clave de Alicorp como franquiciante que brinda las herramientas necesarias para contribuir al éxito del negocio, es una ventaja que sostiene de manera integral a la cadena de valor.

3.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para el análisis de los factores internos del mercado donde se encuentra la distribuidora *ecommerce*, se utilizará la matriz de evaluación de factores interno del libro de Fred David (2017) Conceptos de administración estratégica.

Tabla 3.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFI):

	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
F1	Integración al sistema ERP del proveedor	0.15	4	0.60
F2	Distribución de productos de alta rotación	0.18	4	0.72
F3	Distribución exclusiva de empresa líder de consumo	0.10	3	0.30
F4	Capital disponible con apoyo del franquiciante	0.08	3	0.24
F5	Experiencia del franquiciante en el negocio de distribución	0.09	4	0.36
Debilidades				
D1	Gran cantidad SKUs por controlar (4mil)	0.06	2	0.12
D2	No se cuenta con información histórica de venta <i>ecommerce</i>	0.13	2	0.26
D3	Alto nivel de dependencia con Alicorp por ser franquicia	0.04	2	0.08
D4	No se cuentan con garantías por parte de los clientes <i>ecommerce</i>	0.10	2	0.20
D5	Baja experiencia de personal en la industria <i>ecommerce</i>	0.07	2	0.14
Total		1.00		3.02

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

La distribuidora cuenta con una puntuación por encima del promedio con 3.02 de calificación dado que tiene una posición interna fuerte, básicamente por el apoyo que recibe de la empresa franquiciante y su experiencia en temas de distribución además de

las herramientas tecnológicas que le proporcionara para cada área operativa clave del negocio.

CAPITULO IV: ESTUDIO DE MERCADO

En el presente capítulo se analizará la oferta y demanda de productos de consumo masivo para los negocios *ecommerce*, en base a la experiencia de abastecimiento previamente recibida por medio de otros canales que fallaron en el intento de atender el surtido correcto con las cantidades correctas.

4.1 Análisis de la demanda

La demanda la establecen los mismos clientes cuando envían sus órdenes de compra, pero para validar las cantidades partimos por analizar las órdenes de compra que realizaban en los canales tradicionales para constatar las fallas en el nivel de atención.

Con ello consideramos la siguiente ecuación:

Demanda de los *Darkstores* = *Fill Rate* Real + Órdenes de compra no atendidas.

Llevado a resultados previos (2020) a la implementación de la Distribuidora:

Demanda de los *Darkstores* 100% = *Fill Rate* Real 40% + Órdenes no atendidas 60%

Como se puede observar cuando los *darkstores* de los negocios *ecommerce* enviaban sus órdenes de compra a los canales tradicionales (mayoristas), ellos solo podían abastecerlos en un 50% de sus requerimientos, dado que no contaban con las capacidades.

La demanda de los *Darckstores*, es decir el 100% de sus órdenes de compra consolidan un aproximado de 150 toneladas de productos mensuales, siendo una facturación aproximada de 1MM al mes.

4.2 Análisis de la oferta

El abastecimiento inicial de la distribuidora incluye el total de la demanda de los *darkstores* que se analiza en base al *Fill Rate* real de los últimos tres meses más las órdenes de compra no atendidas, con un promedio de 30 días giro, esto significa con abastecimiento por un mes que se ira reponiendo conforme el sistema EDI de la distribuidora envíe nuevos requerimientos al centro de distribución de Alicorp.

Se usan 30 días para blindar con stock cualquier pico de ventas que se puedan generar en el mercado y evitar quiebres de stock.

A continuación, las principales categorías demandadas por los *darkstores* en el 2021 con las cuales se realizaron el análisis para el abastecimiento inicial del almacén de la distribuidora:

Tabla 4.1 Principales categorías:

<u>Categorías principales</u>	<u>Volumen (Toneladas)</u>	<u>Facturación (S/)</u>
Aceites domésticos	70.4	S/ 493,109
Pastas	16.1	S/ 112,808
Detergentes	14.5	S/ 101,755
Salsas	10.2	S/ 71,135
Conservas	8.4	S/ 58,967
Galletas	6.1	S/ 42,968
Jabones de Lavar	5.4	S/ 37,658
Harinas	4.3	S/ 29,995
Limpiadores	3.4	S/ 24,045
Otros	9.0	S/ 63,000
Total	147.9	S/ 1,035,441

Iniciada la actividad de la distribuidora y contando con stock para 30 días giro, se logró incrementar el nivel de atención (*Fill Rate*) a un promedio de 95% para el 2022, de esta manera la oferta y demanda estuvo alineada durante todo el año y permitió al negocio enfocarse en temas comerciales luego de solucionado los temas logísticos.

4.3 Zonas geográficas

Para el cierre del 2022 la distribuidora atendía a 6 grandes *ecommerce*, la mayoría con el sistema de *darkstores* o híbridos con el uso de almacenes, a continuación, el detalle por cliente:

Tabla 4.2 Principales clientes:

	<u>Locales por cliente</u>	<u>Dark Stores</u>	<u>Almacenes</u>
1	PedidosYa	27	1
2	Rappi	21	2
3	Joker	15	1
4	Yummy	12	1
5	Freshmart	1	1
6	Favo	-	4
	Total	76	10

En su mayoría los *darkstores* y almacenes se encontraban en los distritos de Barranco, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco; distritos llamados como Lima top, los despachos de preferencia se hacían hacia los almacenes de cada cliente, en algunos casos por premura y urgencia de stocks se entregaba directamente a los *darkstores* lo cual generaba incremento de costos en los despachos que se negociaba posterior a las entregas.

4.4 Productos y servicios a ofrecer

Como indican la tabla 1.1, la distribuidora ofrece categorías y familias de productos de alta demanda y el servicio de distribución dependiendo de las especificaciones del cliente, estos servicios cuentan con las siguientes características:

Productos de Alicorp: Productos de consumo masivo en las categorías de alimentos, limpieza del hogar, lavandería y cuidado personal.

