

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para
Distribuidora San Diego S.A.C.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Yennifer del Pilar Castillo Pintado

Gary Richard Flores Revilla

Giuber Herminio Sánchez Castro

Wilbert Estuardo Torres Sandoval

Asesor: Luis Chang Ching

Surco, noviembre de 2015

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a:

Nuestro asesor, Profesor Luis Chang Ching, por su constante y cuidadoso soporte y dedicación manifestados en este proyecto de investigación, así como a lo largo de todo el desarrollo de nuestra maestría.

A nuestros profesores que nos dieron la oportunidad de compartir experiencias y contar con herramientas irremplazables que nos acompañarán a lo largo de nuestra vida profesional.



Dedicatorias

A Dios por haberme dado la oportunidad de vivir esta gran experiencia.

A mis padres, hermanos y mi esposo Carlos por su apoyo incondicional,

Ayudarme a alcanzar mis metas y creer en mí en todo momento.

Castillo Pintado, Yennifer

A mis padres por enseñarme a amar los conocimientos, por su ejemplo

Y apoyo incondicional, a los familiares y amigos por su apoyo, a mi esposa por su

comprensión en estos años de estudio,

A mis hijos por su alegría y la energía de mi vida y principalmente a Dios por hacer todo

esto posible.

Flores Revilla, Gary

A toda mi familia por su continuo apoyo y en especial a mi esposa

Karlla por su comprensión, amor, ayuda y súper paciencia.

Al mismo tiempo a mis colegas del presente PEA y nuestro asesor Luis Chang Ching.

Sánchez Castro, Giuber

Agradecer a Dios, a mi madre, mi esposa, mis hijos y a mi papa

Que desde el cielo me ayudo siempre a salir adelante.

Este esfuerzo va para ellos.

Torres Sandoval, Wilbert

Resumen Ejecutivo

El desarrollo de este estudio tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa Distribuidora Comercial San Diego S. A. C., el nombre de esta empresa es ficticio, con la finalidad de resguardar el nombre de la empresa y, al mismo tiempo, definir las estrategias que le permitan el éxito en los siguientes años. Este trabajo se ha llevado a cabo mediante el desarrollo de un planeamiento estratégico, documento que fue elaborado en función al modelo secuencial del proceso estratégico. Dicho modelo se sostiene en los lineamientos definidos por el profesor Fernando D'Alessio Ipinza, director general de CENTRUM Católica.

Distribuidora Comercial San Diego es una empresa que durante las últimas cuatro décadas ha venido desarrollando sus operaciones en los departamentos de Piura y Tumbes, comercializando productos en diversos rubros asociados con el mercado de consumo masivo. En el interior del Perú, este tipo de mercado se ha ido incrementando constantemente, pese a las variaciones surgidas a raíz de la crisis en la economía mundial. Asimismo, el canal tradicional representa todavía un nicho de mercado potencial frente al canal moderno.

Finalmente, en esta investigación, se plantea un conjunto de estrategias y objetivos de corto y largo plazo. Tanto las estrategias como los objetivos están fuertemente relacionados y alineados a los objetivos y metas que la empresa busca alcanzar en los años siguientes. Estos se proponen según lo establecido en la misión y visión de la organización.

Abstract

The development of this study has to analyze the current situation of “Distribuidora Comercial San Diego S.A.C., the name of this company is fictitious, in order to protect the name of the company and at the same time while defining strategies that enable success in the following years. The same has been done by developing a strategic plan, a document that was prepared according to the Sequential Model of the strategic process, which is held on the guidelines defined by Professor Fernando D'Alessio Ipinza, CEO of CENTRUM Catholic.

During the past four decades “Distribuidora Comercial San Diego S.A.C.” has been developing its operations in the departments of Piura and Tumbes, marketing products in various areas associated with the mass consumer market. In Peru the market for consumer products has been constantly increasing, despite the variations arising out of the crisis in the global economy. The traditional channel represents a potential market niche in front of the modern channel.

Finally, this research raises a set of strategies and objectives for the short and long term, which are strongly correlated and aligned to the objectives and goals that the company seeks to achieve in the following years, as set out in both the mission and vision.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	ix
Capítulo I : Situación General de Distribuidora Comercial San Diego.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	4
Capítulo II : Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Visión	7
2.3 Misión	7
2.4 Valores	7
2.5 Código de Ética	8
2.6 Conclusiones	8
Capítulo III : Evaluación Externa.....	10
3.1 Análisis del Entorno PESTE	10
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	10
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	14
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	23
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	27
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	31
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	34
3.3 Distribuidora Comercial San Diego y sus Competidores.....	35
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	34
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	34

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	35
3.3.4 Amenaza de los entrantes	35
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	36
3.4 Distribuidora Comercial San Diego y sus Referentes.....	36
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC)	37
3.6 Matriz Perfil Referencial (MPR).....	39
3.7 Conclusiones	39
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	40
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	41
4.1.1 Administración y gerencia (A)	42
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	46
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	54
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	55
4.1.5 Recursos humanos (H)	62
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	63
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	64
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	64
4.3 Conclusiones	65
Capítulo V: Intereses de Distribuidora Comercial San Diego y Objetivos de Largo	
Plazo	67
5.1 Intereses de Distribuidora Comercial San Diego	67
5.2 Potencial de Distribuidora Comercial San Diego	69
5.3 Principios Cardinales de Distribuidora Comercial San Diego	69
5.4 Matriz de Intereses de Distribuidora Comercial San Diego (MIO)	70
5.5 Objetivos de Largo Plazo	71

5.6 Conclusiones	72
Capítulo VI : El Proceso Estratégico	74
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	74
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	74
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	80
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	83
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	84
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	85
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	88
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	83
6.9 Matriz de Ética (ME)	85
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	85
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	85
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	85
6.13 Conclusiones	98
Capítulo VII : Implementación Estratégica	99
7.1 Objetivos de Corto Plazo	99
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	100
7.3 Políticas de cada Estrategia	105
7.4 Estructura de Distribuidora Comercial San Diego.....	107
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	108
7.6 Recursos Humanos y Motivación	108
7.7 Gestión del Cambio.....	109
7.8 Conclusiones	110
Capítulo VIII : Evaluación Estratégica	111

8.1 Perspectivas de Control.....	111
8.1.1 Aprendizaje interno	112
8.1.2 Procesos	112
8.1.3 Clientes	113
8.1.4 Financiera	113
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	113
8.3 Conclusiones	115
Capítulo IX : Conclusiones y Recomendaciones	117
9.1 Plan Estratégico Integral	117
9.2 Conclusiones Finales.....	117
9.3 Recomendaciones Finales	120
9.4 Futuro de la Organización	121
Referencias.....	114
Apéndice A: Proveedores de Distribuidora Comercial San Diego S.A.C.....	130
Apéndice B: Rutas de Distribución	131
Apéndice C: Estados Financieros 2011- 2014.....	132
Apéndice D: Encuestas sobre Estilos de Decisión.....	125
Apéndice E: Encuestas sobre Cultura Organizacional	136
Apéndice F: Fotos de la visita a las Instalaciones de la Empresa.....	137

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Ventas Históricas de Distribuidora Comercial San Diego en Piura y Tumbes...</i>	4
Tabla 2.	<i>Crecimiento del PBI per Cápita.....</i>	14
Tabla 3.	<i>Población Económicamente Activa Ocupada por Rama de Actividad (%).....</i>	21
Tabla 4.	<i>Principales Indicadores Sociales del Departamento de Piura</i>	22
Tabla 5.	<i>Población de Lambayeque Censada y Estimada por Área Urbana y Rural, 1993 y 2005 (en miles de habitantes).....</i>	23
Tabla 6.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos de la Distribuidora Comercial San Diego.....</i>	32
Tabla 7.	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Distribuidora Comercial San Diego.....</i>	37
Tabla 8.	<i>Matriz Perfil Referencial de la Distribuidora Comercial San Diego.....</i>	39
Tabla 9.	<i>Ventas Mensuales y Promedio/Día, para los Departamentos de Piura y Tumbes (Enero-Mayo 2015).....</i>	48
Tabla 10.	<i>Participación de Proveedores por Porcentaje de Ventas para la Categoría A..</i>	49
Tabla 11.	<i>Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total por Sexo de las Principales Ciudades, 2012-2015.....</i>	51
Tabla 12.	<i>Perú: Principales Empresas de Consumo que más Facturaron en el Perú, 2014.....</i>	55
Tabla 13.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos de Distribuidora Comercial San Diego.....</i>	62
Tabla 14.	<i>Matriz de Intereses de la Organización de Distribuidora Comercial San Diego.....</i>	68
Tabla 15.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....</i>	71
Tabla 16.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la Distribuidora Comercial San Diego.....</i>	72

Tabla 17.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la Distribuidora Comercial San Diego</i>	73
Tabla 18.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la Distribuidora Comercial San Diego</i>	74
Tabla 19.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la Distribuidora Comercial San Diego</i>	74
Tabla 20.	<i>MPEYEA de la Distribuidora Comercial San Diego</i>	75
Tabla 21.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	82
Tabla 22.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	84
Tabla 23.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	86
Tabla 24.	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	87
Tabla 25.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	88
Tabla 26.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	89
Tabla 27.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	90
Tabla 28.	<i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	99
Tabla 29.	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	106
Tabla 30.	<i>Plan Estratégico Integral de la Distribuidora Comercial San Diego</i>	113

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.	ix
<i>Figura 1.</i> Taza de crecimiento del PBI 2014 por departamentos.....	14
<i>Figura 2.</i> Población por departamento.....	22
<i>Figura 3.</i> Población urbana y rural de la Libertad, 1940, 2007 (en porcentaje).....	24
<i>Figura 4.</i> Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	33
<i>Figura 5.</i> Organigrama de Distribuidora Comercial San Diego.....	43
<i>Figura 6.</i> Índices de los precios reales anuales de determinados productos básicos, 2000-2013.....	47
<i>Figura 7.</i> Matriz PEYEA de la Distribuidora Comercial San Diego.....	76
<i>Figura 8.</i> MBCG para la Distribuidora Comercial San Diego.....	78
<i>Figura 9.</i> MIE para la Distribuidora Comercial San Diego.....	79
<i>Figura 10.</i> Matriz Gran Estrategia de la Distribuidora Comercial San Diego.....	80
<i>Figura F1.</i> Gerente general y administrador de la empresa Distribuidora Comercial San Diego.....	128
<i>Figura F2.</i> Administrador y encargada de la oficina de control de almacén.....	128
<i>Figura F3.</i> Almacén de la empresa Distribuidora Comercial San Diego.....	129
<i>Figura F4.</i> Ingreso principal de la empresa Distribuidora Comercial San Diego.....	129

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

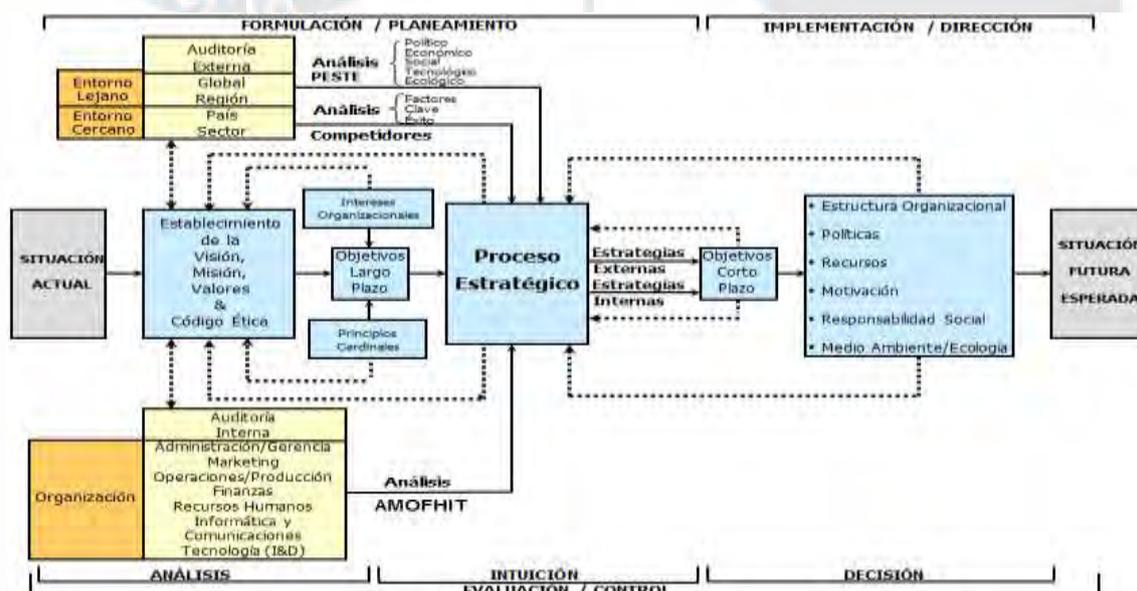


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

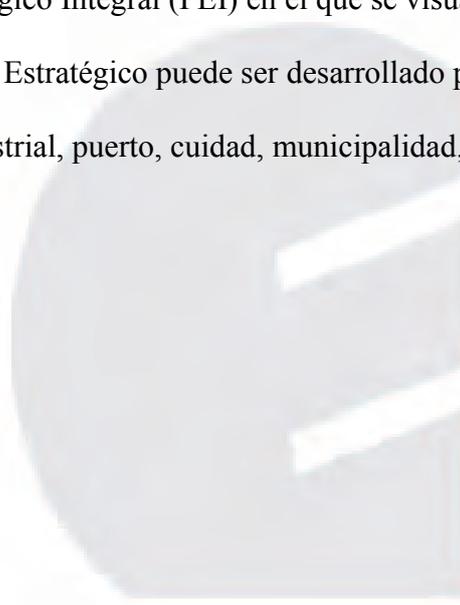
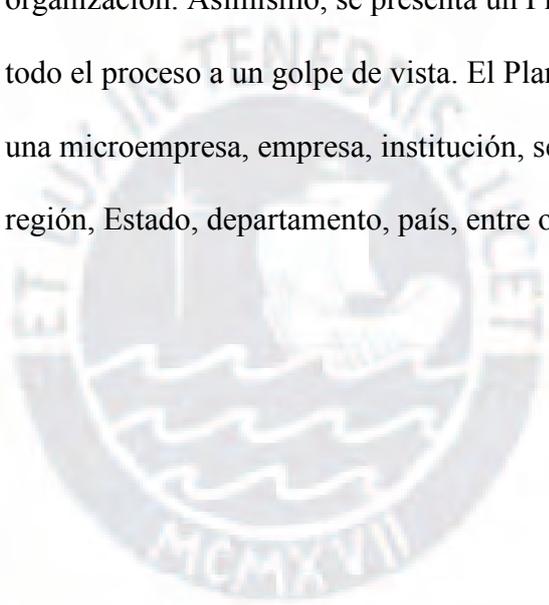
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de Distribuidora Comercial San Diego

1.1 Situación General

El mercado de productos de consumo masivo en el interior del Perú se ha ido incrementando, pese a las variaciones surgidas a raíz de la crisis en la economía mundial. Las ventas para el sector de consumo masivo se expandieron en 5% en volumen en el 2014, ello respondería a la ausencia de los factores que limitaron su desempeño el año anterior. Esta situación demuestra que existen posibilidades de crecimiento a futuro para las empresas (De la Cruz, Dongo, Espinoza, Madueño, & Court, 2014).

Otro aspecto por resaltar radica en la tendencia y variación que ha sufrido el mercado. En sus inicios, las empresas de consumo masivo vendían “prácticamente” de todo; sin embargo, dicha tendencia se empezó a revertir. Asimismo, la actual desaceleración agudizó el proceso aún más, que no se ha limitado únicamente al Perú; también, ha marcado un comportamiento global.

Las principales compañías de consumo masivo del mundo recompusieron su cartera de marcas en el 2014 al eliminar aquellas que no se alinean con el *core* de su negocio. En el caso del Perú, las empresas han proyectado la reducción de su plan de inversión o *capital expenditures* (capex) para los próximos años. Por ejemplo, organizaciones como Alicorp han terminado por deshacerse de algunas de sus líneas de productos (Valdivieso, 2015).

Asimismo, a lo largo del 2014, trasnacionales de consumo masivo con una fuerte participación en el mercado mundial (la suiza Nestlé, la estadounidense Procter & Gamble [P&G] y la angloholandesa Unilever), se deshicieron de varias de sus marcas con la finalidad de enfrentar a un entorno económico poco favorable para sus actividades. Actualmente, estas empresas impulsan afanosamente las marcas que les reportan mayores ganancias. Este panorama indica que determinados productos serán ofrecidos por empresas altamente calificadas. En consecuencia, la competencia disminuirá en cada categoría de producto y se

desarrollará la especialización en cada rubro. De igual manera, habrá ampliación de productos de una gran calidad con buen posicionamiento (Valdivieso, 2015).

Las proyecciones para el 2015 en relación con el entorno económico general, nos muestra que es desfavorable, pero para el sector de consumo masivo las proyecciones son positivas, puesto que las estimaciones indican que el mercado interno se fortalecerá y habrá una recuperación de la demanda. A pesar de las cifras económicas menos favorables de noviembre 2014, se indicó que las perspectivas del 2015 no se verían afectadas.

Por otra parte, en un ambiente competitivo tanto a nivel global y nacional, resulta importante que todas las organizaciones estén alineadas con las tendencias del entorno y comprendan el ambiente económico en el cual operan. Lo anteriormente expuesto es un ejemplo que permite tener una idea de lo cambiante que es el entorno y el impacto que puede tener en todas las organizaciones. A partir de este panorama, el presente estudio se referirá a la empresa Distribuidora Comercial San Diego S. A. .C. de acuerdo con lo solicitado por los dueños de la empresa.

Esta distribuidora es una empresa familiar que durante las últimas cuatro décadas ha venido desarrollando sus operaciones en los departamentos de Piura y Tumbes (zona norte del Perú), y que ha venido comercializando productos en diversos rubros asociados con el mercado de consumo masivo. La situación general de la organización ha sido favorable en los últimos años en relación a sus ventas, y el crecimiento que ha obtenido ha llevado a la misma a una expansión de sus operaciones. Adicionalmente, ha posibilitado su diversificación en otras áreas que ha dado lugar a la formación de un grupo de empresas.

En la actualidad, sus oficinas se encuentran ubicadas en Piura. Cuenta con dos almacenes: uno dentro de la empresa que tiene 620 m² y otro cerca al local principal de la empresa el mismo que tiene una área de 710 m²; además la empresa posee un terreno ubicado en la carretera Piura a Sullana, y este posee una área total de 40 hectáreas, por lo que se

generan costos extras de seguridad y de servicios básicos (agua, luz). Además el mantener dos almacenes le ha generado problemas en el control de su mercadería, generando pérdidas por deterioro de la mercadería.

Asimismo, tiene problemas de espacio, puesto que el local usado (oficinas y almacén) ya estaba construido y distribuido sin haber tomado en cuenta el proceso de las operaciones, por lo que no posee la distribución de planta que en estos momentos se requiere. La falta de espacio y pérdida del control en el almacenamiento de sus productos no le permite negociar productiva y eficientemente con otros proveedores que posibiliten obtener mejores márgenes de ganancia. La razón es que tendría que hacer compras en grandes volúmenes.

La empresa, actualmente, cuenta con un terreno. Este es grande y se encuentra localizado en la carretera a Piura a Sullana. Se empezará a construir en este espacio en el año 2016, con el fin de minimizar las pérdidas que genera la falta de espacio físico en sus almacenes actuales.

A nivel de región, no hay distribuidoras o competidores que representen una amenaza constante para Distribuidora Comercial San Diego. Solo se encuentran las empresas del mismo grupo, como Limpiecito, De Todo, y otras empresas grandes (Alicorp, Grupo Gloria, entre otras) que distribuyen sus propios productos. También están presentes (a) Codijisa, (b) Almapo distribuidores, que es el suministrador más grande de productos del norte peruano hasta Huacho que distribuye productos de Procter & Gamble, y (c) Sodales distribuidores que es de la ciudad de Piura y se encuentra en los alrededores donde se ubica la Distribuidora Comercial San Diego.

Las ventas de Distribuidora Comercial San Diego en el primer trimestre de 2015 sus ventas han sido favorables. De igual modo, sigue creciendo año tras año, según sus resultados de ventas (ver Tabla 1). La excepción fue el 2014, año en el que tuvo una pequeña baja en las ventas totales.

Debido al crecimiento que está teniendo la empresa y la necesidad de mejorar las operaciones, maximizando los ingresos y minimizar los costos por pérdidas, es necesaria la implementación de un planeamiento estratégico para la organización. Puesto que en este momento la empresa no cuenta con un estudio similar, que le de la guía para seguir creciendo de forma segura y constante.

Tabla 1

Ventas Históricas de Distribuidora Comercial San Diego en Piura y Tumbes

Proveedor	2013 (S/.)	2014 (S/.)	2015 (S/.)	Prom. Mens Ventas 2015 (S/.)	% Ventas
Nestlé Perú (Tradicional)	32'071,253.57	27'407,419.46	8'869,292.94	2'217,323.24	34.51
Kimberly Clark Pañal Huggies	6'469,537.07	6'375,438.64	2'127,551.72	531,887.93	8.28
Kimberly Clark Papel Suave	6'264,261.99	5'632,851.97	2'338,455.66	584,613.92	9.10
Nestlé Perú (D'Onofrio)	6'536,027.63	5'483,424.79	1'365,682.05	341,420.51	5.31
Industrias del Espino (Tontero)	6'613,466.72	4'740,754.20	1'312,718.96	328,179.74	5.11
Colgate Palmolive Perú.	4'058,151.50	4'052,342.81	1'610,555.34	402,638.84	6.27
Clorox Perú	4'412,476.33	3'665,048.45	1'409,160.89	352,290.22	5.48
Alicorp (Opal)	2'261,000.24	2'208,275.19	820,045.94	205,011.49	3.19
Nestlé Perú (Nan)	-	334,980.82	551,398.36	137,849.59	2.15
Otros	17'820,342.58	15'540,944.77	5'293,955.52	1'323,488.88	20.60
	86'506,517.63	75'441,481.10	25'698,817.38	6'424,704.35	100.00

Nota. Tomado de "Estadísticas de ventas por categoría," por Distribuidora Comercial San Diego, 2015a [Documento privado interno]. Piura, Perú: Autor.