Servicios de distribución:

Centralizada: Hace referencia al servicio que hace Alicorp de envío de productos desde su centro de distribución a un almacén principal del cliente, donde posterior a ello el cliente se encargara de realizar la distribución a cada uno de sus *darkstores*.

Descentralizada: Hace referencia al servicio que hace Alicorp de envío de productos desde su centro de distribución directamente a los *darkstores* de sus clientes, en este caso siendo una mayor cantidad los puntos de entrega se realiza un cobro adicional analizando las distancias y pesos con los que la flota de camiones hace el recorrido.

4.5 Capacidad instalada

Referente a la producción, Alicorp cuenta con la capacidad productiva para atender los excedentes que la distribuidora exclusiva genere dado que maneja un objetivo de producción y almacenamiento de entre 30 a 60 días dependiendo de la categoría para minimizar cualquier riesgo de quiebres.

Con respecto al servicio de distribución, la distribuidora terceriza el servicio con tres empresas de camiones que pondrán a disposición su flota de camiones para atender dadas las especificaciones a cada cliente *ecommerce*.

4.6 Gestión de calidad

Para mantener los altos estándares de calidad la distribuidora cuenta con políticas de recepción de mercadería que aseguren que los productos están llegando en buenas condiciones para ser comercializados, además de ello Alicorp cuenta con la certificación HACCP que garantiza la calidad del producto.

Fecha de vencimiento: Cada categoría tiene una fecha diferente de vencimiento, siendo la mínima de un año, por ello el almacén de la distribuidora hace la revisión de la mercadería a su llegada para validar en las cajas o envoltorios que cuente con la fecha correcta, en caso haya un producto con fecha menor a un año se realiza un proceso de devolución.

Políticas de abastecimiento: Cada categoría indica en sus cajas o envoltorios los datos de apilamiento, es decir las cantidades que deben ir como máximo de una caja sobre otra para no afectar el producto, para ello se realizaran auditorias semanales.

Mermas: Sobre los productos mermados, estos deberán ser separados a un almacén de mermas que tendrá un periodo de recojo de una vez al mes para evitar cualquier riesgo de contaminación.

4.7 Procesos

Son dos los principales procesos que definen el correcto funcionamiento de la distribuidora:

Abastecimiento de la distribuidora

Esta parte del proceso inicia con las órdenes de compra que genera la distribuidora al detectar que sus inventarios bajan los 30 días de abastecimiento, estas ordenes son agrupadas de tal manera que consoliden un camión de entre 20 a 30 toneladas, al llegar al sistema de Alicorp, la compañía ingresa la información y programa el reparto con un lapso de tiempo de 48 horas como máximo.

Abastecimiento de los clientes

En el caso de los clientes cada uno realiza sus pedidos de acuerdo a la rotación de sus inventarios, sin incrementar los pedidos a modo de seguridad, ya que los espacios de los *darkstores* son reducidos y tienen que optimizarlos al máximo; luego de enviadas las órdenes de compra, estas llegan a la distribuidora quien las consolidara y destinara camiones con el peso de acuerdo a ruta y cantidad de almacenes en los que deberá realizar despacho, también se maneja un lapso de 48 horas y en coordinación con cada cliente una ventana horaria de descarga.

CAPITULO V: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

En el presente capítulo se desarrollará la misión y la visión para la distribuidora exclusiva, se definirá el objetivo general y los objetivos específicos para el desarrollo del plan estratégico.

5.1 Análisis y propuesta de misión y visión

5.1.2 Misión – Edex.

Partiendo de la función principal de una distribuidora, pero en este caso aplicada al canal *ecommerce*, la misión de la distribuidora exclusiva está orientada a proveer a los negocios *ecommerce* de productos de consumo masivo impulsando el comercio electrónico adaptando la cadena de abastecimiento al formato de ventas por medio de *darkstores*.

5.1.3 Visión - Edex.

La visión de la distribuidora tiene un horizonte de dos años, tal como sigue: «Ser el distribuidor exclusivo de Alicorp para los negocios *ecommerce* a nivel nacional».

Como se indica en el anunciado anterior, la distribuidora busca ser un proveedor con tres características claramente definidas:

Venta exclusiva: Solo ofrecerá el portafolio de productos de Alicorp, siendo el único autorizado.

Atención a negocios *ecommerce*: Ofrecerá sus servicios de distribución orientados unidamente a negocios *ecommerce*.

Atención a nivel nacional: Si bien los negocios *ecommerce* se encuentran actualmente en Lima, en caso se extienda la operación de los clientes, todo será centralizado igualmente por la distribuidora exclusiva.

5.2 Definición de estrategias

Luego de analizar las matrices EFE y EFI, realizamos cruzamos la información en la matriz IE para determinar las estrategias correctas en base a la situación en la que se encuentra la distribuidora.

Tabla 5.1 Matriz IE:

EFE / EFI	Fuerte	Promedio	Débil
Alto	I	II	III
Medio	IV (2.5 EFE y 3.02 EFI)	V	VI
Bajo	VII	VIII	IX

Los puntajes obtenidos en las matrices EFE y EFI ubican a la distribuidora en la región número 1 que se describen como oportunidad de crecimiento y construcción, bajo este escenario se priorizaran las siguientes dos estrategias:

Penetración de mercado: Se buscará aumentar la cuota de mercado en el mundo *ecommerce* que si bien ya tiene unos años de actividad en el mercado peruano aún tiene mucho por desarrollar, para ello estos puntos clave:

- **Enfoque en mercado actual:** Es importante mejorar el nivel de servicio, que la atención de los clientes este alineada a sus expectativas para evitar que busquen otras opciones.
- **Atracción y retención de clientes:** La distribuidora estará atenta a la prospección de nuevos clientes, dado que muchos de estos negocios son nuevos y puede haber posibles nuevos jugadores en el mercado.
- **Competencia intensiva:** Hace referencia a estar atentos a las acciones comerciales de marcas competidoras, hay que cuidar los descuentos en categorías de alta rotación y ofrecerlos cuando este en riesgo la participación de mercado.

Desarrollo de producto: Si bien esta es una función de Alicorp, la distribuidora se encargará de realizar la retroalimentación sobre mejorar o expandir la línea de productos existentes, para ello estos puntos clave:

- **Innovación y mejora de productos:** Implica la retroalimentación para la

creación de productos nuevos, introduciendo características adicionales que estén alineadas con el desarrollo del mercado *ecommerce*.

- Satisfacción de clientes: La idea con este punto es capitalizar la lealtad de los clientes, en este caso también está incluido el servicio que le da la distribuidora, donde se incluye la mejora de tiempos en las entregas y entrega de pedidos completos.

5.3 Objetivo general

El negocio tiene como objetivo general incrementar la rentabilidad del franquiciante y proveedor de la distribuidora desplegado en los siguientes objetivos estratégicos:

5.3.1 Objetivos estratégicos

5.3.2 Objetivos comerciales:

Buscan impulsar las ventas de manera rentable y cumplir con la plataforma de ventas presupuestada con los siguientes lineamientos:

- Lograr una plataforma de ventas brutas mensuales por 1.2 MM
- Cumplir con la atención a la totalidad de clientes empadronados.
- Realizar la codificación de nuevas categorías y lanzamientos.
- Ofrecer el surtido de productos optimo en base al catálogo de ventas.

5.3.3 Objetivos logísticos:

Buscan mejorar el nivel de servicio de atención a clientes *ecommerce*. con los siguientes lineamientos:

- Lograr superar el 70% de *Fill Rate* en toda la cartera de clientes.
- Cumplir con las ventanas horarias de recepción de los clientes *ecommerce*
- Reducir el porcentaje de mermas y devoluciones en menos de (1%).

5.3.4 Objetivos de aprendizaje y desarrollo:

Buscan potenciar las habilidades del personal y reducir rotación para el 2023 con los siguientes lineamientos:

- Mantener el 70% de personal durante dos años.
- Reducir el ausentismo de los trabajadores.
- Crear planes de desarrollo individuales con cada trabajador.

5.4 Pilares estratégicos

- La misión de la distribuidora está enfocada en el abastecimiento óptimo de los negocios *ecommerce* ofertando de manera exclusiva el portafolio de productos de Alicorp.
- La distribuidora establece una visión orientada al desarrollo y apoyo de los negocios *ecommerce* apuntando a un crecimiento evolutivo de los mismos.
- Los objetivos estratégicos identificados se encuentran alineados con el logro del objetivo general donde se busca la rentabilidad del negocio de cara a Alicorp y a la estructura organizacional de la misma distribuidora.
- Los objetivos comerciales están orientados a incrementar el portafolio de venta en los canales *ecommerce* y en la prospección de potenciales nuevos clientes.
- Los objetivos de aprendizaje y desarrollo se relacionan a la retención y capacitación del personal en conocimientos orientados al negocio *ecommerce* y al formato de distribución por medio de *darkstores*.

CAPITULO VI: PLANES FUNCIONALES

En el presente capítulo se presentan los planes de marketing, operaciones y finanzas, que se proponen para lograr los objetivos estratégicos de la distribuidora.

6.1 Planes funcionales de marketing

A continuación, se presentan las variables del marketing *mix* y como se definieron para alinear las expectativas con el nuevo canal, cabe resaltar que siguiendo la estrategia de la tabla 5.1 (Matriz IE) cuidamos que las características del producto con respecto a precio y calidad estén alineadas con las plataformas promedio del mercado, a fin de mantenernos competitivos conforme se vaya penetrando el mercado para incrementar nuestra cuota.

6.1.1.1 Producto

El portafolio definido para el canal *ecommerce* es la combinación de productos que se ofrecen tanto para el canal tradicional como para el canal moderno, de acuerdo a las solicitudes de los clientes digitales, no se limita la compra dado que se mantiene explorando que otros productos se puede ir sumando al portafolio.

Siendo un canal nuevo en el mercado de aun de poco volumen no compite con el resto de canales motivo por el cual no tiene restricciones al momento de codificar nuevos productos para evaluar el mercado.

6.1.1.2 Precio

Para el caso de la definición de precios de cara al consumidor se maneja una estrategia de paridad de precios con el canal moderno, dado que en este caso el canal moderno tiene las mismas características con respecto a las cantidades, donde se puede manejar unidades de compra a diferencia del canal tradicional donde se suele comercializar en paquetes, bolsas o cajas.

6.1.1.3 Distribución (Plaza)

Es el canal *ecommerce* que abastece sus *darkstores* para atender una delimitación

geográfica.

6.1.1.4 Promoción

Con respecto a la actividad promocional, se manejarán dos tipos de promociones, las que son *cross* canales, es decir un descuento en algún producto que se activara de igual forma para todos los canales de venta incluyendo el *ecommerce*.

El otro manejo de promociones será el definido de manera alineada con el cliente *ecommerce* que busque generar rotación en algún producto puntual, en este caso el descuento promocional será negociado tanto por la distribuidora como por el cliente para que cada uno asuma un costo del margen y con ello poder activar la iniciativa comercial.

6.1.2 Acciones estratégicas de ventas

- Premios y vales de consumo a la fuerza de ventas: Para motivar la venta mensual y los casos específicos de nuevos lanzamientos, el área de marketing de Alicorp destinara un presupuesto para la fuerza de ventas donde podrá acumular vales de consumo y también premios confirme se logren los objetivos de venta alineados con la gerencia de la distribuidora.
- Premios al consumidor: Alineado con los clientes *ecommerce* se premiará a los usuarios recurrentes del aplicativo con códigos de descuento sobre sus compras, con el fin de impulsar la prueba de producto en lanzamientos específicos.
- Creación de acuerdos comerciales: Se establecerán objetivos con los clientes *ecommerce*: se plantearán objetivos de crecimiento con cada cliente de acuerdo a sus expectativas y futuras aperturas de nuevos *darkstores*; se establecerán también objetivos de nivel de atención y de frecuencia de pagos; toda esta información a fin de establecer proyecciones sobre el abastecimiento y evaluar nuevas oportunidades para hacer negocios.