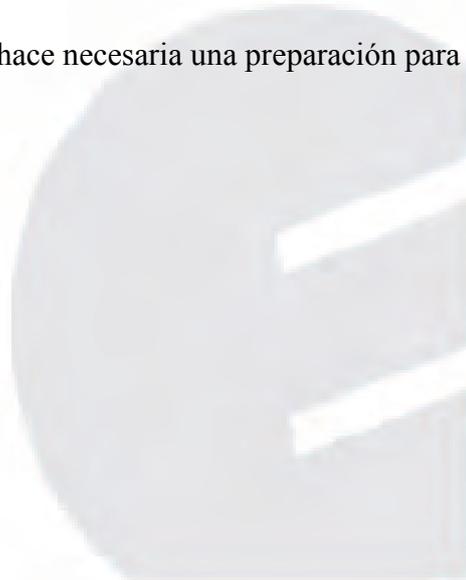
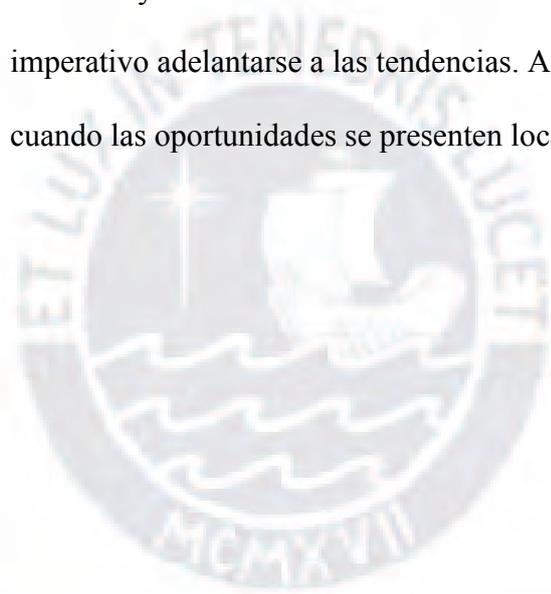
1.2 Conclusiones

Distribuidora Comercial San Diego es conocida como un grupo sólido, con respaldo financiero, el nombre de la empresa tiene ha ganado a través de su trayectoria en el mercado de Piura, reconocimiento. Su compromiso es brindar un servicio integral y lograr la

satisfacción del cliente. A pesar de tener deficiencias de infraestructura, la fase de reestructuración a nivel de estrategias le permite un crecimiento sostenible.

La empresa actualmente se encuentra teniendo problemas por temas de capacidad de almacenamiento, no cuenta con un plan Estratégico, que le permita seguir un plan a futuro y de la misma manera aplicar las estrategias necesarias para el crecimiento de la empresa; por lo que se sugiere la elaboración y aplicación de un plan estratégico para la empresa.

Los ejecutivos están cambiando sus estrategias, en especial, en lo que se refiere a la retención y lealtad de los consumidores. En una economía globalizada como la actual es imperativo adelantarse a las tendencias. Además, se hace necesaria una preparación para cuando las oportunidades se presenten localmente.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

La empresa Distribuidora Comercial San Diego es la distribuidora más grande de productos de consumo masivo de Piura y Tumbes. Fue fundada, en 1970, por Enrique Gonzáles Laines, y en sus inicios se dedicó a la distribución de menaje, golosinas y a la distribución de productos importados, como cigarrillos. Inició sus actividades con solo tres trabajadores: don Carlos, su esposa y una secretaria.

Posteriormente, cambia a la distribución de cerveza Pilsen, con mucho éxito, ya que vende alrededor de 10,000 cajas mensuales. Luego, duplica las ventas con el ingreso de la segunda generación de la familia en 1985, se vuelve a la distribución de abarrotes. En 1986, se incorpora al negocio familiar, el hermano menor, iniciando también con la empresa de transportes Estrella del Norte, que brinda el servicio de transporte de carga de Piura a Lima y viceversa. El siguiente año se forma la empresa Limpiecito S.A.C., dedicada a la fabricación de productos de limpieza, como lejía y otros.

En el 2003, la familia crea la empresa distribuidora De Todo S.A.C., y el año 2004, la empresa Norteño S.A.C., dedicada a la actividad agrícola. En el año 2006, entran al rubro inmobiliario, constituyendo la empresa Inmobiliaria Megaconstructor. Finalmente, en el año 2012, forman la empresa Medi-Norte S.A.C., que se dedica a la distribución de productos farmacéuticos.

Actualmente, la organización cuenta con 500 trabajadores directos y 250 trabajadores indirectos, y es la empresa distribuidora más grande de Piura y Tumbes. Producto del crecimiento experimentado, en estos momentos, la empresa enfrenta nuevos retos que demandan un plan estratégico adecuado a esta situación. El objetivo es garantizar un sólido crecimiento sostenido de la organización haciendo frente a los cambios del mercado y condiciones de la demanda.

2.2 Visión

Para el año 2019, ser la empresa distribuidora líder de productos de consumo masivo en el norte peruano, abarcando los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad. Además, ser reconocida como modelo de gestión y calidad de servicio, incrementando su ROE año a año hasta alcanzar un ROE de 12% al año 2019.

2.3 Misión

Distribuidora Comercial San Diego distribuye productos de consumo masivo en el norte peruano, entregamos productos de la mejor calidad en el menor tiempo posible, contamos con un factor humano altamente calificado y comprometido con la empresa.

2.4 Valores

Para cumplir con la misión y visión hacia una excelencia en la gestión empresarial, todos los integrantes de la organización deben apoyar en el cumplimiento de los siguientes valores corporativos:

- **Respeto:** Se entiende como la búsqueda de la equidad y tolerancia en beneficio de todos. De igual manera, se considera como el reconocimiento del valor de cada cual en sus opiniones y percepciones, y condiciones de ser humano.
- **Compromiso:** Se trata del grado de involucramiento de cada integrante de la empresa con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la organización.
- **Responsabilidad:** Es la fuerza íntima de cada colaborador de la empresa para cumplir sus labores de la forma en que se debe hacer y en los tiempos que se le asignaron.
- **Trabajo en equipo:** Se refiere a que cada colaborador de la empresa debe tener claro que lo esencial es el funcionamiento global de la organización. Igualmente,

cada uno de ellos debe ser capaz de integrarse a los demás para hacer posible este logro, es decir, conseguir sinergia.

- Orientación al cliente: Busca la satisfacción de los clientes. La razón es que el éxito del negocio está en función a ellos. Entonces, cada colaborador de la empresa debe realizar los esfuerzos necesarios para lograr este fin.

2.5 Código de Ética

El código de ética de Distribuidora Comercial San Diego contempla las siguientes acciones:

- Prácticas comerciales totalmente transparentes.
- Respeto a la libre competencia.
- Fortalecer las relaciones familiares.
- Respeto y garantía de los derechos humanos.
- Rechazo a cualquier tipo de discriminación y maltrato.
- Conciencia ambiental que motiva el respeto, cuidado y conservación del entorno natural.

2.6 Conclusiones

El negocio de la distribución de productos de consumo masivo implica un alto grado de comunicación y planificación. Además, requiere de un fuerte trabajo en equipo que tenga como objetivo que los productos estén en el lugar correcto a la hora indicada, y en las condiciones pactadas con el cliente. En este sentido, es que se orientan tanto la visión como la misión de la Distribuidora Comercial San Diego.

La visión y misión apoyarán en el direccionamiento de las estrategias por plantear para la mejora del sector. La misión debe describir aquello que se realiza y la visión debe señalar a dónde se quiere llegar por medio de los objetivos a largo plazo y las estrategias en función a cada uno de ellos.

Los valores y el Código de Ética son los pilares para alcanzar el éxito de la visión y deben ser difundidos y conocidos por todos los grupos de interés dentro del sector. Además, los planes de acción y las estrategias que se propondrán, en su totalidad, deberán encontrarse sujetas y cumplir con los valores y el respectivo código de ética.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa busca la exploración del entorno y el análisis de la industria. Asimismo, tiene como fin identificar y evaluar las tendencias, y revela las oportunidades y amenazas clave. Por ello, se recomienda buscar información política, económica, social, tecnológica y ecológica; involucrar al mayor número de gerentes y funcionarios; investigar a los competidores; consultar información en revistas especializadas, páginas confiables de Internet, entre otros.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

Se trata de una evaluación de los factores externos clave con un enfoque integral y sistémico. En esta, se hace un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas. A continuación, se explicará detalladamente en qué consiste.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Para este análisis se tiene en cuenta las principales variables políticas, gubernamentales y legales, se han evaluado con la finalidad de identificar en que forma pueden generar amenazas u oportunidades para la Distribuidora San Diego S.A.C.

La estabilidad macroeconómica, el desarrollo trazado para hacer de Piura una región con igualdad de oportunidades, los proyectos de inversión que la región tiene en cartera, las alianzas entre el sector público y privado, son fundamentales para el despegue de la región. Las potencialidades y los recursos humanos que dispone la región permitirán que en el mediano plazo Piura sea la región articulada, ordenada, descentralizada, competitiva y con justicia social.

Piura mantiene un ritmo de crecimiento de más del 6% en los últimos años, la región parece tener un futuro promisorio. Sin embargo, a pesar del crecimiento sostenido y la estabilidad macroeconómica, la región necesita de la aplicación de políticas sociales sostenibles, que garantice elevar el bienestar de la mayoría de su población.

En el Perú existe estabilidad política lo cual estimula la inversión privada y contribuye al crecimiento del PBI, también el riesgo país de Perú es uno de los más bajos de la región, junto al de México y Colombia, el riesgo país Perú fue de 2.16 de acuerdo al EMBI+ (Emerging Markets Bond Index Plus) Perú calculado por el banco de inversión JP Morgan según publicación del diario Gestión del 21 de setiembre 2015.

Así mismo el Perú tiene un gobierno unitario, representativo y descentralizado, con 3 poderes independientes, todo este marco de leyes garantizan el estado de derecho y protegen al ciudadano, así como las inversiones nacionales y extranjeras; esta estabilidad a contribuido a que empresas como Distribuidora San Diego y cadenas de Super Mercados como Real Plaza, Centro Comercial Plaza del Sol, Centro Comercial Plaza de la Luna, Centro Comercial Open Plaza Piura, Makros, Minka y otros se establezcan con éxito en el norte peruano, donde según Meylin Guerola coordinadora de Marketing del centro Comercial Plaza del Sol de Piura los 4 centros comerciales más grandes tuvieron un crecimiento del 5.5% durante el 2014 superior al 4.9% que registraron el 2013.

En Piura se implementó el programa Impulsa Perú, el cual es patrocinado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, mediante este programa se logró mejorar la empleabilidad y competencias laborales de más de 4,000 personas, permitiéndoles fortalecer competencias de gestión, con una inversión de 4 millones 877, 834.

El Perú tiene vigente leyes que garantizan los derechos de los trabajadores, protegiendo sus derechos básicos, así se tiene el Decreto Legislativo N° 728 para el sector privado, y el Decreto Legislativo N°276 que rige el sector público, también el Código Civil, todos ellos protegen al trabajador peruano; además el Ministerio de Trabajo a través de sus oficinas descentralizadas realiza labores de inspección a las empresas tanto públicas como privadas a fin de preservar los derechos de los trabajadores.

En los últimos 20 años el cuidado del medio ambiente ha tomado mucha importancia primero en Europa del Norte y luego en todo el mundo, es así que Perú también ha dado una legislación que protege el medio ambiente como el Decreto Legislativo N° 28611, Ley del Ambiente, la Ley N° 29325, la ley del Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización Ambiental, estas leyes pretenden la preservación del medio ambiente, el uso racional de los insumos, así como reducir la contaminación y sancionar a los infractores.

La corrupción se ha constituido en uno de los principales problemas para el desarrollo del país, y está en todos los poderes del estado, así como en las instituciones públicas y privadas, Según Macera, 2015 la corrupción es una de las preocupaciones más graves de los peruanos, además según Ipsos Apoyo en encuesta realizada el año 2015, el 52% de ciudadanos opina que la corrupción es uno de los tres principales problemas del país. La sensación de encontrar la corrupción detrás de cada licitación pública, licencia, trámite burocrático, concesión privada y funcionario público es cada vez más extendida. Para la Procuraduría Anticorrupción, hace un año, el 92% de los alcaldes del país (casi 1.700 de 1.841) estaban siendo investigados por presuntos actos de corrupción vinculados a los delitos de peculado de uso, malversación de fondos, negociación incompatible y colusión.

El Perú desde el año 1990 ha mejorado sus relaciones internacionales lo que le ha permitido firmar varios convenios con la comunidad internacional, actualmente es miembro de la ONU, de la Comunidad Andina de Naciones, y es firmante del Pacto de San José de Costa Rica sobre protección de los derechos humanos, así como la firma del Tratado de Libre Comercio TLC; todos ellos influyen en la eficiencia del Estado y en la relación laboral-empresarial.

Otro aspecto analizado es la delincuencia, que ha ganado terreno en el norte del país. A diario se presentan casos de asaltos, robos, extorsiones y asesinatos, por ajuste de cuentas o por rivalidad entre bandas criminales, y todo esto a la vista de las autoridades. Lamentablemente, como ocurre también en otras ciudades, la policía debe enfrentar el problema con equipos y unidades deficientes u obsoletos y, en muchos casos, sin ellos (Puell, Valle, & Alarcón, 2010).

No cabe duda que la ciudad de Trujillo es una de las zonas más afectadas por estos delitos. Durante el año 2010, se registraron siete asaltos a establecimientos comerciales, buses interprovinciales y personas. Los malhechores actúan, incluso, sin importar la presencia de las autoridades; entre los hechos ocurridos, se puede mencionar el asalto a una casa de cambio ubicada a 100 metros de la central de emergencias de la policía y de la municipalidad del distrito de Víctor Larco (Puell et al., 2010).

Adicionalmente, se produjeron ocho asesinatos por ajuste de cuentas, e innumerables casos de extorsión a empresarios y transportistas. Estos tipos de acciones delictivas se han convertido en el negocio más rentable de las bandas organizadas. Aunque varios de sus cabecillas ya están en prisión, esto no ha impedido que realicen llamadas telefónicas a sus víctimas, que son amenazadas con atentar contra ellas, sus familias o sus negocios (Puell et al., 2010).

Según el jefe de la III Dirección Territorial Policial (Diterpol), general Eduardo Arteta, en una ciudad como Trujillo, poblada por cerca de un millón de habitantes, es imposible evitar dichos sucesos y eliminar a sus ejecutores. Sin embargo, se está trabajando en su prevención. Así, en los distritos de El Porvenir y de la Esperanza, la Policía, para reducir la delincuencia, principalmente, ha implementado una oficina del escuadrón verde que cuenta con cuarenta efectivos en cada distrito (Puell et al., 2010).

Finalmente, Chiclayo (Lambayeque) es otra ciudad afectada. A pesar de que la institución policial realiza esfuerzos para disminuir las extorsiones, robos y asaltos, hasta ahora no hay resultados significativos para la población. El jefe de la II Dirterpol, general Víctor Ordinola, sostiene que la delincuencia ya no actúa con la magnitud de meses anteriores debido a que se han intensificados los operativos en la región y hay mayor presencia policial en Chiclayo (Puell et al., 2010).

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con el Ministerio de Economía se espera que el Gobierno de Perú lidere en 2015 el crecimiento económico de la región latinoamericana con una tasa de al menos un 4 % de su producto interno bruto (PIB). También, el ministro Segura, titular de la cartera, explicó que el poder ejecutivo de Perú evalúa una posible corrección a la primera proyección de crecimiento anunciada para 2015, fijada en 4,8 %. Ello está en función del último choque externo (“Perú espera liderar el crecimiento,” 2015).

Asimismo, sostuvo que las estimaciones menos favorables, provenientes de instituciones reputadas, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), fijan el crecimiento de Perú para 2015 en un 4%. Sin embargo, esto no significa una crisis. A pesar de que la situación se presenta complicada para la región, Perú debe redoblar sus esfuerzos para mantener las tasas de crecimiento esperadas. Además, se debe mencionar que en 2014, la economía peruana creció más del doble (2,7%) en comparación con otros países latinoamericanos (1,2%). Este panorama se presentó en un año difícil para la región y en un contexto regional de desaceleración económica (“Perú espera liderar el crecimiento,” 2015).

Por otra parte, las proyecciones de analistas económicos recopiladas por Latin Focus Consensus Forecast señalaron que la economía peruana lideraría, en el largo plazo, el crecimiento económico entre los principales países de América Latina desde el 2014 hasta el 2018. En su informe, indicaron que Perú logrará un crecimiento superior con una tasa de

expansión de 5,4%. Le siguen, de acuerdo con este análisis, Bolivia (5,3%), Paraguay (4,6%) y Colombia (4,5%) (“Perú liderará crecimiento económico,” 2014).

En cuanto a los próximos cuatro años, el consenso de los analistas prevé que la economía peruana acelerará gradualmente. Para este año se estimó un alza de 5,6%; y para 2016, un crecimiento de 5,8%. Asimismo, para 2017 se proyecta una tasa de expansión de 5,9%, y para 2018, un 6%. Durante estos años, se espera que el crecimiento del país supere al promedio de América Latina, al del Mercosur y al de la Comunidad Andina. En el periodo estimado, la economía peruana será uno de los líderes del avance del consumo. También, conseguirá ser uno de los componentes más importantes del producto bruto interno (PBI). La razón es que representa alrededor de dos tercios la economía (“Perú liderará crecimiento económico,” 2014).

Es importante mencionar que en el año 2013, Perú tenía un poder adquisitivo anual por persona de US\$ 11,403, según un análisis de Latinvex a partir de los datos difundidos por el FMI. En ese año, también, Chile encabezó el *ranking* regional, con un PBI per cápita de US\$ 19,975. En este contexto, Perú ocupó el octavo lugar como país con el PBI per cápita más alto de América latina (US\$ 11,403) al desplazar al noveno lugar a Colombia (US\$ 11,284), según Latinvex con base en nuevos datos del FMI. Este informe actualizado siguió cifras del poder adquisitivo de paridad (PPP) del PBI per cápita para medir la riqueza (“Perú se convirtió,” 2013). En la Tabla 2, se presenta el crecimiento del PBI per cápita de estos últimos años.

Tabla 2

Crecimiento del PBI per Cápita

	2011	2012	2013	2014
Perú	5.97%	6.56%	5.0%	4.80%

Nota. Tomado de “Crecimiento del PBI per cápita,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a. Recuperado de <http://www.m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/>

Por otro lado, las ciudades del interior no son ajenas a estas mejoras económicas. Así, Junín, San Martín, Tacna, Piura, Tumbes, La Libertad y Lambayeque son algunos de los departamentos peruanos con mayor crecimiento económico, producto de sus principales actividades económicas propias. También, el comercio y el turismo se han incrementado en estos últimos años. Estos datos se reflejan en el incremento del PBI por departamentos, como se aprecia más adelante en la Figura 1.

Tumbes ha crecido a una tasa promedio anual de 4.7 %, mientras el promedio del país en el mismo periodo fue 2.4%. Esto ha permitido el crecimiento del empleo y el ingreso per cápita regional. Además, ha contribuido a dinamizar la demanda interna regional y el desarrollo de importantes inversiones en sectores económicos como el *retail*, construcción, educación, salud, entre otros.



Figura 1. Taza de crecimiento del PBI 2014 por departamentos. Tomado de “Producto bruto interno por departamentos 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Por su parte, el departamento de La Libertad es la cuarta región en importancia económica. Sin embargo, todavía presenta serios desafíos en el desarrollo del capital social. Este aspecto se evidencia en lo humano (educación y salud) y en infraestructura (Bazán, 2014). En el caso de Lambayeque, a pesar de ser el segundo departamento más pequeño del país (luego de Tumbes), mostró gran dinamismo en los últimos años. Ha llegado a cifras de

crecimiento económico superiores al 10% en el 2007 y ha posicionado su aporte al PBI nacional en 3.44%. Adicionalmente, su población ha crecido cinco veces en casi 70 años y está en pleno bono demográfico, pues el grupo adulto pasó del 28.8% del total en 1981 a representar el 42.3% en el 2007. Según el censo del 2007, el 79.5% de sus habitantes vive en zonas urbanas (Perú Económico, 2010).

En lo relacionado con el consumidor, desde el 2013, este es más cauteloso, busca opciones para economizar, y ha optado por las promociones y la compra de marcas más económicas. Debido a esto, se dispone a realizar gastos más espaciados y de mayor volumen. En consecuencia, reduce su frecuencia de compra (“Consumo en hogares,” 2014).

No obstante, otra opinión difiere en cuanto a este último aspecto referido a la compra. Para esta, el consumidor peruano gusta de promociones, que constituyen una buena opción para algunas categorías. Sin embargo, ante el menor incremento, el ama de casa, especialmente del segmento C, también aumenta su frecuencia de compra en otras categorías básicas y prefiere mantenerse en el canal tradicional (“Consumo en hogares,” 2014).

Por otra parte, la innovación ha sido un factor determinante en el caso de la expansión de la empresa Nestlé Perú. Esta ha logrado crecer, en promedio, un 7,5% anual; así en el 2012, obtuvo un 10%. Según Carlos Velasco, su director general, esta ventaja en cuanto a la administración de crecimiento se consiguió sobre los retos de un mercado lleno de oportunidades, pero en el que se compra “día a día” (“Nestlé: La innovación,” 2012).

El caso Nestlé es evidencia de que la capitalización del crecimiento como país se pierde si no se generan nuevos productos. La categoría helados es un ejemplo de ello, ya que se innova constantemente: en promedio, cada temporada Nestlé lanza al mercado entre 20 y 30 nuevos productos. Lo mismo ocurre con el chocolate, que se presenta como una oportunidad de crecer y la marca Sublime lo demuestra: ahora tienen almendras bañadas o

Sublime *waffler*; una tableta de Sublime grande, también con almendras, con naranja o en versión *cookies and cream* (“Nestlé: La innovación,” 2012).

Asimismo, un aspecto importante que Nestlé Perú ha hecho es lograr entender cómo compra el consumidor peruano. Velasco sostiene que el peruano compra al día, porque es la forma en la que controla sus gastos. En respuesta a ello, Nestlé supo llevar sus marcas líderes a formatos pequeños que permitan al consumidor esa forma de comprar. Por eso, más del 30% del portafolio de productos equivale a US\$ 0.30. Así, todo se vende a un sol, ya que la moneda dura juega un rol muy importante para la empresa (“Nestlé: La innovación,” 2012).

Otra característica innovadora de Nestlé es que el equipo del área comercial y de ventas proyecta su estrategia en función del formato de desembolso y el cliente. En este proceso, se debe tener en mente el costo; en este caso, treinta centavos de dólar, que se traducen a un sol. A partir de ello, se propone una estrategia para saber cómo se hará un producto de calidad que cueste un sol y que el consumidor quede satisfecho (“Nestlé: La innovación,” 2012).

Este trabajo es un reto muy grande con grandes beneficios. En el 2012, el lanzamiento de 20 nuevos productos en el mercado hizo que Alicorp reportará ingresos por S/. 1'643,8 millones durante el tercer trimestre. Esto significó un 7,1% más que lo percibido en similar periodo del año anterior. Además, la ampliación del portafolio de la empresa del grupo Romero generó un aumento de 3,2% en su volumen total de ventas en el periodo analizado (“Alicorp facturó S/.1.644 mlls.,” 2014).