6.2 Planes funcionales de finanzas

A continuación, se presenta el objetivo financiero alineado entre Alicorp y la distribuidora en base a un presupuesto anual de ganancias y pérdidas.

6.2.1 Objetivos

El objetivo principal de la distribuidora es lograr una plataforma de ventas de 1 millón de soles brutos mensuales, con esta venta Alicorp asegura un margen promedio de 25% y la distribuidora una comisión ponderada de promedio de 16% sobre la facturación mensual que cubre sus costos y cuenta con la oportunidad de dejar una utilidad presupuesta de 20 mil soles.

6.2.2 Estado de ganancias y pérdidas presupuestado

La tabla 6.1 presenta el estado de ganancias y pérdidas presupuestado y proyectado en base a las órdenes de compra estimadas y teniendo un nivel de servicio óptimo:

Tabla 6.1 Estado de ganancias y pérdidas presupuestado:

Virtualdex - PyG 2022						
Rubro	GU	1Q	2Q	3Q	4Q	Total 2022
Objetivo de Venta 2022		4,394,934	4,559,165	4,070,213	4,291,033	17,315,345
% de crecimiento esperado		937%	471%	118%	145%	258%
Venta Real 2021		423,845	798,674	1,864,562	1,750,526	4,837,607
Compras de la distribuidora		4,394,934	4,559,165	4,070,213	4,291,033	17,315,345
Servicio de Distribución Presupuestado		386,754	401,207	358,179	377,611	1,523,750
Servicio de Distribución Presupuestado %		8.8%	8.8%	8.8%	8.8%	8.8%
Administrativo		100,562	101,742	101,925	101,925	406,153
Gerencia		32,874	32,899	32,912	32,912	131,598
Sueldo Base	8,000	24,279	24,298	24,308	24,308	97,192
Cargas Sociales	2,867	8,595	8,601	8,605	8,605	34,406
Personal Administrativo		48,644	48,983	49,152	49,152	195,931

Virtualdex - PyG 2022						
Rubro	GU	1Q	2Q	3Q	4Q	Total 2022
Sueldo Base	11,442	34,088	34,325	34,444	34,444	137,300
Cargas Sociales	4,886	14,556	14,658	14,709	14,709	58,631
N° Personal Administrativo	5.0					
N° Administrativo	1.0					
N° Cajero	1.0					
N° Personal Atención postventa	2.0					
N° Personal de Limpieza	1.0					
Sueldo Unitario Administrativo	3,000	9,000	9,000	9,000	9,000	36,000
Sueldo Unitario Cajero	2,200	6,600	6,600	6,600	6,600	26,400
Sueldo Unitario Aux. adm.	1,500	4,500	4,500	4,500	4,500	18,000
Sueldo Atención postventa	2,500	7,500	7,500	7,500	7,500	30,000
Sueldo Personal de Limpieza	1,025	2,790	2,980	3,075	3,075	11,920
Gastos Generales		19,044	19,860	19,860	19,860	78,624
Internet + telef. fija	670	1,340	2,010	2,010	2,010	7,370
Plan Móvil Admi. (Sitel)		394	540	540	540	2,014
Energía Eléctrica y Agua	1,350	4,050	4,050	4,050	4,050	16,200
Honorarios Contador	2,000	6,000	6,000	6,000	6,000	24,000
Fee POS + pasarela + marketplace	1,020	3,060	3,060	3,060	3,060	12,240
Movilidad administrativos	100	300	300	300	300	1,200
Gastos notariales	100	300	300	300	300	1,200
Servicio de mantenimiento	300	900	900	900	900	3,600
Arbitrios	900	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800
Fuerza de Venta		43,050	43,050	43,050	48,350	177,500
Gestión Ventas		11,250	11,250	11,250	11,250	45,000
Sueldo Unitario Supervisores	3,750	11,250	11,250	11,250	11,250	45,000
Vendedores		31,800	31,800	31,800	37,100	132,500
Fuera de Ventas		23,850	23,850	23,850	29,150	100,700
N° Vendedores						
Sueldo Unitario	2,650	7,950	7,950	7,950	7,950	31,800
Distribución		81,021	83,805	83,805	83,805	332,436

Virtualdex - PyG 2022						
Rubro	GU	1Q	2Q	3Q	4Q	Total 2022
Flete de Transportes		79,521	82,305	82,305	82,305	326,436
Fletes - Camiones Dexlivery	353	26,582	27,513	27,513	27,513	109,121
Fletes - Camiones Marketplace	353	26,582	27,513	27,513	27,513	109,121
Fletes - Camión Darkstore	353	15,336	15,873	15,873	15,873	62,954
Fletes - Venta interna	3,802	11,021	11,406	11,406	11,406	45,240
N° Camiones Dexlivery	1.0					
N° Camiones Marketplace	1.0					
N° Camiones Darkstore	1.0					
Gastos Asociados		1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
Seguridad de Camiones	300	1,500	1,500	1,500	1,500	6,000
Almacenaje		103,153	103,193	103,214	103,214	412,773
Alquiler de Inmuebles		61,200	61,200	61,200	61,200	244,800
Almacén + Patio de maniobra	20,400	61,200	61,200	61,200	61,200	244,800
Personal de Almacenaje		22,003	22,043	22,064	22,064	88,173
Sueldo Base	5,149	15,419	15,447	15,461	15,461	61,788
Cargas Sociales	2,199	6,584	6,596	6,602	6,602	26,385
N° Personal de Almacén	3					
N° jefe de almacén	1					
N° Auxiliares de almacén	2					
Sueldo Unitario Jefe de almacén	2,500	7,500	7,500	7,500	7,500	30,000
Sueldo Unitario Auxiliares	1,250	3,750	3,750	3,750	3,750	15,000
Gastos Asociados		19,950	19,950	19,950	19,950	79,800
Insumos de limpieza - almacén	800	2,400	2,400	2,400	2,400	9,600
Control de Plagas	850	2,550	2,550	2,550	2,550	10,200
Servicio de Seguridad del Local	5,000	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000
Total Gastos		327,786	331,790	331,993	337,293	1,328,862
Utilidad antes de impuestos		58,968	69,416	26,186	40,318	194,888
Impuesto a la Renta	29.5%	17,396	20,478	7,725	11,894	57,492
Utilidad Neta Regular		41,573	48,938	18,461	28,424	137,396

La distribuidora tiene un objetivo de venta de 17 millones de soles acumulados al año 2022, al cual se le aplica el servicio de distribución negociado con Alicorp que es de 8.8% sobre las ventas, con ello la distribuidora tiene la responsabilidad de pagar todos los gastos de acuerdo a la estructura alineada con Alicorp y posterior a ello la utilidad neta esperada después de impuestos que haciende a 137 mil soles quedara a disposición de la distribuidora para los fines que considere prioritarios.

Es importante señalar que la proyección de ventas a los clientes *ecommerce* es la misma proyección de compras que la distribuidora realizara a Alicorp dado que se alinee la misma expectativa de cara al mercado.

6.3 Planes funcionales de operaciones

Dentro del plan operacional fue importante definir la ubicación de la distribuidora dado que los negocios *ecommerce* están alojados en los distritos top de Lima, para ello se realizó un análisis de localización.

6.3.1 Localización

A continuación, se presentará el ranking de factores que se utilizó para definir la localización de la distribuidora, se realizó evaluando los distritos top de Lima considerando que en ellos los negocios *ecommerce* han priorizado su alcance.

Tabla 6.2 Evaluación de localización

La tabla nos muestra los de distritos evaluados para la localización de la distribuidora en base a la cercanía con los clientes y proveedores; el costo y seguridad:

Factores / Distritos	Miraflores	Barranco	Chorrillos	Surco
Costo de alquiler (m2) Almacén de 1000 m2.	El m2 en tiene un costo de S/ 25.5 soles, siendo un costo total de S/ 25,500. Referencia: Av. La Mar cuadra 8. Zona de talleres.	El m2 en tiene un costo de S/ 20.5 soles, siendo un costo total de S/ 20,500. Referencia: Ca. Enrique Barrón, por Ovalo Balta.	El m2 en tiene un costo de S/ 19 soles, siendo un costo total de S/ 19,000. Referencia: Av. Los Pinos. Urb. Villa Marina.	El m2 en tiene un costo de S/ 18.5 soles, siendo un costo total de S/ 18,500. Referencia: Jirón camino Real. Surco viejo.

Factores / Distritos	Miraflores	Barranco	Chorrillos	Surco
B. Cercanía a Clientes (87 clientes en total)	16 locales de clientes se encuentran dentro del distrito, representando un 19% del total.	15 locales de clientes se encuentran dentro del distrito, representando un 17% del total.	8 locales de clientes se encuentran dentro del distrito, representando un 9% del total.	11 locales de clientes se encuentran dentro del distrito, representando un 13% del total.
C. Cercanía a proveedores	Punto medio entre CD Central (Callao) y CD Sur (Lurín)	Punto medio entre CD Central (Callao) y CD Sur (Lurín)	Cercanía a CD Lurín	Punto más alejado de los centros de distribución de proveedor.
D. Seguridad	Incremento de denuncias por delitos en 74.4%	Incremento de denuncias por delitos en -18.8%	Incremento de denuncias por delitos en 46.6%	Incremento de denuncias por delitos en -28.9%

Nota. Los datos de los Factores D son del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022. Los datos de los Factores A, B y C, es información proporcionada por la Gerencia de la distribuidora, 2022.

Tabla 6.3 Matriz de enfrentamiento:

Factor	A	B	C	D	Puntaje	Ponderado
A		1	1	0	2	33.33%
B	0		1	1	2	33.33%
C	0	0		1	1	16.67%
D	1	0	0		1	16.67%

A continuación, se detalla el ranking de factores donde se escogerá la mejor alternativa. El criterio de calificación varía desde 2 (siendo deficiente) hasta 10 (siendo excelente).

Tabla 6.4 Criterios de calificación:

Descripción	Calificación
Excelente	10
Muy Bueno	8
Bueno	6
Regular	4
Deficiente	2

Tabla 6.5 Ranking de factores - localización:

Factor	Ponderado	Miraflores		Barranco		Chorrillos		Surco	
		Calif.	Ptje.	Calif.	Ptje.	Calif.	Ptje.	Calif.	Ptje.
A	33.33%	4	1.33	6	2	8	2.67	10	3.33
B	33.33%	10	3.33	10	3.33	4	1.33	6	2
C	16.67%	10	1.67	10	1.67	6	1	4	0.67
D	16.67%	4	0.67	8	1.33	4	0.67	8	1.33
		Total	7	Total	8.33	Total	5.67	Total	7.33

Dado el resultado del ranking de factores, se escogió el distrito de Barranco superando al resto de distritos con una puntuación de 8.33.

CAPITULO VII: CONTROL

En el presente capítulo se presentan los sistemas de control entre la distribuidora y Alicorp considerados para sacar el proyecto adelante alineando entre ambas expectativas.

7.1 Aspectos legales

La distribuidora y Alicorp tienen un contrato de franquicia implementado por Alicorp con todos sus distribuidores, en el cual se tienen las siguientes consideraciones:

7.1.1 Contrato de franquicia

Para la creación de la distribuidora se creó la relación entre franquiciador (Alicorp) y franquiciado (Distribuidora) bajo el contrato de franquicia, este documento detalla los términos y condiciones bajo los cuales se concede el derecho de utilizar las marcas de Alicorp de manera exclusiva y hacer uso de la extensión de sus sistemas de información y replicar procesos transferibles a la distribuidora.

El contrato de franquicia implica también la obligación legal de proporcionar la documentación detallada e historial financiero al franquiciador, con el objetivo de proporcionar transparencia y ayudar al franquiciado a tomar decisiones que generen valor a la relación comercial.