Sin embargo, los mayores gastos financieros de la empresa en el tercer trimestre hicieron que la utilidad neta de la firma sumara S/. 63,8 millones, una cifra menor a los S/.89,3 millones alcanzados en el 2013. A pesar de ello, la utilidad neta obtenida entre enero y setiembre de 2014, igual a S/. 187,5 millones, superó en 1,8% el monto del 2013. También, el ebitda (utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) llegó a S/.

202,5 millones, es decir, un 5,6% superior al del año anterior (“Alicorp facturó S/.1.644 mlls.,” 2014).

En la categoría de consumo masivo se produjeron mayores ventas en las líneas que participa Alicorp, como lo son panetones, salsas y pastas en los mercados de Brasil, Perú Argentina y Ecuador. El ingreso a la categoría de cereales, además, tuvo un impacto positivo en sus ventas. Con respecto a los productos industriales, la margarina fue la que registró un aumento importante en sus pedidos. Del mismo modo, la línea de nutrición animal acumuló S/. 312, 3 millones en el periodo antes mencionado, lo cual significó un crecimiento orgánico de 37,8% en relación con el 2013 (“Alicorp facturó S/.1.644 mlls.,” 2014).

Ese mismo año, la Junta General de Accionistas de Alicorp aprobó efectuar operaciones de financiamiento en el mercado de capitales peruano hasta por S/1,000 millones. La decisión tiene como objetivo reperfilarse los pasivos de corto plazo de la firma sin elevar el actual nivel de endeudamiento. También, entre los 20 nuevos productos de Alicorp figuran las nuevas líneas de pastas de Don Vittorio, el lanzamiento del panetón Blanca Flor, el relanzamiento de la marca de detergentes Opal Ultra “2 en 1”, así como de las harinas industriales Blanca Nieve (“Alicorp facturó S/.1.644 mlls.,” 2014).

Un factor decisivo en la compra lo constituyen los niños. Según un estudio elaborado por la consultora CCR para *El Comercio*, en el 62% de los hogares peruanos, los niños influyen (siempre o a veces) en las decisiones de compra. Actualmente, los padres toman más en cuenta la opinión de sus hijos en los procesos de adquisición. Según José Oropeza, gerente de Consumer y Nuevos Negocios, entre las mujeres que trabajan es más fuerte el peso del deseo de los hijos. El 71% de madres trabajadoras mencionó que permiten la intervención de sus pequeños en sus compras como una forma de compensación por no estar cerca de ellos; además, al tener mayor disponibilidad de efectivo, pueden darle este gusto a sus hijos (“Niños influyen en la compra,” 2014).

En relación con las amas de casa, el 52% dice que cede ante los pedidos de sus hijos (solo el 4% lo hace siempre). Sin embargo, no solo la nueva composición de las familias ha impulsado esta tendencia. Oropeza indicó que la mayor exposición a medios de comunicación tradicionales y redes sociales ocasiona que los niños tengan mayor información sobre los productos y justifiquen mejor sus decisiones (“Niños influyen en la compra,” 2014).

La consultora CCR identificó que la decisión de compra en ropa y calzado es la más fuerte (28%). Adicionalmente, es alta la intervención en categorías de cuidado personal, como champú (26%), desodorantes (20%) y pasta dental (17%), y en el caso de alimentos, el yogur. De acuerdo con la investigación de la consultora, el 46% de los compradores de esta categoría va acompañado, sobre todo, por sus hijos. En este caso, el 56% de los niños tiene una actitud activa antes de la compra; mientras que durante la transacción, este porcentaje alcanza el 61% (“Niños influyen en la compra,” 2014).

En el libro *Los niños consumistas*, Carlos Teixeira, asesor en temas de *marketing*, afirmó que los niños, además de intervenir en categorías que tradicionalmente estaban pensadas para ellos, lo hacen en otras que incluyen productos para la familia (mobiliario, automóviles y productos electrónicos). Sin embargo, el grado de acción e influencia dependerá de la edad del menor. Al inicio son solamente acompañantes, pero a partir de los dos años, los niños comienzan a pedir a sus padres que compren ciertos artículos, y entre los tres y cinco años, ya seleccionan productos. Desde los cinco hasta los ocho los niños comienzan a realizar compras independientes (“Niños influyen en la compra,” 2014).

Oropeza agregó que la edad del infante también impacta en el poder de decisión en determinadas categorías. En el caso de artículos de cuidado personal, es fuerte la influencia de los niños de 10 a 12 años, y en cuanto a helados, los menores de 12 son los que tienen mayor poder. Ante esta situación, las empresas elaboran sus estrategias de mercadotecnia

para fidelizar, desde un inicio, a los niños consumidores, y no solo se puede ver en las pautas publicitarias, sino también en la forma como presentan sus productos en el punto de venta (“Niños influyen en la compra,” 2014).

Manuel Fazio, gerente general de Marketing Preciso, y promotor de la feria Bodegas y Mercados 2014, sostuvo, en el 2014, que las ventas de bodegas alcanzarían los S/. 20,000 millones. Las bodegas grandes y medianas representan el 70% de la facturación y son las que más han crecido en los últimos años. Las grandes extendieron su participación ese año en un 15%, seis puntos porcentuales más que en el 2012. Igualmente, aunque los supermercados se han expandido en el país, las bodegas y mercados facturaron S/. 15,000 millones el 2013. Además, se esperó, en el 2014, cerrar con S/. 20,000 millones en ventas, a causa de las mejoras en la economía reflejadas en la ampliación de la clase media peruana. Esta representó en ese año el 60% de ciudadanos (“Ventas de bodegas”, 2014).

Un escenario similar fue el de las bodegas medianas. Estas crecieron del 27% al 35%; en cambio, las bodegas pequeñas han reducido su mercado al pasar de 64% a 50%. Fazio afirmó que las bodegas son como el factor de espejo del barrio. Estas mutan en la medida que hay más colegios, más industrias, ya que adaptan su propuesta. Así, el pequeño espacio que poseen tiene que ser rentabilizado según las nuevas exigencias (“Ventas de bodegas”, 2014).

El canal virtual es un factor que ayuda a elevar más su participación en el mercado. El uso de catálogos *online*, de redes sociales, entre otros ayudaría en fidelizar a sus consumidores y en facilitar la competencia contra los supermercados. Dichas herramientas virtuales producen mayor rotación y rentabilidad por producto, que son dos ejes vitales del segmento bodeguero. En consecuencia, se estima que en un año el crecimiento puede ser del 20%; un segundo año, un 30% o 40% más si se usa adecuadamente las herramientas web. Todo esto aumentaría la facturación, pues se presentaría una bodega virtual que además

ofrece un punto de venta, lo cual muy pocas de estas pueden proponer a su público (“Ventas de bodegas”, 2014).

En el 2014, las cifras mostraron que en el Perú existen 250,000 bodegas y 150,000 puestos de mercado. Asimismo, evidenciaron que entre S/. 7 y S/. 12 es el *ticket* de compra en las bodegas. Finalmente, una bodega atiende cerca de 15 horas y el 75% está dirigida por el propio dueño; mientras el 25% restante lo asume un familiar del dueño (“Ventas de bodegas”, 2014). Cabe señalar que en norte del país se registra números significantes de bodegas como podemos señalar a continuación: en Piura hay 3,600 bodegas, en Tumbes hay 1,800 , en La Libertad hay 10,000 y en Lambayeque hay 6,000 bodegas.

Procter & Gamble (P&G) y Kimberly Clark, las mayores compañías del mundo de productos para el hogar, pronosticaron sólidos aumentos de sus ventas en mercados emergentes. Esto ha calmado a inversores que temían que un débil crecimiento en algunos de esos países afectara sus perspectivas. Las ventas de P&G, el fabricante de los pañales Pampers y del detergente Ariel, subieron un 8% el año pasado en países en desarrollo en el segundo trimestre fiscal. No obstante, su crecimiento fue menor en mercados más maduros como Estados Unidos y Europa. La empresa no modificó su pronóstico de crecimiento de ventas y ganancias para el 2014 (“Procter & Gamble y Kimberly-Clark,” 2014).

Por parte de Kimberly-Clark, esta reportó avances similares en los mercados emergentes, ayudada por el fuerte crecimiento en China. Asimismo, anunció perspectivas optimistas para ese año. Sin embargo, ejecutivos de ambas empresas manifestaron su preocupación por la situación cambiaria en Argentina y Venezuela. Un ejemplo de esa situación fue la tasa de cambio oficial del peso argentino frente al dólar, el cual cayó un 20% a inicios del 2014, lo que presionó todavía más a precios que ya subían en la tercera mayor economía de América Latina (“Procter & Gamble y Kimberly-Clark,” 2014).

Otros escenarios se presentaron en el año 2014. Hubo desarrollo de los mercados, ya que se han vuelto más volátiles, a pesar de la desaceleración de la cual siempre se habla. La empresa rival Unilever mantuvo su estrategia de crecimiento en mercados en desarrollo, que impulsaron sus ventas en el cuarto trimestre del año 2014. Las acciones de P&G subieron un 2,8% a US\$80,41, mientras que las de Kimberly-Clark ganaron un 2,7% a US\$108,25, en una jornada de baja generalizada en el mercado (“Procter & Gamble y Kimberly-Clark,” 2014).

Asimismo, P&G ganó US\$ 3,430 millones o US\$1,18 por acción en su segundo trimestre fiscal terminado el 31 de diciembre del 2013. El resultado se compara con los US\$ 4.060 millones, o US\$1,39 por papel, del mismo periodo del año anterior. También, la ganancia estructural por acción, sin contar cargos por reestructuración, disminuyó un 1% a US\$1,21, contra los US\$1,20 que anticiparon los analistas. En relación con las ventas, estas aumentaron un 0,5% a US\$22.280 millones, en línea con la estimación promedio de Wall Street, según Thomson Reuters I/B/E/S (“Procter & Gamble y Kimberly-Clark,” 2014).

Por último Kimberly-Clark, que fabrica los pañales Huggies, informó de un alza de sus ventas orgánicas de un 5%, y pronosticó un crecimiento de un 3% a un 5% en 2014. Igualmente, reportó una ganancia del cuarto trimestre de ese año de US\$1,40 por acción. Esto representa un centavo más de lo esperado (“Procter & Gamble y Kimberly-Clark,” 2014).

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú es un país con una población económica activa grande (cerca al 50%), lo cual fortalece y dinamiza la economía. En el año 2012, la población ocupada del país, es decir, la población que participa en la generación de algún bien o en la prestación de un servicio, se situó en 15'541,500 personas. Asimismo, el crecimiento de la población ocupada en el año 2012 con relación al 2011 fue mayor en Lima Metropolitana y en la región costa, cuya variación porcentual fue de 2,9%, en cada caso. Por área de residencia, el área urbana creció

en 2,6%; mientras que el área rural disminuyó en 1,6%. También, la región selva se incrementó en 1,2% y la sierra disminuyó en 0,5%.

En el país, la población ocupada se ha venido incrementando paulatinamente. Entre el 2004 y 2012 ha crecido a una tasa promedio anual de 2,2% (310,000 personas cada año).

Asimismo, en el 2012, la población ocupada aumentó en 1,5% con respecto al año anterior.

En la Tabla 3, se aprecian los porcentajes de población por actividad.

Tabla 3

Población Económicamente Activa Ocupada por Rama de Actividad (%)

	2010	2011	2012
Agricultura / Pesca / Minería	43,6	42,4	56,2
Manufactura	6,9	6,8	6,9
Construcción	4,1	4,0	8,4
Comercio	15,6	16,9	18,9
Transportes y comunicaciones	5,3	5,0	7,7
Otros servicios	24,5	24,9	25,0

Nota. Adaptado de “Producto bruto interno según actividad económica (Nivel 54) 2007- 2013 (Valores a precios corrientes),” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

En cuanto a la población, Piura ha tenido un crecimiento demográfico significativo.

Esto es producto de la tasa de natalidad y de la migración de regiones vecinas menos

favorecidas. Por ello, se le considera entre los departamentos más poblados. Al respecto, la

información se aprecia en la Figura 2 y la Tabla 4.

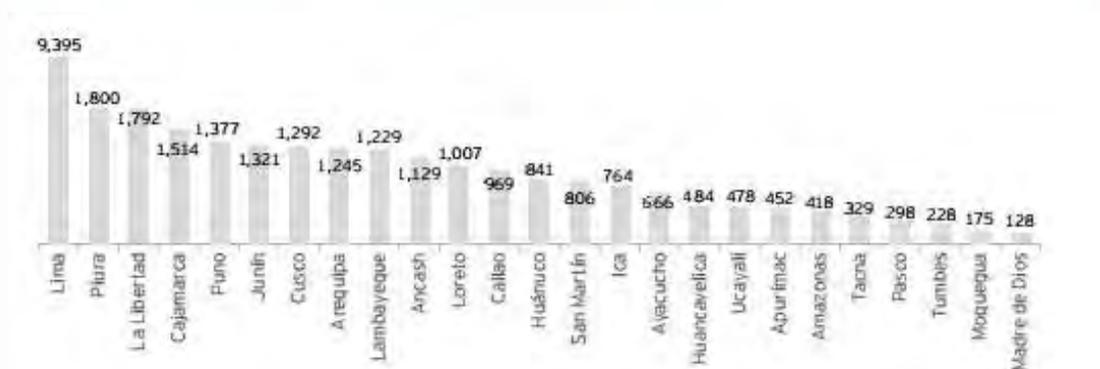


Figura 2. Población por departamento. Tomado de “Estado de la población peruana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014a. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Tabla 4

Principales Indicadores Sociales del Departamento de Piura

Departamento y provincia	Superficie (km ²)	Población estimada 2012	Densidad poblacional hab./km ²
Perú 1/	1'286,966.66	30'135,875	23
Piura 10/	35,892.49	1'799,607	50
Piura	6,211.16	734,437	118
Ayabaca	5,230.68	141,708	27
Huacabamba	4,254.14	127,423	30
Morropón	3,817.92	159,486	42
Paíta	1,784.24	122,725	69
Sullana	5,423.61	309,605	57
Talara	2,799.49	133,148	48
Sechura	6,369.93	71,075	11

Nota. 1/ Incluye: 4,996.28 km² que corresponde al lado peruano del lago Titicaca. 10/ Incluye: 1.32 km² de superficie insular oceánica. Tomado de "Carpeta georeferencial Piura," por la Oficina de Gestión y Estadística del Congreso de la República del Perú, 2015. Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/dgp/Gestion_Informacion_Estadistica/georeferencial/2015/1trimestre/20.PIURA.pdf

La población censada al año 1993 del departamento de Lambayeque era de 617,900 habitantes, distribuidos en un 91.60%, en el área urbana y un 8.40% en el área rural. Para el año 2005, se estimó 91.54% de población en el área urbana, frente a un 8.46% de población para el área rural. Asimismo, se apreció un estancamiento por el proceso de migración (ver Tabla 5).

Tabla 5

Población de Lambayeque Censada y Estimada por Área Urbana y Rural, 1993 y 2005 (en miles de habitantes)

Provincia	Población censada 11/7/1993			Estimado 30/8/2005		
	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
Chiclayo	617,9	566,0	51,9	766,0	701,02	64,9

Nota. Tomado de "Carpeta georeferencial Piura," por la Oficina de Gestión y Estadística del Congreso de la República del Perú, 2015. Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/dgp/Gestion_Informacion_Estadistica/georeferencial/2015/1trimestre/20.PIURA.pdf

En el periodo inter-censal 1940-1961, la tasa de crecimiento poblacional de Chiclayo de 4,9%, supera la de la capital Lima de 4,6%. Pero es, sobre todo, a partir de la década de los sesenta cuando los procesos migratorios se agudizan de manera dramática en todo el país. Tanto el crecimiento vegetativo de la población en el campo como también la Reforma Agraria contribuyeron a que fuertes contingentes de pobladores con escasos recursos económicos se desplazaran del campo y de las zonas andinas a las principales ciudades de la costa buscando allí alojamiento y oportunidades de trabajo. Chiclayo llega a crecer en este periodo más que ninguna otra ciudad del país, con una tasa anual de 6,5%, mucho más alta que la de Lima.

Asimismo, Chiclayo es un centro administrativo, de servicios, comercial, financiero y agroindustrial. Este desempeña el rol de centro dinamizador principal del sistema urbano regional. También, forma parte principal del sistema urbano regional de Lambayeque, y se caracteriza por su carácter concentrador de actividades económicas, de servicios y del mayor contingente poblacional; lo cual se complementa por núcleos urbanos ubicados de manera dispersa al interior de la región.

La población liberteña ha mostrado cambios que pueden ser observados a través de los Censos de Población y Vivienda del INEI. La población total de la región se ha incrementado, pero su participación respecto al total nacional es menor que en 1940. Además, esta población ha tenido un profundo proceso de urbanización y es mayoritariamente joven.

En el 2007, la población censada fue de 1,6 millones de habitantes, de los cuales 1,2 millones residen en el área urbana y 398,000, en el área rural. La población de la región representó el 5,9 por ciento de la población total del país. Según esa cifra se puede afirmar que fue la tercera más poblada del país, después de Lima y Piura (ver Figura 3).

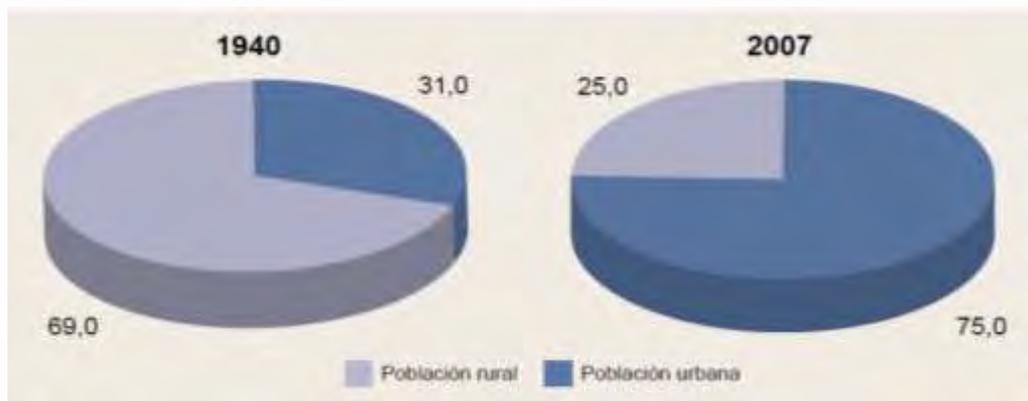


Figura 3. Población urbana y rural de la Libertad, 1940, 2007 (en porcentaje). Tomado de “Carpeta georeferencial Piura,” por la Oficina de Gestión y Estadística del Congreso de la República del Perú, 2015. Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/dgp/Gestion_Informacion_Estadistica/georeferencial/2015/1trimestre/20.PIURA.pdf

La población de la ciudad de Trujillo ha venido creciendo en estos últimos años y no solo económicamente, sino también demográficamente. En cuanto al crecimiento económico de la ciudad, esto ha generado un mayor movimiento comercial. Se han creado muchas empresas y *malls*, lo que ha generado muchos puestos de trabajo tanto como oportunidades laborales. Este crecimiento además de favorecer a los trujillanos, también ha beneficiado a personas que han emigrado a la ciudad de Trujillo. Igualmente, dichas personas han puesto negocios, han traído a sus hijos y familiares a estudiar en los colegios, institutos y universidades, por lo que hay un mayor crecimiento poblacional de Trujillo.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Los cambios y descubrimientos tecnológicos producen un fuerte impacto en las empresas y en todo el proceso. Esto se evidencia en productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, proceso de manufactura, práctica de mercado y posición competitiva de la empresa (David, 2003). Por ello, el aspecto tecnológico debe tomarse en cuenta para la formulación de las estrategias.

El cambio es la única constante, ya que el consumidor actual vive el día a día inmerso en esta única constante. La hiperconectividad, y accesibilidad de la información y la

tecnología crean un contexto rico en innovación y más dinámico en todos los aspectos. Así, el consumidor de hoy vive conectado e informado, y el resultado más importante es que crea información y nuevo contenido. En otras palabras, la tecnología ha llegado a ser parte esencial e indispensable de la vida (Victorio, 2014).

La era del *marketing* digital ha dado paso a un mundo digital. Los hechos indican que los esfuerzos por conectarse con el consumidor van más allá de la publicidad dirigida en redes sociales o blogs. Efectivamente, el *marketing* digital ha trascendido la comunicación para convertirse en el nuevo hogar del consumidor actual. En este la comunicación no es unidireccional, a diferencia de otros espacios: el digital brinda un ambiente de interconectividad, donde cada quien tiene algo que compartir. Del mismo modo, algunas de las campañas más exitosas del espacio digital fueron iniciativas creadas por personas comunes, es decir, ciudadanos del nuevo mundo digital (Victorio, 2014).

Además, lograr captar la atención de un usuario en las redes sociales y mantener un vínculo que asegure una venta no es un cometido fácil para una empresa. Así como los medios tradicionales, miles de organizaciones invierten distintas sumas de dinero con el fin de conseguir aceptación. Es decir, pagan para obtener un clic en sus redes sociales y en las búsquedas (“Cómo aprovechar el marketing,” 2015).

Por otra parte, la participación de los departamentos de la región costa norte del Perú (La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes) en la economía del país es cada vez más destacable. Al finalizar el 2013, la actividad económica de la región representó más del 14% del valor agregado bruto nacional (VAB), debido al impulso del sector servicio. Este crecimiento no hubiera sido posible sin el uso de diversas estrategias de comunicación enfocadas a estimular el consumo de distintos productos y servicios propios de la región norte del Perú. Actualmente, el panorama competitivo al que se enfrentan las empresas ha llevado a

que estas hagan uso de plataformas digitales, con el fin de llegar a sus clientes potenciales de forma rápida, efectiva y económica.

Conociendo las ventajas que la Internet presenta para el mundo de los negocios, muchos se han aventurado no solo a publicar información en sitios web y blogs propios, sino a tener un contacto dinámico con potenciales clientes a través de la creación de perfiles y páginas en las redes sociales más utilizadas por la sociedad actual. Según el estudio “Futuro Digital Perú 2013” de comScore (2013), en el país se dio el mayor crecimiento de usuarios *online*. Las cifras refieren que subió un 12% de junio del 2012 a junio del 2013, y en relación con el promedio mensual de horas *online* consumidas, Perú sobrepasa el promedio de Asia Pacífico (19.2) y Medio Oriente-África (17 horas), llegando a 20.7 horas consumidas.

Este mismo estudio demuestra que dentro de las cuatro categorías en las que los peruanos consumen más tiempo *online*, las redes sociales encabezan dicha lista. Estas tienen un promedio de horas por visitante al mes de 7,9 horas. Le siguen los sitios de entretenimiento con 3,71 horas, sitios de servicios con 3,39 horas y los portales con 1,91 horas (comScore, 2013).