7.1.2 Cumplimiento de normas y regulaciones

El formato de franquicia debe cumplir con las regulaciones y normativas legales pertinentes, esto incluye la protección de las marcas y otros activos intangibles que comparta el franquiciador.

También se considerarán puntos sobre la protección al consumidor para asegurar que la publicidad y representación del negocio sean precisas y no engañosas, protegiendo de esta forma los derechos de los consumidores y manteniendo la integridad del sistema de franquicia.

7.2 Licencias, permisos y regulaciones

En este caso la distribuidora se encargará de gestionar los permisos y licencias operativas, que se solicitan a la municipalidad de Lima para la distribución a nivel distrital y también a la municipalidad del distrito donde se ubica la distribuidora para el permiso de tránsito, carga y descarga de mercadería; y con respecto al personal gestionara las normativas de laborales y de seguridad ocupacional.

Por el lado de los permisos asociados al producto estos los gestiona Alicorp, sobre los estándares sanitarios y de higiene de los productos de consumo, también será encargado de cumplir con las normativas fiscales y obtener un número de identificación fiscal para cualquier auditoria.

7.3 Indicadores de gestión

Con el objetivo de cumplir los planes funcionales, se definieron los siguientes indicadores para darle seguimiento a desarrollo de los objetivos:

Indicadores Comerciales:

- Cobertura: Hace referencia a la cantidad de clientes que realizaron compra en determinado periodo comparado con el universo total de clientes. Ej. 10 clientes realizaron compra de un universo de 15 clientes en el periodo de un mes, esto equivale a un 66% de cobertura por mes.
- *Mix* de producto: Hace referencia a la cantidad de productos vendidos a un cliente en determinado periodo comparado con el total de portafolio de productos. Ej. Se vendieron 30 productos a un cliente en un mes de un portafolio de 100 productos, esto equivale a un 30% de *mix* de producto durante el mes.
- Ticket promedio: Se refiere al monto de compra promedio que realiza un cliente en un determinado periodo de tiempo. Ej.: Un cliente compra en enero, febrero y marzo; 150, 100 y 200 soles respectivamente, esto equivale a un ticket promedio de 150 soles trimestral.

Indicadores financieros:

- *Sell Out vs Sell In*: Hace referencia a la comparación entre la venta realizada de Alicorp a la distribuidora y la venta de la distribuidora a sus clientes *ecommerce* en un periodo de tiempo. Ej. Alicorp entrega 10,000 mil soles en productos a la distribuidora y está a su vez entrega 10,000 soles en el mismo periodo, equivale a un 100% de *sell in vs sell out*.
- Venta neta: Se refiere al cumplimiento de la venta versus el presupuesto esperado de la tabla 6.1 la cual tendrá un seguimiento mensual.

Indicadores logísticos:

- *Fill Rate*: Hace referencia al nivel de atención, es decir el monto en productos solicitado versus el monto de productos entregado. Ej.: Un cliente hace un pedido de 500 soles en diversos productos, sin embargo, se le entregan solo 250 soles en productos, esto equivale a un *fill rate* de 50%.
- Linealidad mensual: Se refiere a la dosificación de pedidos dentro de un mes dividido por semanas. Ej.: Un cliente hace su pedido mensual en las últimas dos semanas, equivale a una linealidad de 50% mensual concentrada en las últimas dos semanas.

7.4 Análisis de riesgos

Los negocios *ecommerce* al ser emergentes en el Perú presentan cambios constantes dadas las tendencias de consumo y como las corporaciones las desarrollan por ello es importante tener en consideración los siguientes puntos.

7.4.1 Cambios en el comportamiento del consumidor

Si bien el crecimiento del comercio electrónico ha venido creciendo año a año como lo observamos en la figura 1.2 CAPECE (2022); existe la posibilidad que dado al regreso de estilo de vida pre covid, los canales tradicionales se activen y tomen nuevamente relevancia las compras en las bodegas y puestos siendo impulsados por las empresas de consumo masivo, dado este escenario es importante considerar la adaptabilidad que pueda tener la distribuidora para manejar múltiples canales de venta en caso ocurra este

traslado progresivo al canal tradicional.

7.4.2 Integraciones

Sera importante realizar el seguimiento a las diversas integraciones de los negocios *ecommerce*, tenemos el ejemplo de Backus que en el 2022 consolida sus propios *darkstores* bajo el nombre de *Tada* realizando el *delivery* de bebidas con su propio aplicativo, tenemos el caso también de Plaza Vea que implemento su propia plataforma digital con el nombre de *Agora* donde se pueden realizar compras del mismo surtido de sus tiendas físicas, otro caso es el de *Freshmart*, una de los primeros negocios *ecommerce* que a fines del 2022 abrió su primera tienda física, en este caso el reto será poder atender sus diversos canales estando atentos a cualquier riesgo de canibalización entre ellos.

CONCLUSIONES

- La distribuidora tiene una ventaja competitiva al ser el único distribuidor autorizado por Alicorp para vender y distribuir sus marcas a los negocios *ecommerce*, que siendo marcas de alta rotación aseguran dinamismo en el negocio.
- La propuesta de valor de la distribuidora es brindar a los clientes *ecommerce* un portafolio de productos acorde a la demanda de sus usuarios con un abastecimiento constante y confiable que evite cualquier riesgo de stock.
- El crecimiento de la distribuidora se basa en una estrategia de penetración del mercado *ecommerce* atendiendo al total de clientes activos en el mercado y a los posibles nuevos negocios que ingresen al rubro, la siguiente estrategia es la de desarrollo de producto en la cual el reto será transformar y o crear productos que satisfagan necesidades de los usuarios digitales.
- La distribuidora ha definido un portafolio actual específico para el negocio *ecommerce* con retroalimentación directa de los clientes en base a sus solicitudes de productos y análisis de atención.
- El desarrollo de los planes funcionales está alineado con los objetivos estratégicos, esto permite que se cumpla con rigor el estado de ganancias y pérdidas presupuestado en el periodo establecido.
- Las categorías de consumo masivo que ofrece la distribuidora lo hacen un negocio de alta rotación dada la importancia de cada producto en la canasta familiar, por ello es importante la retroalimentación constante con su principal proveedor Alicorp sobre el comportamiento de cada marca para no perder ante alguna acción agresiva de la competencia la plataforma de ventas que ya se tiene desarrollada en el negocio *ecommerce*.
- Al ser una empresa en formato de franquicia absorbe y representa los pilares estratégicos de Alicorp; valida sus valores y compromiso con el trabajo honesto

y con altos niveles de responsabilidad y compromiso.