Es interesante saber que Facebook es la red social más utilizada por los peruanos, por lo que lidera el mercado. Hasta fines de enero del 2014, 12,6 millones de peruanos tenían una cuenta en dicha red social, y de ese total, el 13,5% vive en la región costa norte del Perú. Twitter ocupa el segundo lugar, ya que más de 2,1 millones de peruanos tienen una cuenta en esta red. De acuerdo con la directora *consultant* de Smartec, Marienella Álvarez, lo primordial no es el monto de inversión, sino tener muy claro los resultados numéricos que el negocio desea alcanzar, así como segmentar el público al que se desea llegar para administrar todos los esfuerzos y la inversión de forma eficiente (“Cómo aprovechar el marketing,” 2015).

Para lograr el posicionamiento web, hay que aparecer en los primeros lugares de búsquedas de forma orgánica, sin invertir en anuncios. La mejor apuesta en términos de costos, según la especialista, es trabajar en la estrategia SEO (Search Engine Optimization) del negocio. Lo ideal para las empresas pequeñas sin mucho capital es el posicionamiento de forma orgánica, que tiene un 80% más de clics que un anuncio pagado en el buscador (“Cómo aprovechar el marketing,” 2015).

Además, se debe trabajar en la estructura de la página web del negocio. Todo ello implica una labor en las etiquetas, que no deben ser demasiadas; en el contenido y en la autoridad de dominio y página. Así, si alguien escribe el nombre de la web y se ha trabajado en los puntos antes mencionados, esta aparecerá como primera opción; o si alguien escribe palabras relacionadas y estas se han usado como *keywords*, sucederá lo mismo sin que esto cueste dinero (“Cómo aprovechar el marketing,” 2015).

Para lograr esta ventaja se debe verificar la infraestructura de la web, revisar los parámetros del navegador (Mozilla, Yahoo, Mozilla, Firefox, Google Chrome) en el que se desea tener mejor posicionamiento y evitar las malas prácticas (penalizadas por Google). Otra estrategia paralela será construir vínculos a través de otras páginas o usuarios que empleen el *link* de la página web, como los blogs. Según Álvarez, eso logra una mejor posición para la página: “Google dice mucha gente habla de ti, debes ser bueno y debes dar lo que ofreces, entonces vamos a posicionarte mejor que el resto” (“Cómo aprovechar el marketing,” 2015, párr. 8).

Finalmente, en el caso de las redes sociales, Álvarez aclaró que de forma previa los negocios deben saber en qué redes su público objetivo tiene mayor interacción. Este conocimiento previo tiene la finalidad de crear su perfil oficial. Asimismo, se podrá participar de la conversación que se genere como parte de la interacción con los clientes (“Cómo aprovechar el marketing,” 2015).

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La globalización ayuda a que las tendencias mundiales se extiendan por el mundo. La preocupación por la ecología y el cuidado del medio ambiente que se originó en Europa del Norte hace tres décadas ha llegado también a Perú. Esta se ha convertido en una herramienta de decisión más que toman en cuenta los consumidores peruanos (Zubieta, 2014).

En los últimos años, el ritmo de innovación de las empresas peruanas ha avanzado con fuerza debido a los cambios en los hábitos de los consumidores locales. Por ello, las estrategias también evolucionaron y varias empresas no se han conformado solamente con el lanzamiento de más sabores y empaques. Estas han dado un paso más al crear categorías y nuevos mercados. Algunas marcas que pudieron lograrlo (“Cinco marcas,” 2014).

En el 2008, Procter & Gamble introdujo un nuevo producto al mercado de lavado: el enjuague Downy. Hasta ese momento, los hogares peruanos empleaban para la limpieza de su ropa detergente o jabón, y P&G propuso emplear este enjuague para optimizar tiempo y agua. Los segmentos A/B fueron los segmentos que acogieron bien la propuesta, así como los más bajos donde el acceso al agua potable es limitado. En la actualidad, el 70% de los hogares usa este producto (“Cinco marcas,” 2014).

Por otro lado, el director ejecutivo de Ciudad Saludable, Jorge Rochabrunt Gamarra, sostuvo que no se puede hablar de reciclaje en el país si no se masifican los programas de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos. Estos deben ser implementados obligatoriamente por los cerca de 2,000 gobiernos locales. Sin embargo, lamentablemente, muy pocos municipios han tenido esa voluntad política (Rochabrunt, 2012).

Adicionalmente, enfatizó que pese a que resulta muy importante promover la cultura del reciclaje, de nada ayuda si los residuos que la población separa y entrega a las municipalidades tienen un destino incierto y en muchos casos ilegal. Esto sucede cuando de

manera informal y clandestina, trabajadores municipales comercian con los residuos reciclables. Dicha situación se presenta incluso a pesar de estar prohibido por la ley (Rochabrunt, 2012).

En el Perú se tiene la Ley General de Residuos Sólidos (Ley 27314) y la Ley que Regula la Actividad de los Recicladores (Ley 29419). Esta última es la primera ley de mundo, por lo que el país es pionero en regular el trabajo formal de las más de 108,000 familias de recicladores. No obstante, muy pocos gobiernos locales provinciales y distritales, están implementando los programas de gestión integral de residuos sólidos que, por ley, deben incluir a los recicladores (Rochabrunt, 2012).

Aunque la mayoría apoye y promueva la cultura de las famosas 3R (reducir, reciclar y reusar), todavía existe incertidumbre acerca del destino de estos residuos y la responsabilidad en su recolección. Ciudad Saludable, asociación sin fines de lucro encargada de gestión ambiental, realizó un estudio sobre la cadena del reciclaje y descubrió que hay 108,536 recicladores en el Perú, de los cuales casi la mitad están en Lima.

Asimismo, la información obtenida mostró que al menos 11,000 recicladores han sido formalizados al amparo de las leyes vigentes, pero no más de 3,000 forman parte de algún programa de recolección selectiva de residuos sólidos municipales. Esto evidencia que la brecha aún es muy grande. Viendo esta situación, se ha planteado un objetivo de inclusión económica y social en el mundo de los recicladores del cual Ciudad Saludable hace eco hace 10 años (Rochabrunt, 2012).

Un factor por considerar es el fenómeno El Niño. Para el 2015, se pronosticó que podría convertirse en uno de los cuatro más fuertes en 65 años de acuerdo con la información proporcionada por los expertos de la Organización Meteorológica Mundial (OMM), una de las agencias científicas de las Naciones Unidas y autoridad en la materia. Existe la probabilidad de que las temperaturas de la superficie del agua en las partes central y oriental

del Pacífico tropical, adyacente a las costas de Centroamérica y Sudamérica, aumenten en dos grados o más por encima de lo normal. Recientemente, en agosto, las temperaturas estuvieron entre 1,3 y 2 grados centígrados por encima de la media, lo cual superó en un grado los umbrales habituales de El Niño (“ONU: Fenómeno El Niño,” 2015).

La OMM adelantó que es altamente probable que El Niño se intensifique hacia finales del año. Esta situación haría que sea uno de los fenómenos más fuertes desde 1950, luego de los registrados en los periodos 1972, 1973, 1982,1983 y 1997. Según, los antecedentes es probable que un episodio de El Niño alcance su fase máxima entre octubre y enero del año siguiente. Los efectos del episodio climático ya se hacen sentir en algunas regiones del mundo y serán más patentes, al menos durante los próximos cuatro u ocho meses (“ONU: Fenómeno El Niño,” 2015).

Oportunidades:

1. Estabilidad en la economía familiar y hábitos de consumo.
2. Creciente interés del consumidor peruano por productos que ayuden con el cuidado de la ecología y del medio ambiente.
3. Incremento en la penetración del Internet y redes sociales en el público consumidor.
4. Crecimiento de la industria turística en el norte del país.
5. Mayor tendencia en la influencia de los niños en compra de productos de consumo masivo.
6. Las bodegas grandes y medianas representan el 70% de la facturación por compras de productos de consumo masivo.

Amenazas:

1. Se intensifica la competencia de productos de consumo masivo.
2. Ingresos de gran cantidad de supermercados con promoción de productos.

3. Fenómeno climatológico El Niño.
4. Incremento de la delincuencia, robos, y asaltos a vendedores y camiones repartidores.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE permite a los estrategas evaluar de forma organizada la información política, gubernamental y legal (P). También posibilita analizar la información económica y financiera (F), la social cultural y demográfica (S), la tecnológica (T), y la ecológica y ambiental (E).

La MEFE de la Distribuidora Comercial San Diego cuenta con 10 factores determinantes del éxito, seis oportunidades y cuatro amenazas. Estos son un número adecuado de factores. El resultado de 2.58 obtenido es ligeramente superior al promedio, lo cual indica que la empresa está respondiendo positivamente al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Sin embargo, también muestra que las oportunidades 3 y 4 no se están aprovechando adecuadamente, así como hay una pobre respuesta a las amenazas 2, 3 y 4 (ver Tabla 6).

Tabla 6

Matriz Evaluación de Factores Externos de la Distribuidora Comercial San Diego

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Estabilidad en la economía familiar y hábitos de consumo.	0.12	4	0.48
2. Creciente interés del consumidor peruano por productos que ayuden con el cuidado en la ecología y del medio ambiente.	0.08	2	0.16
3. Mayor influencia de Internet y redes sociales en los hábitos del consumidor.	0.10	1	0.10
4. Crecimiento de la industria turística en el norte de país.	0.09	2	0.18
5. Mayor tendencia en la influencia de los niños en compra de productos de consumo masivo.	0.11	3	0.33
6. Las bodegas grandes y medianas representan el 70% de la facturación por productos de consumo masivo.	0.11	3	0.33
Amenazas			
1. Se intensifica la competencia de productos de consumo masivo.	0.11	4	0.44
2. Ingreso de gran cantidad de supermercados con promoción de productos sustitutos.	0.09	2	0.18
3. Fenómeno climatológico El Niño.	0.10	2	0.20
4. Incremento de la delincuencia, robos, y asaltos a vendedores y camiones repartidores.	0.09	2	0.18
Total	1.00		2.58

3.3 Distribuidora Comercial San Diego y sus Competidores

Es necesario conocer claramente a los competidores, tanto a los actuales, a próximos entrantes y a los sustitutos. En el caso del rubro de consumo masivo en las ciudades de Piura y Tumbes, el nivel de competencia es muy intenso. Esto se debe a que cada año se abren nuevos supermercados (ver Figura 4).

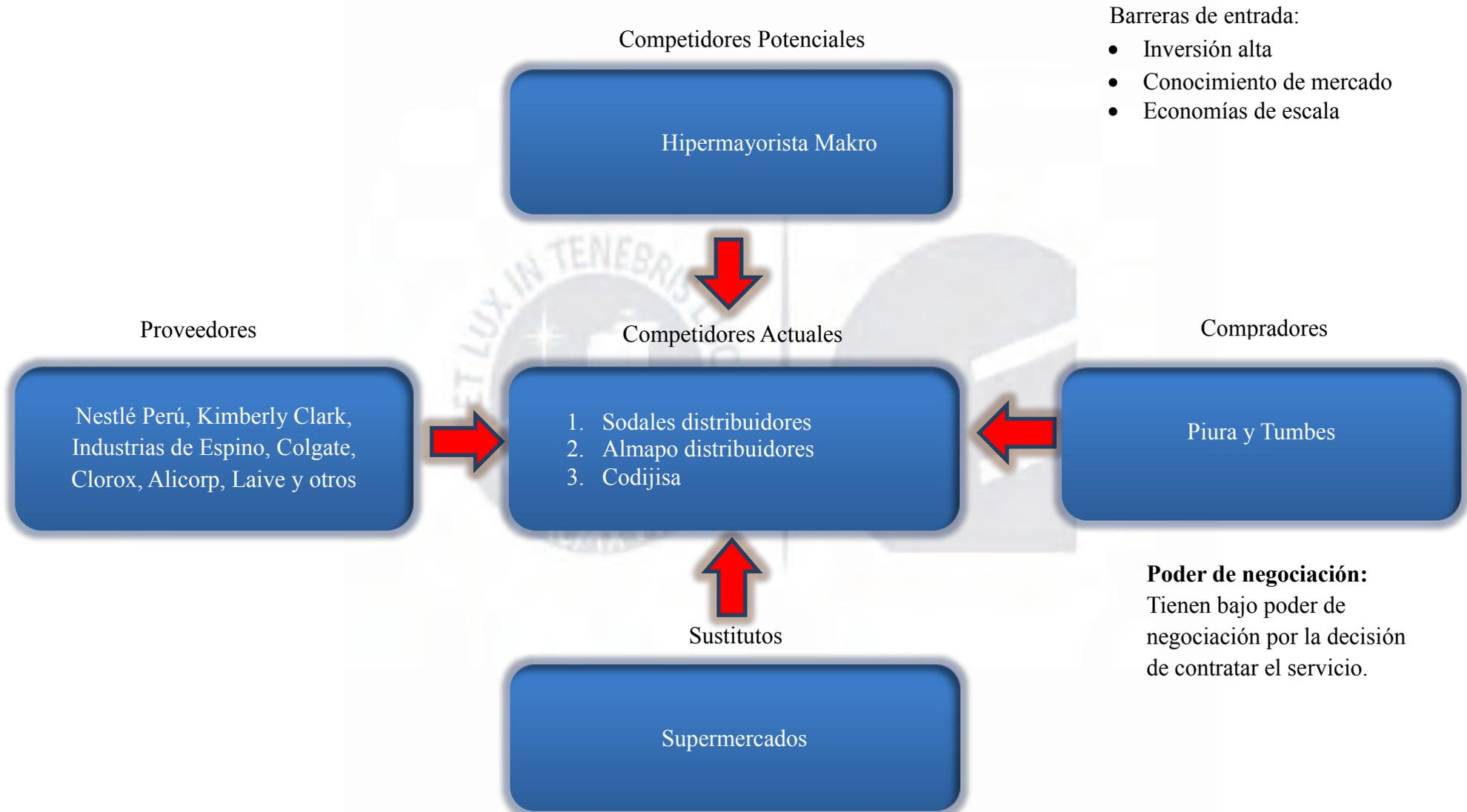


Figura 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de la empresa Distribuidora Comercial San Diego son Nestlé Perú (Tradicional, D'Onofrio, Nan), Kimberly Clark (pañales Huggies, papel higiénico Suave), Industrias del Espino (Tondero), Colgate Palmolive Perú y Clórox Perú. También, cuenta con los productos de Alicorp, Laive, Molitalia (Costa, Ambrosoli), Taberero, Cartavio Rum Company, Perúfarma, Galletera del Norte, entre otros. En general, sí existe un poder de negociación de los proveedores, como es el caso de Nestlé Perú, su principal proveedor. Este representa el 41.97% de venta promedio del año 2015, datos calculados con las ventas realizadas hasta abril del 2015, de los productos de la distribuidora.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Para poder analizar este poder a nivel de Piura y Tumbes se consideran factores importantes, como son el poder adquisitivo de los compradores, la diversidad de productos y la capacidad para distribuir los artículos de consumo hasta el lugar más alejado. En este sentido, se puede afirmar que los compradores poseen poder adquisitivo, puesto que la empresa tiene clientes clasificados en tres grupos: (a) mayoristas (44.8% de las ventas, el mismo que está representado por 60 clientes), (b) minorista, canal de distribución exclusivo (19.6% de las ventas, representado por 6,500 bodegas entre Piura y Tumbes) y (c) clientes industriales, instituciones y empresas (27.9% de las ventas, representado por 20 empresas) y (d) canal moderno (con 7.7% aquí se encuentran los supermercados y autoservicios). Estos logran ventas mensuales por cliente hasta de S/. 247,527.82, con precios de sus productos dentro del promedio del mercado, lo que le permite a estas pequeñas empresas tener un buen margen de ganancia en su venta al consumidor final.

Por otra parte, la empresa cuenta con diversidad de productos. Esto permite a los compradores tener variedad al momento de abastecer sus negocios, y de esta forma proponer al consumidor final una diversidad de productos y fidelizar a sus clientes. Además, la

distribución que ofrece la empresa hace posible que llegue hasta las bodegas más alejadas, logrando tener mayor participación de mercado.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Para la Distribuidora Comercial San Diego, la amenaza de los sustitutos es baja. Esto se debe a que no se encuentran muchas empresas que brinden los mismos productos, porque manejan una cartera de productos, en la que muchos aunque no tienen exclusividad en cuanto a su distribución, tienen capacidad financiera para manejar una cartera de productos más variada.

Por un lado, la empresa tiene un portafolio de productos diversificados con diferentes precios y calidades que satisfacen las necesidades de los consumidores. Por otro lado, la constante investigación y desarrollo en la industria de consumo masivo trae como consecuencia mejores productos al mercado, lo que hace reducir la lealtad de marca de los consumidores y los ciclos de vida del producto. En consecuencia, la amenaza de productos sustitutos se ha incrementado.

Al respecto, cabe señalar que los supermercados pueden ser una opción de sustitución porque este ofrece promociones de productos en cuanto a una baja en los precios y esto hace que los clientes minorista de la Distribuidora Comercial San Diego compren estos productos, quitándole este tipo de clientes a la distribuidora Comercial San Diego.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Existe una alta barrera de entrada, debido al elevado nivel de inversión en capacidad instalada y generación de *know how* para obtener beneficios de economías de escala. A nivel nacional y, por ende, en Piura y Tumbes, las normas para crear una empresa de distribución son las mismas. Por ello, se puede afirmar que las barreras de entrada son bajas para el ingreso de los nuevos competidores, porque no hay exclusividad en la distribución, con la mayoría de los proveedores. Al no existir lineamientos estandarizados para la creación de

empresas de distribución de productos de consumo masivo, todo va depender de cómo es que cada empresa llega a las pequeñas. La empresa Hipermayorista Mackro influye como una amenaza puesto que es una empresa que vende al por mayor y se encuentra ubicada en Piura, aun no llega a los clientes minoristas, los bodegueros.

En el caso de la Distribuidora Comercial San Diego, se ofrece un adicional. Se trata de brindar crédito a los clientes que demuestran capacidad para recibirlo. Esta es una condición que reviste rigurosidad.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

En cuanto a la oferta de las empresas que distribuyen productos de consumo masivo, se presenta gran competitividad entre las que pertenecen al mismo rubro. Asimismo, se han establecido ciertos factores que diferencian a las empresas competidoras. En este caso podemos mencionar a Sodales, esta es una empresa que pertenece a Piura y se encuentra dentro de la misma zona donde está la empresa Distribuidora Comercial San Diego, que no maneja toda la cartera de productos que distribuye Distribuidora Comercial San Diego, puesto que no existe un contrato de exclusividad con los proveedores, pero Sodales no posee la el respaldo financiero suficiente para manejar un portafolio más amplio de productos y de igual forma abarcar más participación de mercado. Cabe señalar que para lograr una mayor participación de mercado es necesario algunos requerimientos como: (a) la eficiencia en la entrega de los productos; (b) la diversidad de los productos y (c) la calidad con que se entregan estos.

3.4 Distribuidora Comercial San Diego y sus Referentes

Los referentes principales de la Distribuidora Comercial San Diego los constituyen las empresas como el Hipermayorista Makro, Yichang, Chacao S.A son empresas que a lo largo del año han crecido y fortalecido con empresas con: gran imagen corporativa, diversidad en

sus productos y capacidad instalada, entre otros factores que le dan el éxito que han obtenido en este rubro. Estos aspectos constituyen los principales referentes que se debe imitar.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz Perfil Competitivo, que se expone más adelante en la Tabla 7, ayuda a evaluar cómo está la empresa en función de sus principales competidores. Para ello, hace una comparación de las fortalezas y debilidades de cada una de ellas. Esta información permite inferir posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en relación con su posición estratégica.

La Matriz Perfil Competitivo basa su evaluación en factores clave de éxito. Estos incluyen factores internos y externos. Asimismo, determinar el nivel de agresividad de la competencia es clave para el futuro de éxito de una organización, porque ayuda a determinar las estrategias.

Los resultados de la Matriz Perfil Competitivo han considerado los principales competidores de la Distribuidora San Diego, filial Piura. Estos son los siguientes: Sodales Distribuidores, Almapo Distribuidores y Codijisa. Entre las cuatro empresas, Distribuidora San Diego obtuvo 2.70, que es una ponderación dentro del promedio en relación con las cuatro empresas. Se colige de esto que se debe mejorar una debilidad mayor, así como las cuatro debilidades menores, y potencializar las cuatro fortalezas mayores y las cuatro fortalezas menores para posicionarse mejor en el sector comercio de productos de consumo masivo.

Tabla 7

Matriz Perfil Competitivo de la Distribuidora Comercial San Diego

Factores clave de éxito	San Diego			Sodales		Almapo		Codijisa	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Nivel de participación en los principales mercados	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33
2. Capacidad instalada	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
3. Calidad del servicio	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4. Capacidad financiera	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33
5. Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10
6. Imagen corporativa	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18
7. Ubicación de las instalaciones	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8. Alianzas estratégicas con otras empresas	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
9. Acceso a nuevos mercados	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20
10. Diversidad de productos	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Total	1.00		2.70		2.30		2.62		2.41

3.6 Matriz Perfil Referencial (MPR)

El propósito de la MPR es comparar a la organización con sus referentes, los cuales sirven como modelo de buenas prácticas. En el caso de Distribuidora Comercial San Diego, como se aprecia en la Tabla 8, se ha adoptado como modelo referencial a tres de las empresas con mayor participación y competitividad en el mercado, como son Hipermayorista Makro, Chacao S.A, y Yichang. Estas poseen varias cualidades, tales como gran imagen corporativa, diversidad en sus productos y capacidad instalada, entre otros factores que le dan el éxito que han obtenido en este rubro.

Los resultados de la MPR muestran que los tres referentes desarrollan muy buenas prácticas. Estas se deben imitar y mejorar. Sin embargo, el referente con la mayor puntuación es el Grupo Florida con una ponderación de 3.79. Con este referente, comparte la Distribuidora Comercial San Diego su imagen corporativa.

3.7 Conclusiones

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEC, es importante resaltar que, para el sector de distribución de productos de consumo masivo, hay importantes empresas a nivel nacional, que, a pesar de su ubicación geográfica, llegan a diferentes puntos del país. Las empresas de este sector deben invertir en publicidad que es como se llega al consumidor final, así como la diversidad de productos.

Tabla 8

Matriz Perfil Referencial de la Distribuidora Comercial San Diego

Factores clave de éxito	San Diego			Hipermayorista Makro		Chacao S.A		Yichan	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Nivel de participación en los principales mercados	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44
2. Capacidad instalada	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Calidad del servicio	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4. Capacidad financiera	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
5. Competitividad de precios	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6. Imagen corporativa	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
7. Ubicación de las instalaciones	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8. Alianzas estratégicas con otras empresas	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27
9. Acceso a nuevos mercados	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
10. Diversidad de productos	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Total	1.00		2.70		3.79		3.50		3.62

Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2008), la mala situación que experimentan algunas empresas en Latinoamérica se debe a una serie de factores que serían controlables por la empresa, pero que realmente son manejados y controlados por sistemas defectuosos. Asimismo señaló que es importante eliminar y establecer mejoras en aquellos factores llamados “males endémicos,” los cuales marcan el curso negativo que siguen las organizaciones.

La Gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Se debe manejar los cambios dentro de esta, superar las crisis y asegurar la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales. Dichos recursos se enfocan en el cumplimiento de la misión de la organización. El permanente objetivo de la administración consiste en aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales (Del Águila, Cachay, Cortez, & Yuasa, 2012).

Según D'Alessio (2008), en el análisis interno, el diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende, en gran medida, de la evaluación que se efectúe de los recursos con que esta cuenta. Asimismo, el análisis interno se consigue estableciendo los objetivos y las estrategias comunes entre los integrantes del sector. Se requiere “muchísima honestidad para descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización y no tratar de cubrir aspectos críticos al interior de la misma” (D'Alessio, 2008, p. 168). Finalmente, son dos las herramientas que se emplean en la evaluación interna: (a) el análisis AMOFHIT y (b) la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Consiste en evaluar los recursos con los que cuenta una organización, buscando hacer de los recursos una ventaja competitiva, aumentar la eficiencia de la organización y generar

más renta. Para ello, debe tener presente que la finalidad es crear valor para la organización.

El análisis interno AMOFHIT evalúa los factores internos de la organización. Estos son los siguientes: (a) administración y gerencia, (b) *marketing* y ventas, (c) operaciones y logística-infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Como resultado del presente análisis, se obtiene la Matriz Evaluación de Factores Internos (D'Alessio, 2008). La importancia de este análisis radica en que no solo es necesario conocer el entorno externo. El éxito de una o de las estrategias también dependerá de que la organización tenga la capacidad estratégica para actuar con la calidad necesaria para alcanzar el éxito.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio, 2008). El Grupo San Diego es liderado por la Distribuidora Comercial San Diego. Este grupo incluye cuatro empresas más: (a) La Estrellita, (b) Estrellita del Norte, (c) Diet Foods, (d) Limpiecito y (e) Transportes del Norte (Transporte y Carga Lima-Piura). Estas empresas tienen como actividad económica la comercialización y venta mayorista de alimentos, bebidas, tabaco, productos para el hogar y limpieza, y servicios adicionales como el transporte. Para el presente planeamiento estratégico, el análisis y evaluación se centra única y exclusivamente en las operaciones y procesos de la distribuidora y no del grupo.

En cuanto al aspecto administrativo y operacional, la empresa mantiene el control y trabaja con indicadores que le ayudan a gestionar el cumplimiento de objetivos previamente definidos. Sin embargo, se observa, al mismo tiempo, que dichos indicadores no se reflejan en un tablero de gestión o control balanceado. Este, si existiese, debería ser monitoreado mensualmente y serviría de apoyo a la administración para evaluar su gestión y desempeño.

La dirección de la entidad está conformada por la junta participativa, dos directores y el gerente. Cabe señalar que Grupo San Diego es una empresa familiar, la los dos directores pertenecen a la familia de los fundadores, pero el gerente no es de mismo grupo familiar, él es un profesional contratado. Adicionalmente, existen los departamentos de Recursos Humanos, Ventas, y Administración y Contabilidad. El área de Administración incluye Almacenes. Asimismo, tanto el departamento de Ventas como el de Administración y el de Almacenes están subdivididos para el departamento de Piura y Tumbes.

Por otro lado, la Gerencia tiene establecidas normas que buscan guiar el desarrollo de las actividades de una manera más eficaz. Su sistema de gobierno es una entidad democrática en la que todos sus asociados pueden participar. Al respecto, cabe mencionar que los contratos con los proveedores los negocia directamente la Gerencia en cuanto a la frecuencia de compra, los precios y el valor agregado.

En la Figura 5, se presenta el organigrama actual de la empresa. En este, se aprecia la estructura jerárquica del control en la toma de decisiones y los objetivos estratégicos establecidos por la empresa. Cabe añadir que la toma de decisiones se realiza según el grado de inversión e impacto que esta tendría en la empresa. Sobre esta base, se organizan reuniones de directorio entre el director, el gerente, el administrador y otras partes pertinentes según sea el caso, por ejemplo, el jefe de ventas. No existen departamentos independientes referidos al *marketing* (M), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T). Las actividades son distribuidas entre las demás áreas.

Asimismo, es importante resaltar, que la Gerencia, que a su vez lleva las finanzas del Grupo San Diego, y es este el que le reporta a los directores del grupo San Diego, cada empresa esta vista como una unidad de negocio y tiene un administrador al frente de sus operaciones; además como producto del análisis interno y de las entrevistas realizadas con la Gerencia, que la Distribuidora Comercial San Diego posee una ventaja competitiva en su

know how. Esta se enfoca en la comercialización de productos de consumo masivo en los departamentos de Piura y Tumbes. Desde sus inicios y durante las décadas siguientes, se observa el crecimiento progresivo y continuo dentro de diversos rubros asociados a la comercialización de productos de consumo masivo.



La experiencia obtenida en este rubro es una consecuencia de las diferentes transiciones y de la evolución en sus operaciones. Esta influencia se extiende desde su fundador hasta las siguientes generaciones, los hijos, que han incursionado en diversas áreas de venta, tales como la cerveza, las bebidas, los cigarros, las golosinas, etc. El nivel de conocimiento logrado se sustenta en dos aspectos: (a) el comportamiento del consumidor, la evolución y tendencias del mercado durante los últimos años, y (b) su relación con los mercados de Piura y Tumbes. No obstante, el actual escenario económico y las nuevas tendencias y cambios influenciados por la globalización demandan revisar y replantear los objetivos de la empresa a largo plazo. Con ello, se busca estrategias que garanticen el crecimiento en los años posteriores.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

D'Alessio (2008) definió al *marketing* como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización. Es importante resaltar que el *marketing* es vital y de suma importancia en un mundo cada vez más globalizado. A ello se suma los variados panoramas producidos por las diferentes condiciones de competencia. Cabe señalar que Distribuidora comercial San Diego no cuenta con una área de marketing, su participación en esta área es mínima y está a cargo de los proveedores de los diferentes productos que comercializa, a través de un personal por cada proveedor.

Desde la perspectiva del *marketing*, para tener éxito, se debe conocer muy bien el mercado, y ofrecer productos y servicios que se ajusten a las características de cada uno de ellos. Sin embargo, Arellano (2015) mencionó que con mucha frecuencia, y especialmente en momentos de incertidumbre económica como el actual entorno globalizado, hay un divorcio entre lo que creen los gerentes y lo que ocurre realmente. Se suele pensar que la experiencia es suficiente para entender lo que el mercado necesita. De esta manera, inconscientemente se

cae en una de las cinco trampas siguientes: (a) la del tiempo, (b) la del espacio, (c) la del yo, (d) la de los otros y (e) la de todos. Estas afectan el análisis de mercado efectuado por las empresas, según el *mix* del *marketing* (representado por las denominadas “4P”).

Distribuidora Comercial San Diego ofrece sus servicios en la zona norte del Perú. Geográficamente, su mercado global comprende los departamentos de Piura y Tumbes, zonas en las cuales distribuye productos masivos a su cartera de clientes. La oferta del servicio se realiza a cuatro tipos de clientes, como se indica más adelante; sin embargo, su cliente final está conformado por el consumidor del producto.

Las estrategias que realiza el Departamento de Ventas para atraer a este cliente se basan en la oferta, por parte de la empresa, de un portafolio diversificado de productos en todas las categorías. Esto le permite llegar a clientes de diferentes segmentos y NSE (A, B, C y D) de las zonas geográficas en mención. Ello involucra tanto al canal tradicional como a los canales modernos.

Porter (citado en Domínguez, Hernández, & Toledo, 2004) precisó que una industria fragmentada se define como un sector donde compiten muchas empresas, pero ninguna de ellas tiene participación importante en el mercado ni puede ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector industrial. Asimismo, indicó que la ausencia de líderes con el poder de conformar los eventos del sector industrial es la característica principal que hace de estos sectores un ambiente único en el cual competir.

De acuerdo con esto, se hace lógico que en un mercado altamente dividido sea importante comprender y analizar la situación actual del sector de productos de consumo masivo. Para ello, se aplicará el análisis de las “4P” del mercado: producto, precio, plaza, y promoción, versus las estrategias y el actual proceso con que cuenta la empresa. Se busca identificar fortalezas y debilidades en las diferentes áreas funcionales de la misma.

Del análisis y los resultados de la entrevista efectuada por los autores del presente planeamiento estratégico, se resalta la ausencia de un departamento dedicado a las estrategias de *marketing* y análisis del comportamiento no solo del consumidor final sino también del análisis del mercado..

Precio. En un mundo globalizado, el impacto que genera la variación en los agentes económicos en las grandes economías repercute ya sea positiva o negativamente en las economías en desarrollo o emergentes. Asimismo, la variación en el precio de los *commodities* es un punto a considerar cuando se trata de productos de consumo. La variación en el precio afecta directamente las estrategias de venta de toda empresa y sus márgenes de utilidad.

Por otro lado, la volatilidad de los precios de los productos básicos agropecuarios y de los alimentos también ha sido motivo de preocupación durante varias décadas. Como sostuvieron Gilbert y Morgan (2010), la volatilidad de los precios de los cereales afecta de manera desproporcionada a las economías pobres y no a las ricas. Lo mismo le ocurre a los sectores pobres de la sociedad, no a los ricos.

La Organización Mundial del Comercio (OMC, 2014), en su informe anual, analiza el comportamiento del precio de los recursos naturales y de los productos agropecuarios. En el informe, se precisó que los precios aumentaron de forma significativa entre 2000 y 2008 (los aumentos fueron particularmente pronunciados a partir de 2003). Durante ese período, el índice de precios reales anuales de los productos energéticos y de los metales y minerales se duplicó con creces. Asimismo, la caída subsiguiente de los precios en 2008-2009 fue consecuencia de la crisis financiera y económica mundial. No obstante, los precios volvieron a subir entre 2009 y 2011. Como se aprecia, los precios de los productos agropecuarios prácticamente se duplicaron entre 2000 y 2011 (ver Figura 6).

Las empresas peruanas no están ajenas a los efectos de la variación y volatilidad del precio de los insumos (*commodities*) que utilizan en la producción de los productos de consumo masivo (Chicata et al., 2013). En el caso de Alicorp, por ejemplo, el riesgo más importante que enfrenta la empresa es la dependencia de la volatilidad de los precios de los *commodities* (trigo y soya) que afectan los costos de sus principales productos, pues representan actualmente el 60% de costos de venta. Para mitigar este riesgo, la empresa está utilizando estrategias de cobertura y diversificando su portafolio hacia productos que no dependan de los precios internacionales de aquellos. A partir de ello, se colige la necesidad de crear estrategias adecuadas que ayuden a mitigar los efectos negativos de los agentes económicos.

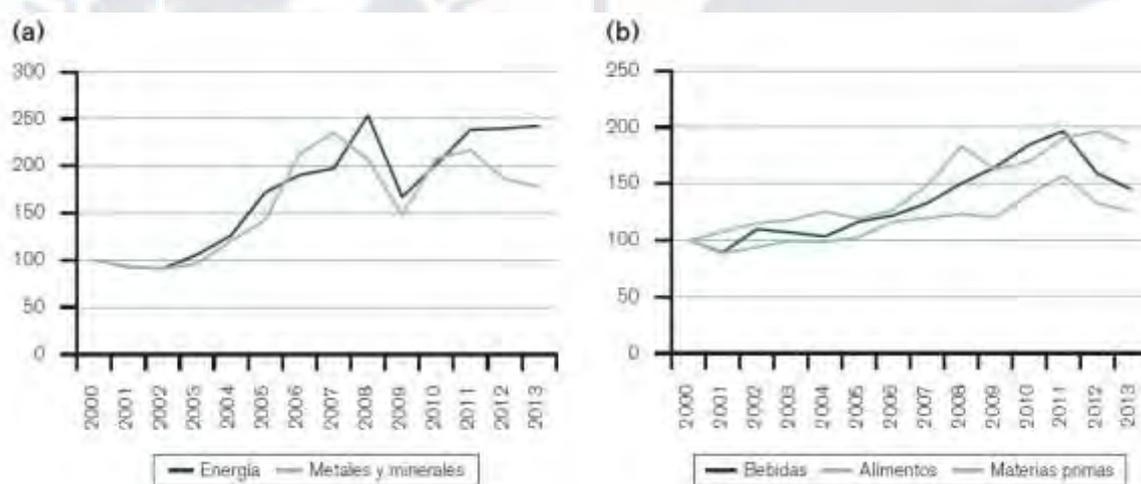


Figura 6. Índices de los precios reales anuales de determinados productos básicos, 2000-2013. Tomado de “Informe sobre el comercio mundial de 2014: Comercio y desarrollo tendencias recientes y función de la OMC,” por la Organización Mundial del Comercio (OMC), 2014. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report14_s.pdf

Por otro lado, el considerar los efectos de los agentes económicos en la economía local a raíz de un mundo cada vez más globalizado, la eliminación de barreras comerciales y los efectos de las variaciones históricas de los precios de los alimentos y productos básicos resulta vital por parte de la Distribuidora Comercial San Diego. Es necesario tomar en cuenta dichos aspectos al momento de determinar sus márgenes de utilidad y el precio de los

productos que comercializa. Con ello, se puede proteger ante eventuales ciclos mundiales de variación y volatilidad de precios. Para ello, debe centrarse en aquellos productos con alto margen de rotación y utilidad, y mayor demanda en el mercado.

La determinación del precio y de los márgenes de ganancia es establecida sobre la base de los contratos que la gerencia negocia directamente con los proveedores. Aquellos son afectados por el volumen de compras negociado con cada uno de ellos. Al respecto, la empresa tiene limitaciones en las negociaciones por volumen, debido a su capacidad de almacenamiento. En la Tabla 9, se muestra el ingreso total y el promedio de ventas de Distribuidora Comercial San Diego para los primeros cinco meses del presente año en los departamentos de Piura y Tumbes.

Tabla 9

Ventas Mensuales y Promedio/Día, para los Departamentos de Piura y Tumbes (Enero-Mayo 2015)

Mes	Piura		Tumbes	
	Venta mensual (S/.)	Ventas promedio / día (S/.)	Venta mensual 2 (S/.)	Ventas promedio / día 2 (S/.)
Enero	6'898,795.86	255,510.96	1'611,829.32	59,697.38
Febrero	5'875,334.68	217,604.99	1'572,743.35	58,249.75
Marzo	7'078,661.43	262,172.65	1'622,082.11	60,077.12
Abril	6'307,226.50	233,600.98	1'747,710.45	64,730.02
Mayo	7'072,894.56	261,959.06	1'521,535.82	56,353.18
Promedio Ventas	6'540,004.62	242,222.40	1'638,591.31	60,688.57
Total ventas	33'232,913.03	1'230,848.64	8'075,901.05	299,107.45

Producto. La empresa comercializa una gran variedad de productos de consumo, entre alimentos, bebidas, artículos para el hogar (limpieza) y gran parte de productos industrializados por grandes grupos internacionales y locales en la industria de productos de consumo masivo. El 41.97% de acuerdo al promedio de ventas calculados a abril del 2015 de

sus ventas proviene de Nestlé Perú (tradicional). Por otro lado, el 43.61% está distribuido gradualmente por ocho proveedores, entre los que se encuentran Kimberly Clark, Nestlé (D'Onofrio), Industrias del Espino, Colgate Palmolive, Clorox y Alicorp.

El proveedor con mayor participación de productos es Nestlé (tradicional). En la Tabla 10, se muestra cómo la empresa clasifica a sus proveedores en tres categorías, de acuerdo con su volumen de participación en el mercado y con los resultados de ventas. Los resultados históricos de ventas muestran una alta dependencia en un solo proveedor, Nestlé. Esto representa una amenaza al funcionamiento general de las operaciones ante la anulación de contrato con esta empresa u otros eventos en la economía y funcionamiento de las actuales condiciones del mercado.

Tabla 10

Participación de Proveedores por Porcentaje de Ventas para la Categoría A

Ventas 2015			
Proveedor	Prom. mensual ventas (S/.)	% ventas	Categoría (proveedor)
Nestlé Perú (Tradicional)	2'440,998.78	35.05	
Kimberly Clark – Pañales Huggies	534,733.12	7.68	
Kimberly Clark – Papel Suave	508,413.20	7.30	
Nestle Perú S.A. (D'Onofrio)	478,040.52	6.86	
Industrias del Espino (Tondero)	452,390.71	6.50	A
Colgate Palmolive Perú	347,180.34	4.98	
Clorox Perú	338,810.20	4.86	
Laive	215,594.67	3.10	
Alicorp (Opal)	188,904.33	2.71	
Nestlé Perú (Nan)	126,625.60	1.82	

Nota. Tomado de “Estadísticas de ventas por categoría,” por Distribuidora Comercial San Diego, 2015a [Documento privado interno]. Piura, Perú: Autor.

Es importante mencionar que, en cuanto a la calidad, distribución y variedad de productos, la empresa está controlada por grandes grupos o empresas internacionales. En una industria tan dividida como la de consumo masivo, los puntos previamente mencionados no son fácilmente controlables por la Distribuidora Comercial San Diego. Se resalta la calidad

del producto por ser de suma importancia para el consumidor. Este aspecto ayuda no solo a penetrar o a incrementar la participación en el actual o en los nuevos mercados, sino que genera la satisfacción del consumidor final, que es el objetivo final de toda organización.

Distribuidora Comercial San Diego está analizando su proyección a futuro mediante la integración vertical hacia atrás. Esta incluye tres aspectos: (a) la creación de sus propios productos, (b) los productos a ofrecer según las condiciones del mercado y (c) el grado de experiencia de la empresa. Estos aspectos tienen como objetivo el rubro de conservas, sardinas y galletas, productos que buscan evitar la fricción con los actuales proveedores.

Plaza. La empresa comercializa sus productos en los departamentos de Piura y Tumbes, siendo su mercado principal la zona norte del Perú. Las variedades de productos que se comercializan son muchas y provienen de diferentes proveedores como se ha detallado anteriormente. Asimismo, la empresa se encarga de todo el proceso de distribución a sus diferentes clientes. Además cabe señalar que dentro de sus planes a futuro la empresa está planteándose ingresar a los mercados de los departamentos de Lambayeque y La Libertad y de esta forma consolidarse en todo el norte peruano.

La importancia de este punto radica en que las estrategias a utilizar varían de un lugar a otro. Hay mucha diferencia entre las estrategias que se utilizarían para la ciudad de Lima y las que son necesarias para la zona norte, donde actualmente opera la Distribuidora Comercial San Diego. El producto debe estar disponible donde a su consumidor objetivo le resulte más fácil ir de compras. Esto puede ser en la calle principal, un pedido por correo o la opción más actual: a través del comercio electrónico o en una tienda *online*.

Un ejemplo de lo anterior lo constituye el mercado chino, que se caracteriza por su particularidad y complejidad. Su sistema comercial está fragmentado, el mercado no es estándar, y hay una brecha entre la estructura del canal urbano y el rural. En este contexto, aspectos como el posicionamiento en el mercado, los canales de distribución, la

comunicación y la estrategia de servicio son singulares. Por ello, las empresas multinacionales, con el fin de mejorar los canales de venta, se ven en la necesidad de promover diferentes estrategias de acuerdo con las características del mercado donde operan (Ke & Li, 2015).

En la Tabla 11, se aprecia el tamaño potencial de mercado en el que Distribuidora Comercial San Diego opera. Este abarca a cerca de dos millones de la población total del Perú. Esta cifra representa el 0.066% de la población total.

Tabla 11

Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total por Sexo de las Principales Ciudades, 2012-2015

Departamento, provincia y principal ciudad	2012 Total	2013 Total	2014 Total	2015 Mujer
Perú	30,135,875	30,475,144	30,814,175	15,545,829
Piura	1,799,607	1,814,622	1,829,496	918,364
Piura - Piura	417,892	424,124	430,319	224,753
Piura - Catacaos	68,966	69,520	70,063	35,397
Morropón - Chulucanas	57,317	57,338	57,359	28,756
Paita - Paita	86,833	89,595	92,422	47,850
Sullana - Sullana	196,102	197,869	199,606	102,947
Talara - Talara	90,731	90,764	90,797	45,189
Sechura - Sechura	39,511	40,997	42,529	22,220
Resto de Población	842,255	844,415	846,401	411,252
Tumbes	228,227	231,480	234,638	108,852
Tumbes - Tumbes	107,476	108,902	110,279	51,041
Resto de Población	120,751	122,578	124,359	57,811

Nota. Tomado de “Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>

Asimismo, Distribuidora Comercial San Diego no realiza directamente estrategias de penetración y *marketing* en el mercado donde opera. Como se mencionó, estas son propuestas por los proveedores. Además, la presencia de otros operadores (distribuidores) del rubro de

consumo masivo en la zona donde opera es reducida. Específicamente, se entabla competencia directa entre los grandes grupos como Alicorp y el Grupo Gloria. Por su parte, Codijisa, Almapo y Sodales son distribuidores.

Promoción. La actual evolución de los mercados, en especial el de consumo, requiere de un profundo conocimiento del consumidor con el objetivo de anticiparse a sus necesidades. El objetivo consiste en responder a estas con los productos y soluciones que se adecuen a lo que el cliente busca. Las únicas estrategias de venta practicadas por la empresa se realizan sobre la base de la zonificación de las áreas de operación y mediante subdistribuidores en las zonas donde el volumen de ventas es mayor.

Distribuidora Comercial San Diego no cuenta con un Departamento de *Marketing* propiamente dicho. Las estrategias y promoción de los productos comercializados por la empresa son responsabilidad de la alta gerencia en conjunto con el Departamento de Ventas y los análisis de resultados obtenidos. En coordinación con los distribuidores que distribuye la empresa ofrece promociones como: entrega de unidades adicionales por compra de una caja o docena, dependiendo del producto ofrecido.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones de logística y abastecimiento de productos son realizadas conjuntamente por el Departamento de Ventas y Administración (Área de Almacenes). La empresa no cuenta con modelos de cola, rompe stock de su mercadería, no posee códigos de barra para control de su mercadería. Cabe señalar que existe un representante por cada proveedor, el cual tiene por función el control del *stock* y la rotación de productos a fin de evitar pérdidas ya sea por falta de productos o caducidad de estos. Es función de los representantes de cada proveedor el coordinar las promociones de los productos, como entrega de unidades adicionales por un mínimo de compra, y estrategias que eviten la

pérdida. Los productos vencidos y deteriorados se negocian en porcentaje para asumir su costo. Se observa, en ciertas ocasiones, saturación en las operaciones del área.

Los productos llegan al almacén central Piura después de una semana. La mercadería es transportada de Lima a Piura por el transporte del grupo San Diego. Sin embargo, cuando la empresa no se abastece, se ve en la necesidad de contratar transporte adicional, el cual es pagado por el proveedor. Para el caso de los proveedores chicos, la empresa negocia el pago con productos adicionales de tipo C y D (ver Apéndice A).

Asimismo, la empresa maneja un cronograma de facturación por rutas y códigos de facturación. Este está dividido en zonas de las diferentes urbanizaciones de los departamentos de Piura y Tumbes. Existen aproximadamente 176 rutas, de las cuales 21 están destinadas a satisfacer los mercados de las ciudades de Piura y Tumbes (ver Apéndice B). Sin embargo, no existe un estudio o análisis de rutas versus costos que permita indicar el uso correcto y eficiente en la distribución y en la gestión de las operaciones de distribución de los productos a los clientes.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Esta área es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno. Además, se ocupa de conseguir otros recursos adicionales, necesarios por su cantidad, calidad y costo, que son requeridos para el funcionamiento sostenido de la organización. A partir de esta especificación, según D'Alessio (2008), se establece un paralelo entre las principales variables que serán estudiadas en una auditoría de finanzas (i.e., situación financiera, estructura de ingresos y costos, inversiones y dimensionamiento financiero, acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo, incentivos tributarios, etc.).

En el contexto nacional, según Benzaquen (2013), el panorama económico peruano, durante el período 2006-2010, fue muy favorable. El Perú creció consistentemente por encima del promedio de la región América Latina (3.66%), y se ubicó entre los países de

crecimiento más rápido en el mundo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] & Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2011). En el 2011, el producto interno bruto (PIB) peruano creció 6.9%, pese al temor a una recaída de la economía mundial por la crisis de deuda europea y a la incertidumbre del proceso electoral peruano (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2012).

Según Benzaquen (2013), en la última década, y sobre todo en el último quinquenio, el crecimiento de la economía ha estado ligado a la mejora de la productividad, que se convirtió en el principal impulso del crecimiento, a diferencia de las décadas de 1950, 1960 y 1970. Las proyecciones de crecimiento para la economía peruana no son desfavorables en la actualidad.

El mercado de consumo y sus proyecciones son favorables a las empresas. Sin embargo, en un entorno turbulento en el que las empresas tienen que poner en práctica sus mejores estrategias, es recomendable identificar en un contexto más amplio a aquellas empresas líderes en el mercado donde se opera. Esto se realiza para identificar a los competidores directos de la empresa o para establecer *benchmarks* económicos adecuados al tamaño y las políticas de la empresa en el futuro. En la Tabla 12, se expone las siete principales empresas de consumo masivo en el Perú.

Tabla 12

Perú: Principales Empresas de Consumo que más Facturaron en el Perú, 2014

Empresa	Ventas	Logotipo
1. Alicorp	Puede que estar en esta posición se deba a que es una de las empresas más grandes del país, pero, en este primer semestre, Alicorp ha sido una de las pocas compañías de la industria de consumo masivo -junto con San Fernando- que más activa ha estado en cuanto a lanzamientos. Producto de ello, en dicho período esta ha sido la firma que ha registrado los ingresos más altos: S/1,928.081 millones, cifra que muestra un aumento interanual de 5,9%.	
2. Backus	La compañía cervecera más grande del país ha logrado sortear la caída de la categoría en 8% en la primera parte del año. Backus logró ingresos por S/1,747.198 millones, un avance de 4.1% respecto al similar lapso del 2013.	
3. Gloria	En esta posición se ubica la empresa de los Rodríguez Rodríguez, la cual facturó S/1.586,410 millones de enero a junio de este año (12.6% de incremento con respecto al 2013). Cabe indicar que, en el segundo trimestre, el crecimiento que experimentó Gloria se debió al aumento en el precio promedio de varias de sus líneas como leche evaporada, yogurt y quesos.	
4. Corporación Lindley	El embotellador de Coca-Cola Company en el Perú, Corporación Lindley, presentó ganancias por S/1.084,985 millones (incremento de 2.3%), debido básicamente a una mejor performance del mix de ventas y de precios especialmente en sus productos en tamaños personales.	
5. San Fernando	El ingreso a nuevas categorías del mercado como los productos elaborados está dando buenos resultados a empresa de la familia Ikeda. A junio de este año, San Fernando tuvo ingresos por S/1,076.441 millones, aproximadamente 6.6% más que el 2013.	
6. Intradevco	La productora de Sapolio y Dento registró ganancias por S/236,061 millones (incremento de 9.6% frente al mismo período del 2013). Los resultados de Intradevco estuvieron impulsados por los rubros de insecticidas, limpia todo, lavavajillas, lejías, suavizantes, jabón líquido y sus exportaciones a Bolivia, Colombia, Ecuador y Uruguay.	
7. Laive	En la última posición, se encuentra la empresa de lácteos de la familia Palacios, Laive, con ingresos por S/230,2 millones al primer semestre del año, 5.4% más respecto a lo registrado en el mismo lapso del 2013. Las categorías de yogurts, mantequillas, embutidos y leches frescas impulsaron los resultados de la firma peruana.	

Nota. Tomado de “¿Cuáles son las firmas de consumo que más facturan en el Perú?,” *El Comercio*, 2014. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/negocios/cuales-son-firmas-consumo-que-mas-facturan-peru-noticia-1754460?ref=flujo_tags_413115&ft=nota_26&e=titulo.

Es importante comprender adecuadamente los resultados financieros de la empresa. Para el presente análisis, se utilizaron los reportes financieros de Distribuidora Comercial San Diego correspondientes al año fiscal 2014 (en miles de nuevos soles). El análisis de los estados financieros tiene por objetivo la evaluación de la situación económica y financiera de la empresa a partir de las condiciones de equilibrio de su estructura financiera y económica, y de sus flujos financieros.

A través del análisis de los estados financieros de una empresa es posible evaluar el desempeño anterior, la condición actual del negocio y, en cierta manera, predecir el potencial futuro y la capacidad de la empresa para adaptarse a condiciones variantes (Avolio, 2010). En el presente documento, los índices financieros han sido divididos en cuatro grupos, de acuerdo con la clasificación realizada por la superintendencia del mercado de valores: (a) liquidez, (b) gestión, (c) solvencia y (d) rentabilidad. En el Apéndice C, se muestra los estados financieros y los ratios calculados para el periodo 2014.

Por un lado, los ratios de liquidez miden la disponibilidad de efectivo para pagar la deuda. Según el análisis de los estados financieros, se establece las siguientes observaciones:

- **Liquidez general:** Muestra que en proporción a las deudas de corto plazo, estas son cubiertas por elementos del activo, y se expresa en número de veces, se considera que es óptima si es mayor a 1, en el caso de la Distribuidora Comercial San Diego es de 1.10 lo cual es bueno pero no excelente porque cuando mayor sea el ratio, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.
- **Prueba acida con un valor de 0.78:** En esta, se excluyen los inventarios por ser considerados la parte menos líquida en caso de quiebra. Se expresa en número de veces para afrontar las deudas, se considera óptima si es mayor a 1, en el caso de la Distribuidora Comercial San Diego este ratio es de 0.78 el mismo que está por debajo del nivel óptimo.

Por otro lado, los ratios de actividad (gestión) miden la rapidez con que la empresa convierte activos no monetarios en dinero. Según el análisis de los estados financieros, se realizan las siguientes observaciones:

- Rotación de inventarios con un valor de 8.47 veces al año: Esto quiere decir que el inventario que tiene la Distribuidora Comercial San Diego rota 8.47 veces al año, el mismo que es óptimo para la industria de distribución de productos de consumo masivo, puesto que una mayor rotación de inventario indica una más rápida recuperación de la utilidad de cada unidad.
- Rotación de activos fijos con un valor de 13.84: Este ratio mide cuantas veces al año la empresa puede poner entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo, en el caso de Distribuidora Comercial San Diego es de 13.84 veces lo que indica que se está colocando en el mercado 2.94 veces el valor invertido en Activo fijo.
- Rotación de activos totales con un valor de 2.94: Mide la actividad en ventas, indica cuantas veces al año la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada, en este caso Distribuidora Comercial San Diego está colocando entre sus clientes 2.94 veces el valor de la inversión realizada.
- Periodo medio de cobranza es de 58.37 días: Este es el tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo sus cuentas por cobrar o una rotación de 6.16 veces por año, es un periodo óptimo en la industria de las distribuidoras de productos de consumo masivo que esta entre 40 a 60 días en promedio.
- Rotación de caja y bancos con un valor de 5.64: Nos da una idea sobre la magnitud de caja y bancos para cubrir días de venta, podemos decir que Distribuidora San Diego cuenta con caja y bancos para cubrir 5.64 días.

Asimismo, en lo que respecta a los coeficientes de endeudamiento (solvencia), estos miden la capacidad de la empresa para pagar la deuda tanto en el corto como en el largo plazo. Según el análisis de los estados financieros, se verifican las siguientes observaciones:

- Endeudamiento patrimonial (estructura de capital) con un valor de 4.38: Muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio, evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio, en el caso de Distribuidora Comercial San Diego es de 4.38 lo que quiere decir que por cada nuevo sol (S/). aportado los dueños, hay S/4.38 aportado por los acreedores.
- Endeudamiento con un valor de 0.81: Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sean en el corto o largo plazo, en los activos; es usado para medir la proporción de fondos aportados por los acreedores, en el caso de Distribuidora Comercial San diego es del 81 % lo que indica que en el caso de liquidarse a la empresa le queda un saldo de 19 % de su valor después del pago de sus obligaciones.
- Cobertura de gastos financieros con un valor de 0.86: Este ratio nos indica hasta que punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación complicada para pagar sus gastos financieros, en el caso de Distribuidora San Diego es de 0.86.
- Cobertura de gastos fijos con un valor de 1.11: Permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos, en el caso de Distribuidora San Diego es de 1.11 veces este valor es óptimo puesto que es superior a 1.

Finalmente, los ratios de rentabilidad miden el uso que le da la empresa a sus activos y al control de sus gastos para generar una tasa de rendimiento aceptable. Estos constituyen los índices más importantes, porque reflejan el poder de generación de utilidades de la

empresa y la capacidad de obtener un rendimiento sobre los recursos invertidos (Avolio, 2010). Según el análisis de los estados financieros, se realizan las siguientes observaciones:

- Utilidad bruta: Esta cifra indica que la empresa tiene ganancias en relación con sus ventas y deduce los costos de la mercadería con un margen del 9%.
- Utilidad neta: En cuanto a la rentabilidad sobre ventas, que relaciona el nivel de utilidades obtenidas con respecto al nivel de ventas generadas, se obtuvo un valor de 0.056 esto quiere decir que en el 2014 por cada nuevo sol (S/) que vendió la empresa la empresa obtuvo una utilidad de 0.56%, Al igual que el resto de índices de rentabilidad, este también depende del tipo de negocio y de la industria en la que se encuentra. Por ejemplo, los negocios que se caracterizan por tener un gran volumen de ventas suelen obtener bajos niveles de rentabilidad sobre ventas.
- Utilidad operativa (ROS): Mide el resultado de cada S/ de ventas que queda después de pagar todos los gastos, incluyendo los impuestos; Distribuidora Comercial San Diego durante el 2014 tuvo un ROS de 0.56 % lo que quiere decir que durante el 2014 por cada nuevo sol (S/) que vendió la empresa obtuvo una utilidad de 0.56% este ratio es bajo pero está dentro del promedio para empresas distribuidoras de consumo masivo.
- Rotación de activos (ROA): La rentabilidad del activo permite mostrar la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, relacionando las utilidades operativas con el monto de los activos. Nos indica que la empresa genera una utilidad de 1.7% por cada nuevo sol (S/) invertido en activos este porcentaje de ROA está en el promedio para este tipo de negocio.
- Rotación del patrimonio (ROE). Este indicador mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario es decir es el “premio” dado a los fondos propios utilizados en la financiación de la misma. Distribuidora San Diego

obtuvo un ROE de 9.2% durante el 2014, que indica que indica que la cantidad de dinero de fondos propios aportados por los accionistas les ha generado un 9.2% de rentabilidad (La mayoría de las inversiones se financian con fondos propios de los accionistas y con préstamos por los que se paga un interés, el ROE muestra la rentabilidad que les ha estos fondos propios a los accionistas). El ROE que se obtuvo es óptimo y nos indica que la empresa tiene muy buena capacidad de generar utilidad.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Para D'Alessio (2008), este es, sin ninguna duda, el recurso más valioso de toda organización. El recurso humano moviliza los recursos tangibles e intangibles. Asimismo, hace funcionar el ciclo operativo, y establece las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

La Gerencia actualmente busca alcanzar o constituirse con un liderazgo transformacional, aunque en ventas se sigue manejando el liderazgo transaccional para lograr las cuotas de venta. El personal humano que conforma la Gerencia está conformado por directivos con amplios conocimientos, experiencia y adecuada formación académica. Además, estos conocen bien la región donde opera actualmente la empresa. Cabe añadir que el personal es calificado y cuenta con conocimientos académicos que aporta en la dirección de la empresa, además cabe mencionar que el gerente de la empresa y el administrador cuentan con MBA en Administración Estratégica de empresa, el mismo que fue otorgado por CENTRUM Católica.

Actualmente, las empresas del grupo emplean a más de 500 personas de manera directa y 250 personas de manera indirecta. En el caso de la Distribuidora Comercial San Diego, se cuenta con 172 trabajadores en todas sus áreas. Para ellos, se lleva a cabo cursos de capacitación cada mes. Asimismo, a nivel de grupo, se organiza dinámicas y cursos que son

dictados por la Cámara de Comercio, centros universitarios como la Universidad César Vallejo y la Universidad de Piura. Entre los cursos de capacitación se encuentra los siguientes: Formación de equipos, Excel intermedio, Solver y MS Project.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación ofrecen soporte técnico para la toma de decisiones gerenciales y para la integración con los clientes y proveedores, entre otras finalidades (D'Alessio, 2008). Distribuidora San Diego cuenta con un sistema creado a la medida del grupo. Existe un encargado creador del sistema que emite RH mensuales por cada modificación que se le solicita que realice. Sin embargo no cuenta con una oficina en la empresa. De acuerdo con la administración, con respecto al sistema, no hay problema. Sin embargo, el proceso de toma de pedidos que usaban los vendedores ha experimentado desperfectos.

Debido a la reestructuración que realiza la empresa que provee soporte (Entel, ex Nextel), el servicio posventa ha sido interrumpido. Esto ha afectado el curso normal de las operaciones, y, frecuentemente, los vendedores no pueden ingresar sus ventas. En consecuencia, lo hacen de manera inapropiada, a través de un papel de nota de pedido, lo cual produce cuellos de botella en el proceso de facturación.

Finalmente, la empresa no cuenta con un software de CRM (Customer relationship management), sistema que les permitiría gestionar la relación con los clientes; además tampoco cuenta con un sistema integrado entre sus áreas que le permita manejar más eficientemente el proceso que involucra el movimiento de los productos que comercializa. Gran parte del sistema y control de inventarios, la toma de pedidos y la actualización de información están supeditados a un único sistema. Ello genera ciertas deficiencias no solo en las operaciones, sino que se expone a la empresa a pérdidas financieras a través de un proceso operativo que podría ser más eficiente.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2008), es posible adquirir conocimientos técnicos a través del comercio internacional, debido a que este propicia la difusión de la tecnología por tres razones principales. En primer lugar, es posible disponer de bienes intermedios más sofisticados para la producción. En segundo lugar, las especificaciones tecnológicas de los productos intermedios y acabados que se han desarrollado en el extranjero pueden ser estudiadas. Por último, el comercio favorece la comunicación personal como vehículo importante de transferencia de conocimientos.

En el presente estudio, se observa que la Distribuidora Comercial San Diego no posee un departamento dedicado a la investigación en tecnologías de la información, lo cual representa un punto débil para las operaciones de la empresa. Al observar el actual manejo y uso de tecnologías en el área de ventas, inventarios y abastecimientos en la logística de las operaciones, se encuentra necesario invertir en métodos y sistemas más modernos, que apoyen y brinden un mejor rendimiento, productividad y eficiencia. La empresa actualmente cuenta con periodos de rotación de productos que varían desde los 15 días hasta el mes.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La elaboración de la MEFI es fundamental en el proceso de realización de un plan estratégico, puesto que la evaluación de los factores internos permite analizar e identificar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, además de evaluar las relaciones entre estas áreas. Para este caso, se han definido 11 factores determinantes de éxito (seis fortalezas y cinco debilidades). Asimismo, los pesos de cada uno han sido asignados de acuerdo con la información recopilada en el presente planeamiento. En la Tabla 13, se observa que la MEFI presenta un valor ponderado de 2.43.

Tabla 13

Matriz Evaluación de Factores Internos de Distribuidora Comercial San Diego

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. <i>Know how</i> en el negocio de productos de consumo masivo.	0.12	4	0.48
2. Solidez económica.	0.12	4	0.48
3. Directivos con amplios conocimientos y formación académica, así como dominio de la región donde opera la empresa.	0.10	4	0.40
4. La empresa cuenta con un grupo de 62 mayoristas que representan el 44.8% de las ventas totales.	0.08	3	0.24
5. Ser el mayor distribuidor de productos de consumo masivo en la región (Piura y Tumbes).	0.10	4	0.40
6. Implementación de cursos de capacitación en todas las áreas, especialmente en ventas.	0.07	3	0.21
Sub Total	0.59		2.21
Debilidades			
1. Alta dependencia de su principal proveedor: Nestlé (tradicional).	0.11	1	0.11
2. Incapacidad para cumplir con los pedidos a tiempo, lo cual alarga los periodos de cobranza (hasta de 41 días).	0.10	1	0.10
3. Falta de un área dedicada al <i>marketing</i> y a las tecnologías de la información para asegurar mayor eficiencia y competitividad en las operaciones.	0.07	2	0.14
4. Falta de un sistema integrado de información y gestión, que involucre a otras áreas auxiliares que colaboran con el manejo adecuado de los recursos e información (BSC).	0.06	2	0.12
5. Uso incorrecto del proceso logístico en almacenes y falta de espacio físico para el manejo y acopio apropiado de la mercadería.	0.07	2	0.14
Total	1.00		2.82

4.3 Conclusiones

La Matriz Evaluación de Factores Internos para la Distribuidora Comercial San Diego cuenta con 11 factores determinantes de éxito (seis fortalezas y cinco debilidades), los cuales representan un número adecuado. El valor de 2.82 supone una organización fuerte. Este valor

le permitirá competir exitosamente en el mercado. Sin embargo, es necesario precisar que se debe seguir mejorando las fortalezas y superar las debilidades más fuertes; por ejemplo, la número 1 y 2.

Las principales debilidades que resultan de la MEFI son detalladas a continuación: (a) falta de un sistema adecuado de gestión, (b) falta de espacios físicos para almacenamiento, (c) dependencia de otras empresas del grupo, (d) fuerte apalancamiento a un solo proveedor, e (e) incapacidad para entregar a tiempo los pedidos. Asimismo, es importante tomar en consideración esta matriz en las siguientes etapas del proceso del planeamiento estratégico y, también, es necesario buscar, alinear y corregir todas aquellas actividades que mejoren su implementación. Por último, es sustancial optimizar la capacidad interna para competir más exitosamente en el mercado de productos de consumo masivo.

Capítulo V: Intereses de Distribuidora Comercial San Diego y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo, se desarrollan los siguientes aspectos: (a) intereses de la organización, (b) potencial de la organización, (c) principios cardinales de la organización, (d) matriz de intereses de la organización, (e) objetivos de largo plazo, y (f) conclusiones. De acuerdo con D'Alessio (2008), estos ítems permiten profundizar en los fines de la organización para tener éxito en los mercados en los que se compete. A partir de los intereses y con base en la visión, se establecen los objetivos de largo plazo.

5.1 Intereses de Distribuidora Comercial San Diego

Los intereses de la organización son los fines que la empresa Distribuidora Comercial San Diego pretende alcanzar dentro del mercado de consumo masivo. La sostenibilidad de la industria en el mercado local y nacional, el liderazgo y la rentabilidad son, prioritariamente, fines basados en la organización, y están proyectados a largo plazo (D'Alessio, 2008).

Ventas. El 44.65% de las ventas de la empresa en estudio provienen de Nestlé Perú (tradicional), en tanto que el 43.61% está distribuido gradualmente en seis proveedores: (a) Kimberly Clark, (b) Nestlé (D'Onofrio), (c) Industrias del Espino, (d) Colgate-Palmolive Company, (e) Clorox, y (f) Alicorp. Por otro lado, se observa que el uso de mano de obra calificada, que en su mayoría procede de la región Piura, constituye el principal costo de la empresa.

Marketing. Parte importante del *marketing* proviene directamente de las firmas productoras como Nestlé Perú, P&G, Kimberly Clark, Clorox, Alicorp entre otras. Estas utilizan principalmente el medio televisivo para conquistar a los clientes. Por su parte, la Distribuidora Comercial San Diego se esfuerza por posicionar su nombre como distribuidora confiable, que ofrece buenos precios, lleva productos de forma oportuna y brinda servicios posventa (por ejemplo, cambio de productos que presentan falla y comunicación permanente con los clientes para asegurar su satisfacción con los productos recibidos). Finalmente, la

oferta de servicios se dirige a todos los segmentos de familias de los sectores A, B, C y D de las zonas geográficas en mención.

Ingresos/retorno sobre el capital. Las ventas de la Distribuidora Comercial San Diego han ido incrementándose año a año, excepto cuando en el 2013 tuvo una ligera baja. Así, en el 2012, la empresa vendió la suma de S/.94,888.987; en el 2013, el monto de S/. 91, 776.063; y en el 2014, la cantidad de S/.95,763.252. No obstante, estas ventas deben ser analizadas en función del retorno sobre el capital y de los ingresos reales que representa. En este sentido, en el año 2012, se obtuvo utilidades netas de S/. 391,383; en el año 2013, de S/. 352,052; y en el año 2014, de S/. 544,954.

Por su parte, el gobierno está tomando medidas para reactivar la economía peruana. Por ejemplo, se ha promulgado el Decreto Legislativo N° 1176, destinado a promover, fomentar y agilizar la inversión pública. Esta primera norma, en el marco de la delegación de facultades legislativas otorgadas por el Congreso de la República, dispone que durante el año fiscal 2015 se realicen modificaciones presupuestarias a nivel institucional, con el objeto de ser reasignadas a las entidades de los tres niveles de gobierno para el financiamiento de proyectos de inversión pública que cuenten con un estudio definitivo o expediente detallado (“Gobierno emite primer decreto para reactivar economía,” 2015).