- Es clave en el giro del negocio la innovación y desarrollo de productos para mantenerse vigente en los catálogos y ofertas de cara al consumidor final y que sea valorado por los clientes intermediarios, considerando también que la competencia actúa con rapidez entrando en una competencia que combina la calidad y precio.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la distribuidora un seguimiento cercano a los planes de crecimientos de sus clientes, que se comparta y abra la información para poder definir de manera conjunta los objetivos de crecimiento por ambas partes, considerando que algunos de los *ecommerce* pueden cambiar sus formas de atención y o migrar a otro tipo de canales de venta.
- Se recomienda crear un plan de acción en caso el resto de empresas de consumo continúen integrando negocios *ecommerce* a sus cadenas de abastecimiento, donde una opción pueda ser la fusión de negocios o compartir servicios de distribución.
- De acuerdo al análisis se recomienda monitorear en forma continua la evolución de los resultados a nivel cliente, producto y marca para evidenciar cualquier cambio o tendencia en el comportamiento de los consumidores finales, siendo un mercado muy dinámico este monitoreo debe tener una frecuencia no menor de una vez al mes y considerar todos los indicadores expuestos en los objetivos estratégicos.
- Se recomienda adquirir estudios de mercado asociados a la tecnología en los negocios *ecommerce* para mitigar riesgos frente algún avance tecnológico que desactualice las gestiones de la distribuidora y genere un posible cambio de servicios. Para ello también será importante incluir en los presupuestos las inversiones en productos digitales.
- Se recomienda actualizar el *forecast* de manera detallada y de forma semanal para evaluar las volátiles fluctuaciones de la demanda y poder abastecerse de los SKU necesarios para la atención inmediata y así evitar el sobre stock por falta de rotación de productos no demandados.
- Es importante contar una caja chica para solucionar problemas de gastos imprevistos que se generan en el proceso de distribución tal como son las

necesidades de mayores unidades de transporte por mayor demanda de despacho como también la compra de accesorios para la descarga de productos.

- Finalmente se recomienda conforme el crecimiento se mantenga en una tendencia creciente, en invertir en personal calificado y con experiencia y conocimientos actualizados en el rubro para gestionar de manera eficiente las actividades comerciales de la distribuidora.

REFERENCIAS

- Cámara de comercio CAPECE. (2022). Evolución de pasarelas de pago.
<https://capece.org.pe/blog/pasarelas-de-pago-peru/>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración estratégica - Decimoquinta edición*. Ciudad de Mexico: Pearson.
- Diario El Peruano. (2022, 15 de diciembre). Cuadro N°3 Perú: Producto Bruto Interno Incremento de PBI.
- Diario Gestión. (2022). Beneficios laborales para los repartidores delivery.
<https://gestion.pe/economia/laboral-repartidores-de-delivery-que-derechos-tienen-y-que-les-depara-el-futuro-noticia>
- INEI. (2017). Distritos de sector urbano de Lima Metropolitana.
<https://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>
- INEI. (2020). Incremento de uso de internet en el Perú.
<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/se-incremento-poblacion-que-utiliza-internet-a-diario-12806/>
- INEI. (2022). Tasa anual de incremento de PBI por años.
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-las-actividades-economicas-por-anos-9096/>
- Instituto Peruano de Economía. (2022). Incremento de precios de combustible.
<https://www.ipe.org.pe/portal/hablemos-sobre-el-incremento-del-precio-de-los-combustibles/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). Variación de costos de materias primas.
<https://www.fao.org/agrifood-economics/publications/detail/es/c/1675927/>

BIBLIOGRAFIA

- Alicorp S.A.A. (2023). *Memoria anual Alicorp 2022*. Lima: Alicorp S.A.A.
<https://www.alicorp.com.pe/es/noticias/alicorp-presenta-resultados-financieros-del-2022/>
- Cámara de comercio CAPECE. (2022). Evolución de pasarelas de pago.
<https://capece.org.pe/blog/pasarelas-de-pago-peru/>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración estratégica - Decimoquinta edición*. Ciudad de Mexico: Pearson.
- Diario El Peruano. (2022, 15 de diciembre). Cuadro N°3 Perú: Producto Bruto Interno Incremento de PBI.
- Diario Gestión. (2022). Beneficios laborales para los repartidores delivery.
<https://gestion.pe/economia/laboral-repartidores-de-delivery-que-derechos-tienen-y-que-les-depara-el-futuro-noticia>
- ESAN. (2022). E-commerce - Cuánto ha crecido en Perú y qué tendencias impulsan el mercado.
<https://especial.gestion.pe/esanbusiness/2022/09/13/informe-e-commerce-peru-y-el-mundo/>
- INEI. (2017). Distritos de sector urbano de Lima Metropolitana.
<https://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>
- INEI. (2020). Incremento de uso de internet en el Perú.
<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/se-incremento-poblacion-que-utiliza-internet-a-diario-12806/>
- INEI. (2022). Tasa anual de incremento de PBI por años.

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-las-actividades-economicas-por-anos-9096/>

Instituto Peruano de Economía. (2022). Incremento de precios de combustible.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023).

Variación de costos de materias primas.

<https://www.fao.org/agrifood-economics/publications/detail/es/c/1675927/>

GLOSARIO

Ecommerce

Hace referencia al comercio electrónico, que consiste en la compra y venta de productos a través de páginas web o plataformas digitales en línea, redes sociales y aplicaciones para celulares.