Adicionalmente, se está evaluando un proyecto de ley que suspendería, durante el 2015, la aplicación de descuentos a las gratificaciones de julio y diciembre, de modo que los trabajadores recibirán los aguinaldos por Fiestas Patrias y Navidad sin el descuento del 13% para la AFP o la ONP, así como el abono del 9% que el empleador destina al pago del Seguro Social de Salud (EsSalud). De acuerdo con el ministro Alonso Segura, esta medida equivaldría a inyectar S/. 1,700 millones, que incrementarían los ingresos de 3,2 millones de trabajadores (“MEF propone paquete de medidas económicas,” 2015). Estas y otras medidas que está implementando el gobierno contribuirían con la reactivación económica del país y

también con el crecimiento de la demanda de productos de consumo masivo. De ese modo, aumentarían las ventas de las principales empresas distribuidoras peruanas, como es el caso de la Distribuidora Comercial San Diego.

Investigación y desarrollo. La profundización en investigación y desarrollo permite el acceso a los mercados con nuevas opciones de productos y/o servicios. Anticipar necesidades puede llevar a la diferenciación. En este caso, la Distribuidora Comercial San Diego se beneficia de la investigación y desarrollo realizada por sus principales proveedores (Nestlé Perú, P&G y Alicorp), con el objetivo de que los clientes finales valoren los nuevos productos.

5.2 Potencial de Distribuidora Comercial San Diego

El tamaño potencial del mercado donde Distribuidora Comercial San Diego opera abarca a aproximadamente a dos millones de la población total del Perú, cifra que representa el 6.66% de la población total. Sus canales de distribución comprenden a los mayoristas, minoristas, instituciones y venta directa. Al respecto, es importante analizar la posibilidad de extender el área geográfica de las operaciones, a fin de lograr incrementar las ventas en mercados cercanos, como Chiclayo y Trujillo.

Es importante que la empresa no descuide los dos componentes fundamentales de una organización: la administración y el capital. El primer componente, la administración, está conformado por gerentes, administradores y jefes. El segundo componente, el capital, está compuesto por el monto invertido en la empresa. Es decir, el capital es el conjunto de los aportes, que pueden ser dinerarios o no dinerarios, registrables o no registrables, y registrados o no registrados. Sin el capital, la empresa no puede existir porque no habría qué invertir.

5.3 Principios Cardinales de Distribuidora Comercial San Diego

Influencia de terceras partes. El éxito de una organización también depende de la influencia de terceras partes. En el caso de la empresa Distribuidora Comercial San Diego,

que opera en el norte del Perú, se tiene que considerar la influencia de productos que provienen de Ecuador, y que suelen ingresar de forma ilegal, sin pagar impuestos y a precios bajos.

Lazos pasados y presentes. Históricamente, Distribuidora Comercial San Diego ha rivalizado con la empresa Sodales, que cuenta con una capacidad instalada similar y que, al mismo tiempo, distribuye parte importante del mismo portafolio que vende la organización en estudio. Es su principal competidor porque se encuentra ubicado dentro de la misma zona.

Contrabalance de intereses. Los competidores tienen interés permanente por vender sus productos a los clientes. Durante el proceso de fidelización de clientes, se brinda un servicio amigable, rápido y beneficioso.

Conservación de los enemigos. Actualmente, la competencia es bastante intensa. Todas las otras distribuidoras (Sodales, Almapo, Codijisa, entre otras) se esfuerzan por hacer bien su trabajo y quitar parte del mercado a la Distribuidora Comercial San Diego, que toma a la competencia como un aliciente diario para hacer mejor las cosas. Por ello, es importante capacitar permanentemente al personal, mejorar la tecnología y tomar muy en serio las opiniones de los clientes.

5.4 Matriz de Intereses de Distribuidora Comercial San Diego (MIO)

Los intereses organizacionales, conjuntamente con la visión, ayudarán a establecer los objetivos de largo plazo. La MIO permite visualizar a los competidores actuales, sustitutos y entrantes, con los cuales existe intereses opuestos. No obstante, se debe determinar si estos son vitales, importantes o periféricos, dependiendo de qué tan agresiva es la competencia. Además, podría haber organizaciones con las que se pueda tener intereses comunes. Es importante recordar que formar alianzas con organizaciones con las existen intereses opuestos podría resultar perjudicial. La MIO de la organización en estudio muestra intereses

comunes, sobre todo con la empresa Codijisa y su deseo por elaborar aquellos productos que distribuye. En la Tabla 14, se presenta la MIO de Distribuidora Comercial San Diego.

Tabla 14

Matriz de Intereses de la Organización de Distribuidora Comercial San Diego

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Aumento de la participación de mercado	* Sodales		** Almapo
Mejora del nivel de competitividad en el mercado de distribuidores	* Almapo	** Codijisa	
Aumento de las utilidades		* Sodales	
Producción de parte de sus productos distribuidos	* Codijisa		

Nota. * Intereses comunes, ** Intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son los resultados que la organización pretende alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales muestran el camino hacia la visión establecida. Estos objetivos deben ser cuantitativos, realistas, comprendidos por todos, desafiantes, jerarquizados y congruentes entre las unidades de la organización. La Distribuidora Comercial San Diego pretende alcanzar una visión ambiciosa; para lograrla, ha desarrollado los siguientes OLP.

- OLP 1: Lograr, en los próximos cuatro años, ser la empresa distribuidora-productora líder en el norte peruano, en los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad, con un crecimiento sostenido en el tiempo que permita una mayor participación de mercado; en Piura y Tumbes aumentar la participación de mercado de 53%, a 63%, en Lambayeque y la Libertad lograr un 20% de participación de mercado.

- OLP 2: Centralizar las operaciones de distribución en Piura y Tumbes con la construcción de una nueva infraestructura en el terreno que se ubica en la carretera de Piura – Sullana, el mismo que permitirá el crecimiento de su capacidad de almacenamiento en 40%; además de instalar un nuevo almacén grande en la ciudad de Trujillo.
- OLP 3: Incrementar las ventas de un 4.16% del año 2014 a un régimen de 15% anual en los próximos cuatro años.
- OLP 4: Ser reconocida en la zona norte del país como la mejor distribuidora de la región, mejorando la calidad de servicio actual, buscando lograr una puntuación superior a 17, de acuerdo con la encuesta de calidad de servicio y mejorar la eficiencia en las operaciones actuales durante los primeros dos años.

5.6 Conclusiones

En base al planteamiento de la visión, han sido establecidos los objetivos de largo plazo, que son las estrategias que ayudarán a lograr exitosamente la visión propuesta, debido a que son objetivos cuantitativos, medibles, realistas, alcanzables, pero, al mismo tiempo, desafiantes. La Distribuidora Comercial San Diego busca el incremento permanente de su margen de utilidad neta. También, esta organización pretende producir progresivamente parte importante de los productos que distribuye. Respecto al potencial de la organización, se observa que esta comercializa sus productos en un área geográfica y demográficamente grande, lo cual le permite seguir creciendo.

Por otra parte, la economía nacional es un aspecto fundamental en el desarrollo de los últimos años. Si se incrementa la capacidad adquisitiva de los pobladores de Piura y Tumbes, se incrementa también las ventas de la Distribuidora Comercial San Diego. Este año 2015, el Gobierno está realizando esfuerzos para poder alcanzar un crecimiento del 4% del PBI, según proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú.

Para finalizar, la Matriz de Intereses de la Organización permite ubicar la intensidad del interés; por ejemplo, superviviente, vital, importante o periférico. A partir de esta matriz, se observa que la Distribuidora Comercial San Diego mantiene una mayor cantidad de intereses comunes con la Distribuidora Codijisa, la cual también ha comenzado a producir parte importante de los productos que mercantiliza; en tanto que con la Distribuidora Almalpo presenta una mayor cantidad de intereses opuestos.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Tres son las etapas del marco analítico de la formulación estratégica: (a) la etapa de entrada o insumos, (b) la etapa de emparejamiento y (c) la etapa de salida o de productos. Estas tres etapas son trascendentales y están relacionadas entre sí. Los resultados del proceso estratégico serán tan buenos de acuerdo con el nivel de rigurosidad que se haya tenido con la información del entorno, de la competencia, de la demanda y de la propia organización.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 15 se plantea la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) para la Distribuidora Comercial San Diego. Con base en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas del análisis interno y externo, se formulan las siguientes estrategias generales: (a) usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) usar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas del entorno, y (d) reducir las debilidades de la empresa con la finalidad de evitar las amenazas del entorno.

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

La MPEYEA del sector de consumo masivo presenta factores inmersos en el entorno y al interior de la organización, los cuales representan la base para la definición de las estrategias genéricas del sector. Adicionalmente, permite definir un perfil sustentado en las fortalezas internas, así como en las barreras, presiones y facilitadores del entorno.

Según D'Alessio (2008), a través de la MPEYEA, se considera la posición estratégica total del sector, la cual está determinada por dos dimensiones internas, que son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI).

Tabla 15

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
		F1 <i>Know how</i> en el negocio de productos de consumo masivo	D1 Alta dependencia de su principal proveedor: Nestlé (tradicional)
		F2 Solidez económica	D2 Incapacidad para cumplir con los pedidos a tiempo, lo cual alarga los periodos de cobranza (hasta de 41 días)
		F3 Directivos con amplios conocimientos y formación académica, así como dominio de la región donde opera la empresa	D3 Falta de un área dedicada al <i>marketing</i> y a las tecnologías de la información para asegurar mayor eficiencia y competitividad en las operaciones
		F4 La empresa cuenta con un grupo de 62 mayoristas que representan el 44.8% de las ventas totales.	D4 Falta de un sistema integrado de información y gestión, que involucre a otras áreas auxiliares que colaboran con el manejo adecuado de los recursos e información (BSC)
		F5 Ser el mayor distribuidor de productos de consumo masivo en la región (Piura y Tumbes)	D5 Uso incorrecto del proceso logístico en almacenes y falta de espacio físico para el manejo y acopio apropiado de la mercadería
		F6 Implementación de cursos de capacitación en todas las áreas, especialmente en ventas	
Oportunidades	FO	DO	
O1 Estabilidad en la economía y hábitos de consumo	FO1 Desarrollar nuevos mercados ingresando a los departamentos de Lambayeque y La libertad, comenzando inicialmente por ingresar a las ciudades de Chiclayo, Lambayeque y Trujillo, y posteriormente a sus distritos. (F1, F2, F3, O2, O3, O4)	DO1 Implementar un sistema informático nube, que permita a los trabajadores de las diversas áreas acceder a la información de forma directa e inmediata, tomar decisiones más certeras y rápidas, y agilizar el proceso de cumplimiento de los pedidos a tiempo. (D2, D3, D4, O3, O6)	
O2 Creciente interés del consumidor peruano por productos que ayuden con el cuidado de la ecología y del medio ambiente	FO2 Iniciar con ventas <i>online</i> , con el apoyo de las bodegas, incentivando las compras por este medio y premiando a los consumidores finales a través de premios con programa de puntos por un mínimo de compra. F1 F2, F3,O1,O3	DO2 Implementar un sistema que integre las operaciones de todas las áreas de la empresa (D2, D3, O3).	
O3 Mayor influencia del Internet y las redes sociales en los hábitos del consumidor	FO3 Implementar uso de CRM (customer relationship management), (F2, F3,F4,O1,O3)	DO3 Establecer acuerdos comerciales con un mayor número de proveedores para reducir la dependencia de Nestlé. (D1, O1, O2, O5).	
O4 Crecimiento de la industria turística en el norte país.	FO4 Construir un nuevo almacén de distribución en un terreno propio ubicado en la carretera a Sullana, para reducción de costo por pérdidas o mermas. (F2, F5, O1).	DO4 Mejorar los procesos de distribución y comercialización para reducir tiempos muertos e ineficiencias de procesos. (D2, D3, D4, O1)	
O5 Mayor tendencia a la influencia de los niños en la compra de productos de consumo masivo	FO5 Penetrar en el mercado a través de la mejora del precio, por compras en volumen. (F1, F2, F3, O1, O3,O6)		
O6 Medianas y grandes bodegas, que representan el 70% de la facturación por productos de consumo masivo	FO6 Crear un departamento especializado para la atención de nuestros principales clientes. (F1, F2, F3, O1, O3,O6)		
Amenazas	FA	DA	
A1 Intensificación de la competencia en productos de consumo masivo	FA1 Desarrollar un programa de fidelización para los clientes actuales, con énfasis en los clientes principales. (F1, F2, F3, F4, A1, A2)	DA1 Crear alianzas con nuevos proveedores para tener una mayor variedad de productos y poder satisfacer a los clientes con productos novedosos y de calidad. (D1, A1, A2)	
A2 Ingreso de gran cantidad de supermercados que brindan promociones	FA2 Usar cheques bancarios, transferencias <i>online</i> y otros instrumentos no dinerarios que permitan que los clientes realicen su pago sin dinero en efectivo, a fin de reducir los asaltos de los que vienen siendo víctimas los vendedores. (F1, F2, F4, A5)	DA2 Minimizar pérdidas en almacén mediante la capacitación constante al personal de almacén incluyendo instrucciones específicas para minimizar pérdidas por deterioro de mercadería por efecto del fenómeno de El Niño. (D3, D4, D5, A1, A3, A4)	
A3 Fenómeno climatológico de El Niño	FA3 Brindar una alta calidad de servicio y negociar buenos precios con los proveedores para ser una mejor opción para los clientes que los grandes supermercados. (F1, F2, F3, F4, A1, A2)		
A4 Incremento de la delincuencia, robos y asaltos a vendedores y camiones repartidores	FA4 Mejorar los almacenes para evitar pérdidas probables por efectos de lluvias inusuales producto del fenómeno de El Niño. (F1, F2, F3, A1, A3)		

En la Tabla 16, se observa la Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la Distribuidora Comercial San Diego, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 3.78. Los factores determinantes que destacan con altos puntajes son *capital requerido vs. capital disponible* y *economías de escala y experiencia*. Por el contrario, los resultados más bajos se presentan en *rotación de inventarios* y *riesgo involucrado en el negocio*.

Tabla 16

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la Distribuidora Comercial San Diego

Factores Determinantes									Puntaje		
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	6
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4
4	Capital requerido vs. Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Rotación de inventarios	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
9	Economía de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Total										3.78	

En la Tabla 17, se observa la Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la Distribuidora Comercial San Diego, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -1.89. Los puntajes altos se observan en los factores *lealtad del consumidor* y *ciclo de reemplazo del producto*; en tanto que el resultado más bajo se presenta en el factor *integración vertical*.

Tabla 17

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la Distribuidora Comercial San Diego

Factores Determinantes										Puntaje	
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	6
5	Lealtad del consumidor	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
8	Integración vertical	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
9	Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
										Total	-1.89

En la Tabla 18, se observa la Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la Distribuidora Comercial San Diego, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -1.50. Los factores que destacan con altos puntajes son *ejecución de la inversión pública y baja tasa de inflación*; mientras que los factores calificados con menor valor son *pequeña variabilidad de la demanda y alta estabilidad política y legal*.

Más adelante, en la Tabla 19, se observa la Matriz de Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la Distribuidora Comercial San Diego, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 3.67. Con puntajes altos destacan los factores *potencial de crecimiento y facilidad de entrada al mercado*, mientras que el factor calificado con menor valor es *poder de negociación de los productores*.

Tabla 18

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la Distribuidora Comercial San Diego

Factores Determinantes										Puntaje	
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
4	Estabilidad política y legal	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7	Comportamiento de los índices macroeconómicos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
8	Ejecución de la inversión pública	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
										Total	-1.50

Tabla 19

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la Distribuidora Comercial San Diego

Factores Determinantes										Puntaje	
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3	Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6	Intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8	Productividad/Utilización de la capacidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
										Total	3.67

Finalmente, el resultado consolidado de las cuatro matrices de calificación de factores determinantes se puede apreciar en la Tabla 20, que presenta la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). A partir de esta matriz, se obtuvo como resultado el marco de cuatro cuadrantes, el cual se muestra en la Figura 7. Este marco determina las estrategias apropiadas de acuerdo con el cuadrante en el cual se encuentre ubicado el vector.

Tabla 20

MPEYEA de la Distribuidora Comercial San Diego

Posición Estratégica Interna			Posición Estratégica Externa		
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)			Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		
1	Retorno de la inversión	4	1	Cambios tecnológicos	4
2	Apalancamiento	6	2	Tasa de inflación	6
3	Liquidez	4	3	Variabilidad de la demanda	5
4	Capital requerido vs. Capital disponible	5	4	Estabilidad política y legal	3
5	Flujo de caja	4	5	Barreras de entrada al mercado	5
6	Facilidad de salida del mercado	1	6	Rivalidad/Presión competitiva	2
7	Riesgo involucrado en el negocio	3	7	Comportamiento de los índices macroeconómicos	5
8	Rotación de inventarios	2	8	Ejecución de la inversión pública	6
9	Economías de escala y de experiencia	5			
Promedio =		3.78	Promedio =		-1.50
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)			Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		
1	Participación en el mercado	4	1	Potencial de crecimiento	5
2	Calidad del producto	3	2	Potencial de utilidades	3
3	Ciclo de vida del producto	4	3	Estabilidad financiera	4
4	Ciclo de reemplazo del producto	6	4	Conocimiento tecnológico	2
5	Lealtad del consumidor	5	5	Utilización de recursos	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	4	6	Intensidad de capital	4
7	Conocimiento tecnológico	4	7	Facilidad de entrada al mercado	5
8	Integración vertical	3	8	Productividad/Utilización de la capacidad	5
9	Control sobre proveedores y distribuidores	4	9	Poder de negociación de los productores	1
Promedio =		-1.89	Promedio =		3.67

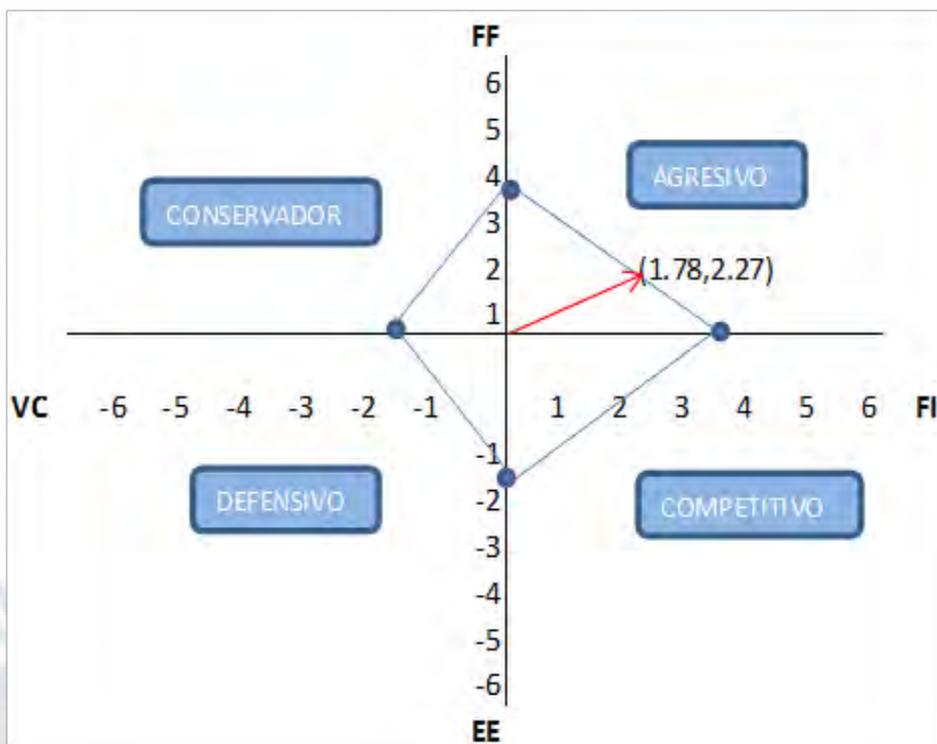


Figura 7. Matriz PEYEA de la Distribuidora Comercial San Diego.

Los resultados de la aplicación de la matriz muestran una postura agresiva. Por ello, es recomendable que explote su posición favorable aplicando las siguientes estrategias: (a) integración vertical, (b) estrategias intensivas, y (c) liderazgo en costo. Sobre esta última estrategia, se puede puntualizar las siguientes acciones: (a) construcción de instalaciones eficientes, (b) reducción agresiva de costos, (c) control estricto de costos, (d) reducción de gastos en ID, y (e) aplicación de ventas y publicidad.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Creada por el Boston Consulting Group en 1970, basa su análisis en la cartera de negocios de la empresa. Según D'Alessio (2008), la MBCG “se relaciona estrechamente con la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (p. 308). Dentro de los usos que la matriz destaca, está la formulación de estrategias en organizaciones multidivisionales o la separación de portafolios de productos de manera distinta, con el fin de permitir un análisis de inversión y

niveles de participación en diferentes mercados de acuerdo con el entorno en el que se encuentre la empresa (D'Alessio, 2008). Es importante destacar que la matriz y sus diferentes cuadrantes presentan características distintivas. A continuación, se describirá a cada una de estas áreas desarrollado por el nivel de ventas de sus proveedores.

En primer lugar, en el área *signo de interrogación*, se establecen las unidades con baja participación relativa de mercado, pero que compiten con industrias de alto crecimiento y cuyas necesidades de efectivo son altas. Debido a la baja generación de caja, la organización debe promover estrategias intensivas para fortalecerse o desinvertir, en este cuadrante se encuentra la empresa fideos Molitalia, porque tiene una buena tasa de crecimiento, pero tiene una participación de mercado baja.

En segundo lugar, en referencia al área *negocios estrellas*, estas unidades presentan una alta participación relativa del mercado y una alta tasa de crecimiento de la industria o sector. Asimismo, muestran las mejores oportunidades de largo plazo en torno al crecimiento y estabilidad. La inversión que se ejecuta tiende a mantener o consolidar la posición dominante y, por ello, se puede aplicar estrategias de integración intensivas y aventuras conjuntas, en este cuadrante se encuentra la empresa Nestlé Perú que tiene buena participación de mercado, buena tasa de crecimiento y produce utilidades medias, porque no hay mucho margen, pero es que lidera las ventas de la Distribuidora Comercial San Diego.

En tercer lugar, respecto al área *vacas lecheras*, las unidades que ahí se consignan son industrias o sectores que exhiben una alta participación relativa de mercado, pero que compiten con industrias de bajo crecimiento, lo cual genera un exceso de liquidez para sus necesidades. El objetivo de este cuadrante es que este exceso de liquidez debe servir para mantener una posición sólida el mayor tiempo posible, ya que permite aplicar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica. Cuando una industria o sector de esta área se vea debilitada, es posible aplicar estrategias de reducción o desposeimiento, en este

cuadrante se ubica la empresa Kimberly Clark, puesto que tiene una alta participación de mercado, pero cuyas ventas al logrado estar en un segundo lugar, dejando ingresos significativos.