Darkstore

Centro de distribución focalizado para negocios *ecommerce*, suelen estar distribuidos por distritos para mantener la cercanía con el consumidor final; manejan un promedio de cien metros cuadrados.

Fill Rate

Indicador comercial y de distribución que identifica la diferencia entre mercadería solicitada y mercadería atendida de cara al cliente, en este caso hacia los negocios *ecommerce*.

Edex

Se le llama así al distribuidor que tiene la exclusividad de marcas de Alicorp orientado a negocios *ecommerce*.

Canal Tradicional

Es un canal de ventas conformado por un grupo de clientes distribuidores y mayoristas que ofrecen atención a las bodegas y pequeños negocios a los cuales abastecen de productos de consumo masivo.

Canal Moderno

Es un canal de ventas conformado por un grupo de clientes *retails* que atienden directamente al consumidor final con productos de consumo masivo en sus propios locales.

Sell In

Es la venta que realiza la compañía productora y comercializadora al intermediario para luego ser ofrecida al consumidor final, estos intermediarios pueden ser clientes del canal tradicional o moderno.

Sell Out

Es la venta que realiza de los clientes intermediarios al consumidor final.

Cobertura

Es la cantidad de clientes con compra comparada con el potencial universo de clientes totales.

Ticket promedio

Es el promedio de compra del total de clientes de un intermediario comercial durante un periodo definido.

Mix de producto

Hace referencia a surtido de productos de los cuales se abastece al intermediario comercial.

SKU

Un SKU es un código único que está compuesto habitualmente de letras y números, y a partir de él se puede identificar a qué producto se refiere

Sidex

Sistema de información estandarizado para los procesos comerciales de la empresa peruana Alicorp.

SAP

Es un software informático que permite la gestión de recursos empresariales en diferentes áreas y procesos.

ERP

Es un sistema de software que ayuda a operar todo un negocio, dando soporte a la automatización y los procesos en finanzas, recursos humanos, fabricación y cadena de suministro.

SAP 4Hanna

Es la última versión del software SAP con la que cuenta la empresa Alicorp.

Forecast

El *forecast* consiste en la estimación y monitoreo de las ventas futuras para diversos productos, utilizando diferentes herramientas como los datos históricos de venta y proyecciones del equipo de ventas, con el objetivo de planificar los procesos de producción, compras y pagos.

FIFO

Es un método de inventario que consiste en sacar las primeras unidades de inventario que se almacenaron, de esta manera las unidades de inventario que se almacenaron primero también serán las primeras en salir del almacén.

Franquicia

Es un contrato entre una empresa y otra donde se cede el derecho a comercializar ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico y bajo condiciones específicas.

Franquiciador

Es la empresa propietaria del negocio original que otorga los derechos de uso de su marca y modelo de negocio al franquiciado.

Franquiciado

Es la empresa comercial que ha adquirido por medio de un contrato, el derecho a la comercialización de productos de la marca del franquiciador, aceptando sus especificaciones comerciales.

ANEXOS

Anexo 1: Cálculo de las principales categorías

<u>Categorías principales</u>	<u>Volumen (Toneladas)</u>	<u>Facturación (S/)</u>
Aceites domésticos	70.4	S/ 493,109
Pastas	16.1	S/ 112,808
Detergentes	14.5	S/ 101,755
Salsas	10.2	S/ 71,135
Conservas	8.4	S/ 58,967
Galletas	6.1	S/ 42,968
Jabones de Lavar	5.4	S/ 37,658
Harinas	4.3	S/ 29,995
Limpiadores	3.4	S/ 24,045
Otros	9.0	S/ 63,000
<u>Total</u>	<u>147.9</u>	<u>S/ 1,035,441</u>

Anexo 2: Listado de locales y almacenes por cliente

<u>Locales por cliente</u>	<u><i>Dark Stores</i></u>	<u>Almacenes</u>
PedidosYa	27	1
Rappi	21	2
Joker	15	1
Yummy	12	1
Freshmart	1	1
Favo	-	4
<u>Total</u>	<u>76</u>	<u>10</u>

9% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía

Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

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

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

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

Fuentes principales

- 8% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

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

1	Internet	repositorio.ulima.edu.pe	1%
2	Internet	hdl.handle.net	1%
3	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	1%
4	Internet	repositorio.up.edu.pe	1%
5	Internet	www.coursehero.com	1%
6	Internet	dokumen.pub	0%
7	Trabajos del estudiante	Universidad Internacional de la Rioja	0%
8	Internet	upc.aws.openrepository.com	0%
9	Internet	www.ifema.es	0%
10	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	0%
11	Internet	www.mecalux.es	0%

12	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio	0%
13	Trabajos del estudiante	Universidad del Pacifico	0%
14	Internet	fegua.gob.gt	0%
15	Trabajos del estudiante	Instituto Madrilenio de Formacion	0%
16	Trabajos del estudiante	Universidad Andrés Bello	0%
17	Internet	www.dd.com.do	0%
18	Internet	www.clubensayos.com	0%
19	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Iberoamericana	0%
20	Internet	repositorio.puce.edu.ec	0%
21	Internet	repositorio.uide.edu.ec	0%
22	Trabajos del estudiante	Aliat Universidades	0%
23	Internet	biblioteca.uajms.edu.bo	0%
24	Trabajos del estudiante	Universidad Francisco de Vitoria	0%
25	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD	0%

26	Trabajos del estudiante	Universidad Señor de Sipan	0%
27	Internet	alicia.concytec.gob.pe	0%
28	Internet	repositorio.unc.edu.pe	0%
29	Internet	www.trabalhosfeitos.com	0%
30	Trabajos del estudiante	Universidad de Burgos UBUCEV	0%
31	Internet	vsip.info	0%
32	Internet	www.slideshare.net	0%
33	Trabajos del estudiante	ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	0%
34	Internet	ciudadanosenred.com.mx	0%
35	Internet	es.unionpedia.org	0%
36	Internet	github.com	0%
37	Internet	ia902600.us.archive.org	0%
38	Internet	repositorio.ana.gob.pe	0%