Para concluir, en relación con el área *negocios perro*, debe indicarse que estos presentan una baja participación relativa de mercado. Además, compiten en mercados de lento o poco crecimiento y mantienen posiciones débiles internas y externas, que provocan la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción, en este cuadrante se encuentra la empresa pesquera Hayduk, porque sus ventas han disminuido mucho y casi no produce utilidad.

Para el caso de la empresa Distribuidora Comercial San Diego, los resultados de la MBCG se muestran en la Figura 8, en la cual se puede observar que esta empresa está ubicada en el cuadrante *negocios estrella*, lo cual facilita oportunidades de largo plazo para el crecimiento y la rentabilidad, y requerimientos sustanciales para mantener o consolidar la posición dominante. Tres son las estrategias principales que se ejecutarán para este estudio: (a) estrategias de integración, (b) estrategias intensivas de producto, y (c) aventura conjunta.

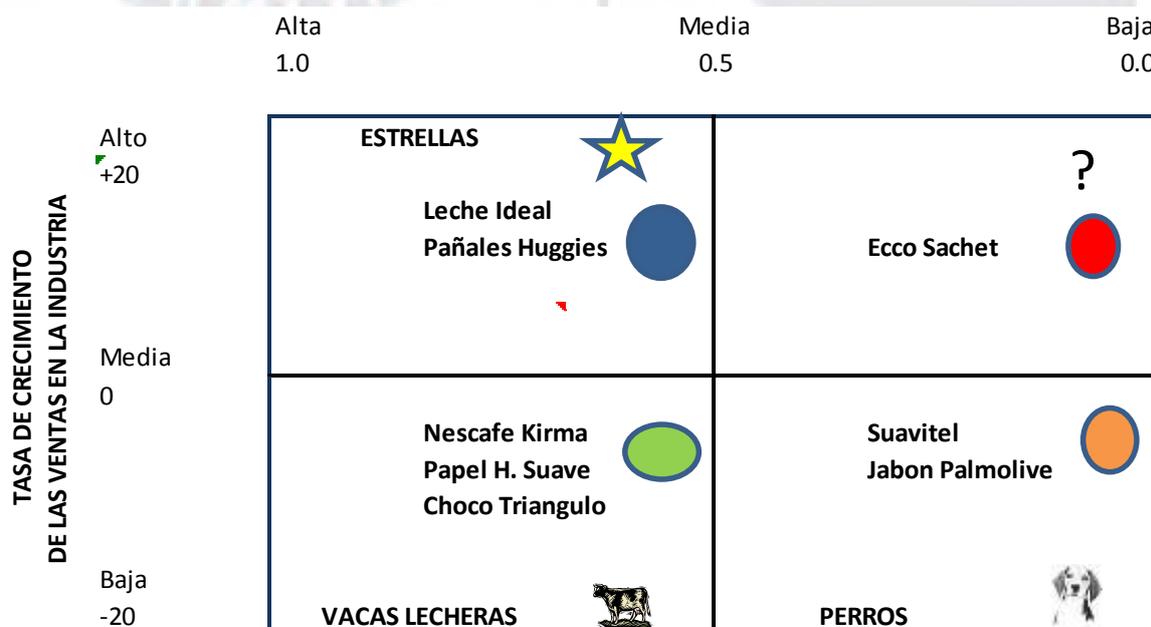


Figura 8. MBCG para la Distribuidora Comercial San Diego.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE está relacionada con la matriz Peyea puesto que dentro de las estrategias que plantea la matriz Peyea, coinciden con las estrategias de la matriz IE, la misma que plantea aplicar estrategias intensivas como: penetración de mercado, penetración de producto y desarrollo de mercado. Cabe señalar que la matriz IE presenta dos ejes: el eje x y el eje y , tal como se aprecia en la Figura 9, correspondiente a la MIE de la Distribuidora Comercial San Diego. El eje x está representado por el total ponderado de la MEFI; en tanto que el eje y , por el total ponderado de la MEFE. Además, los cuadrantes que se reflejan en la matriz corresponden a los distintos niveles y estrategias que serán aplicados. En el caso de la Distribuidora Comercial San Diego, el lugar V indica que el sector debe ser capaz de desarrollarse selectivamente para mejorar; es decir, debe saber escoger, dentro de sus posibilidades, cuáles serían las características que agregan valor al sector (por ejemplo, estrategias de penetración de mercados y desarrollo de producto), y con ellas fomentar un mejoramiento con miras a un nuevo tiempo en el sector.

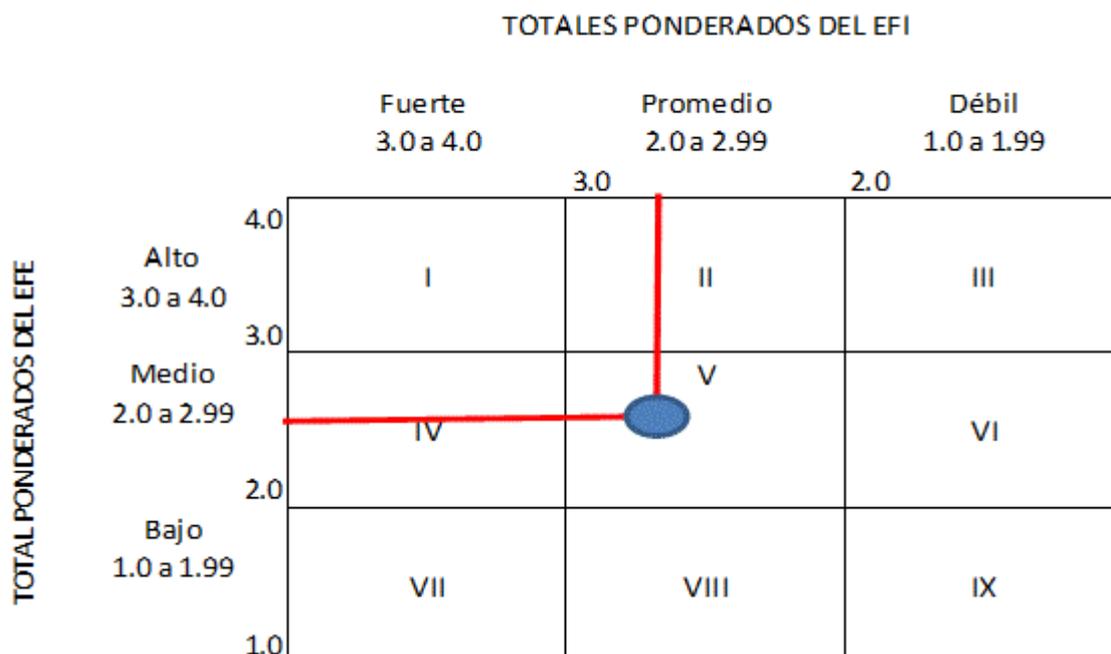


Figura 9. MIE para la Distribuidora Comercial San Diego.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

D'Alessio (2008) indicó que “la matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (p. 324). Según esta definición, las variables que la matriz señala permiten que un negocio pueda ser categorizado en uno de los cuatro cuadrantes, con distintas características basadas en las estrategias que puede tomar la organización. En la Figura 10, se puede observar la MGE para la Distribuidora Comercial San Diego.

Como resultado, se aprecia que la empresa en estudio se ubica en la parte inferior del Cuadrante I de la MGE, que se traduce en una posición competitiva fuerte y en un crecimiento moderado de mercado. A partir de esta ubicación, se derivan las siguientes estrategias: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de productos, (c) integración vertical hacia adelante y hacia atrás, y (d) diversificación concéntrica.

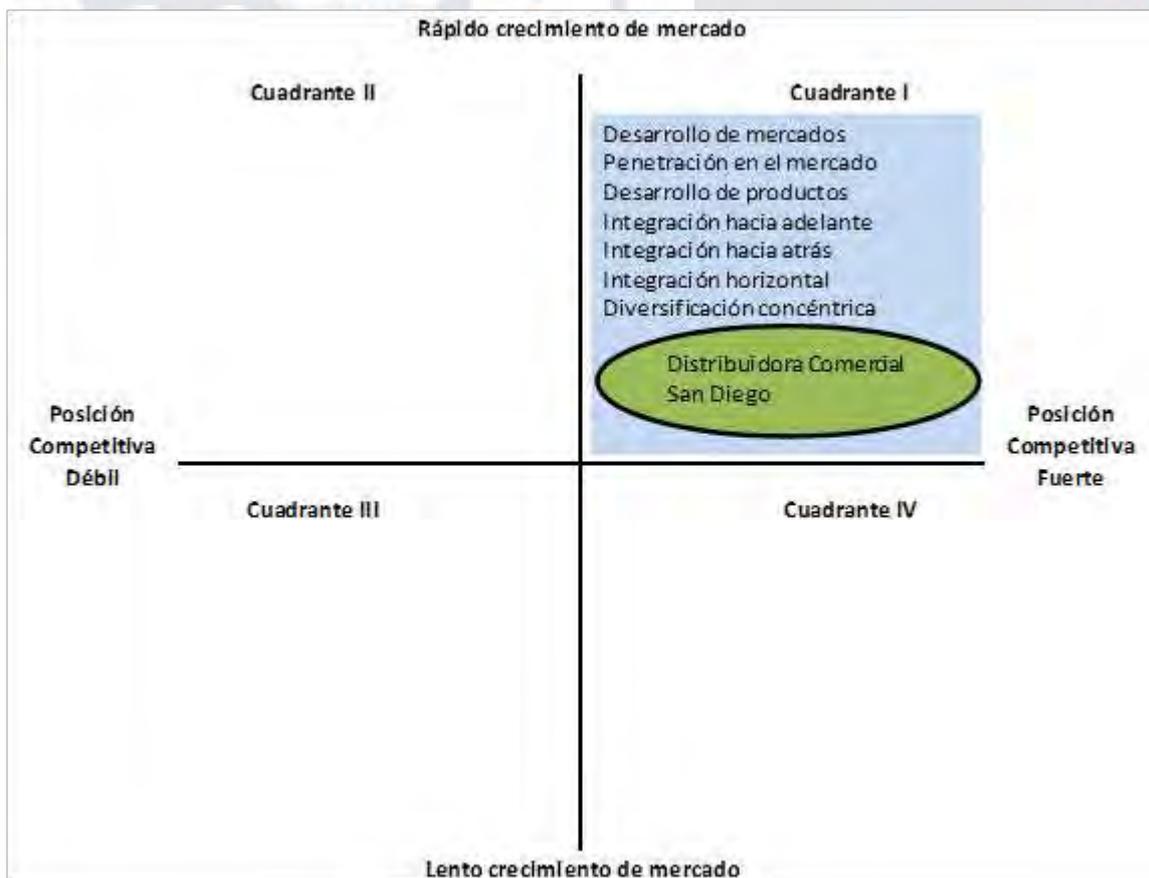


Figura 10. Matriz Gran Estrategia de la Distribuidora Comercial San Diego.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias específicas generadas en la etapa de emparejamiento, mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se consolidan en la MDE, tal como se puede observar en la Tabla 21. En esta matriz, se evalúa la frecuencia de aparición de estas estrategias para poder determinar y retener aquellas que se manifiestan en tres o más matrices. Las estrategias que no alcancen el criterio de retención serán colocadas como de contingencia por ser menos relevantes. Las 9 estrategias que cumplen las características para ser retenidas son las siguientes:

- E1: Desarrollar nuevos mercados ingresando a los departamentos de Lambayeque y La Libertad, comenzando por ingresar a las ciudades de Lambayeque, Chiclayo y Trujillo, y posteriormente a sus distritos.
- E2: Iniciar con ventas *online*, con el apoyo de las bodegas, incentivando las compras por este medio y premiando a los consumidores finales a través de premios con programa de puntos por un mínimo de compra.
- E3: Implementar el uso de CRM (Customer relationship management).
- E4: Construir un nuevo almacén de distribución en un terreno propio ubicado en la carretera Piura a Sullana, para reducción de costo por mermas y pérdidas.
- E5: Penetrar en el mercado a través de la mejora del precio, por compras por volumen.
- E6: Crear un departamento especializado para la atención de nuestros principales clientes.
- E9: Brindar una alta calidad de servicio y negociar buenos precios con los proveedores para ser una mejor opción para los clientes que los grandes supermercados.

- E12: Implementar un sistema que integre las operaciones de todas las áreas de la empresa.
- E13: Establecer acuerdos comerciales con un mayor número proveedores para reducir la dependencia de Nestlé.
- E14: Mejorar los procesos de distribución y comercialización para reducir tiempos muertos e ineficiencias en los procesos.
- E15: Crear alianzas con nuevos proveedores para tener mayor variedad de productos y poder satisfacer a los clientes con productos novedosos y de calidad.

Para el caso de la Distribuidora Comercial San Diego, fueron obtenidas 11 estrategias de la Matriz de Decisión, que serán evaluadas dentro de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) y contrastadas con los factores de éxito internos y externos, identificados en las matrices EFE y EFI. El ordenamiento lógico de la matriz, de acuerdo con el puntaje, proviene de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas en los análisis interno y externo de esta empresa. Asimismo, los valores PA demuestran el atractivo relativo de cada estrategia en relación con cada factor. Como se puede apreciar más adelante en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), de las siete estrategias seleccionadas, que aparecen como entrada a esa matriz, se consideran todas, porque son las estrategias base para realizar las matrices de Rumelt y de Ética.

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Nº	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar nuevos mercados ingresando a los departamentos de Lambayeque y La Libertad, comenzando por ingresar a las ciudades de Lambayeque, Chiclayo y Trujillo, y posteriormente a sus distritos. (F1, F2, F3, O2, O3, O4).	X	X	X		X	4
E2	Iniciar con ventas <i>online</i> , con el apoyo de las bodegas, incentivando las compras por este medio y premiando a los consumidores finales a través de premios con programa de puntos con un mínimo de compra (F1, F2, F3, O1, O3)	X	X	X	X	X	5
E3	Implementar el uso de CRM (Customer relationship management). (F3,F4,O1, O3)	X	X		X	X	4
E4	Construir un nuevo almacén de distribución en un terreno propio ubicado en la carretera Piura a Sullana, para reducción de costo por mermas y pérdidas. (F2, F5, O1)	X	X	X			3
E5	Penetrar en el mercado a través de la mejora del precio, por compras por volumen. (F1, F2, F3, O1, O3,O6)	X	X	X	X	X	5
E6	Crear un departamento especializado para la atención de nuestros principales clientes. (F1,F2,F3,O1,O3,O6)	X	X		X	X	4
E7	Desarrollar un programa de fidelización para los clientes actuales, con énfasis en los clientes principales. (F1, F2, F3, F4, A1, A2)	X					1
E8	Usar cheques bancarios, transferencias <i>online</i> y otros instrumentos no dinerarios que permitan que los clientes realicen su pago sin dinero en efectivo, a fin de reducir los asaltos de los que vienen siendo víctimas los vendedores. (F1, F2, F4, A5)	X	X				2
E9	Brindar una alta calidad de servicio y negociar buenos precios con los proveedores para ser una mejor opción para los clientes que los grandes supermercados. (F1, F2, F3, F4, A1, A2).	X	X	X		X	4
E10	Mejorar los almacenes para evitar pérdidas probables por efectos de lluvias inusuales producto del fenómeno de El Niño.(F1,F2, F3, A1,A3)	X	X				2
E11	Implementar un sistema informático nube que permita a los trabajadores de las diversas áreas acceder a la información de forma directa e inmediata, tomar las decisiones más certeras y rápidas y cumplir con los pedidos a tiempo. (D2, D3, D4, O3, O6)	X	X				2
E12	Implementar un sistema que integre las operaciones de todas las áreas de la empresa. (D2,D4, O6)	X	X		X		3
E13	Establecer acuerdos comerciales con un mayor número de proveedores para reducir la dependencia de Nestlé. (D1, O1,O2,O5)	X	X	X		X	4
E14	Mejorar los procesos de distribución y comercialización para reducir tiempos muertos e ineficiencias de procesos. (D2, D3, D4, O1)	X	X	X		X	4
E15	Crear alianzas con nuevos proveedores para tener mayor variedad de productos y poder satisfacer a los clientes con productos novedosos y de calidad. (D1, A1, A2)	X	X	X		X	4
E16	Minimizar pérdidas en almacén mediante la capacitación constante al personal de almacén incluyendo instrucciones específicas para minimizar pérdidas por deterioro de mercadería por efecto del fenómeno de El Niño. (D3, D4, D5, A1, A3, A4)	X	X				2

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la MCPE, que se presenta en la Tabla 22, se puede definir la sistematización y puntuación objetiva de todo el proceso relacionado. De esta manera, es posible clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada. Al ser esta lista la entrada de las matrices EFI y EFE, se obtiene un punto de atractividad por cada estrategia. Finalmente, se suman los valores calculados por estrategia para cada uno de los factores clave.

Asimismo, para que una estrategia sea considerada de contingencia, su valor debe fluctuar entre cuatro y cinco; mientras que para que una estrategia sea aceptada, su valor debe superar a cinco. El rango en el que oscila el puntaje de esta matriz se encuentra entre dos (mínimo) y ocho (máximo).

Por otra parte, la obtención de resultados coherentes permitirá responder a la siguiente interrogante: ¿Hacia dónde va la empresa o el sector? Esta direccionalidad de la empresa fue acuñada por Godet (1995) como prospectiva, que es una forma de otorgar una trayectoria dinámica a la organización, promoviendo un nuevo modelo de dirección que mantenga la estabilidad de la respectiva empresa o sector que se plantee esa pregunta.

Frente a esto, es importante tener estrategias alternativas o de contingencia, basadas en la racionalidad limitada del decisor o la visión política, que aportan enfoques alternativos para los resultados del proceso lógico, enriqueciendo el conocimiento logrado en el proceso formal del ingreso de datos a las matrices y mejorando las decisiones estratégicas (Navas, Guerras, & Montero, 2010).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Una vez evaluadas las estrategias retenidas por atractivo en la MCPE, estas pasarán a ser filtradas mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt. El filtro final para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas o criterios. En el caso de que se apruebe alguna estrategia que no haya pasado alguna de las pruebas, se

Tabla 22

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E9		E12		E13		E14		E15		
		Desarrollar nuevos mercados ingresando a los departamentos de Lamabayaque y La Libertad, comenzando por ingresar a las ciudades de Lambayaque, Chiclayo y Trujillo, posteriormente a sus distritos. (F1,F2,F3,O2,O3,O4).		Iniciar con ventas online, con el apoyo de las bodegas, incentivando las compras por este medio y premiando a los consumidores finales a través de premios con programa de puntos por un mínimo de compra (F1,F2,O1,O3)		Implementar el uso de CRM (Customer relationship management) (F2,F3,F4,O1,O3)		Construir un nuevo almacén de distribución en un terreno propio ubicado en la carretera Piura a Sullana, para reducción de costos por mermas y pérdidas. (F2,F5,O1).		Penetración de mercado a través de la mejora del precio, por compras por volumen. (F1,F2,F3,O1,O3,O6).		Crear un departamento especializado para la atención de nuestros principales clientes. (F1,F2,F3,O1,O3,O6)		Brindar una alta calidad de servicio y negociar buenos precios con los proveedores para poder ser una mejor opción para nuestros clientes que los supermercados grandes (F1,F2,F3,F4,A2).		Implementar un sistema que integre las operaciones de todas las áreas de la empresa. (D2,D4,O6).		Establecer acuerdos comerciales con un mayor número de proveedores para reducir la dependencia de Nestlé (D1,O1,O2,O5).		Mejorar los procesos de distribución y comercialización para reducir tiempos muertos e ineficiencias de procesos. (D2,D3,D4,O1).		Crear alianzas con nuevos proveedores para tener mayor variedad de productos y poder satisfacer a nuestros clientes con productos novedosos y de calidad (D1,A1,A2).		
Factores claves de Éxito		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																								
O1	Estabilidad en la economía familiar y hábitos de consumo.	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
O2	Creciente interés del consumidor peruano por productos que ayuden con el cuidado en la ecología y del medio ambiente.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
O3	Mayor influencia del internet y redes sociales en los hábitos del consumidor.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.4	4	0.40	3	0.30	4	0.4	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.4
O4	Crecimiento de la industria turística en el norte del país.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36
O5	Mayor tendencia en la influencia de los niños en compra de productos masivos.	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
O6	Las bodegas grandes y medianas representan el 70% de la facturación por productos de consumo masivo.	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Amenazas							0						0											
A1	Se intensifica la competencia de productos de consumo masivo	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44
A2	Ingreso de gran cantidad de supermercados con promoción de productos.	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36
A3	Fenómeno climatológico del niño.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.2	2	0.20	4	0.40	2	0.2	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10
A4	Incremento de la delincuencia, robos y asaltos a vendedores y camiones repartidores.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09	2	0.18	1	0.09
Fortalezas							0						0											
F1	Know - how en el negocio de productos de consumo masivo	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	1	0.12	4	0.48	3	0.36
F2	Solidez económica	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
F3	Posee directivos con amplios conocimientos y formación académica, además de conocer bien la región donde opera la empresa	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.4	3	0.30	3	0.30	4	0.4	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
F4	La empresa cuenta con un grupo de 62 mayoristas que representan el 44.8% de las ventas totales.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
F5	Ser el mayor distribuidor de productos de consumo masivo en la región (Piura, Tumbes).	0.10	4	0.4	4	0.40	4	0.4	4	0.40	3	0.30	4	0.4	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
F6	Implementación de cursos de capacitación en todas las áreas, especialmente en ventas.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21
Debilidades							0						0											
D1	Alta dependencia de un solo proveedor NESTLE (tradicional)	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	4	0.44
D2	Falta de capacidad de cumplir con los pedidos a tiempo, alargando los periodos de cobranza, hasta 41 días.	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27
D3	No cuenta con un área de marketing y tecnología de la información para asegurar mayor eficiencia y competitividad en operaciones.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
D4	La falta de un sistema integrado de información y gestión que involucre otras áreas auxiliares que colaboren con el manejo adecuado de los recursos e información (BSC).	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28
D5	Mal uso del proceso logístico en sus almacenes, y falta de espacio físico para el manejo y almacenamiento adecuado de su mercadería.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14
Total		2.00	6.33		6.06		6.18		5.99		7.06		6.25		6.16		6.85		5.53		6.18		6.38	

corre el riesgo de afectar la implementación y el desempeño de una o varias áreas claves de la Distribuidora Comercial San Diego.

El análisis de la matriz de Rumelt está orientado sobre la base de cuatro parámetros: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja (D'Alessio, 2008). El análisis debe iniciar con la consistencia, debido a que se busca que las estrategias seleccionadas no tengan políticas mutuamente inconsistentes; es decir, que no exista contradicción entre ellas, de manera que se pueda lograr una estrategia acorde con los valores, políticas, visión y misión, presentes dentro del sector. En consonancia, las estrategias deben demostrar la capacidad de adaptarse al entorno externo variable que pueda aparecer y a los cambios que ocurran de manera interna. Así, estas estrategias deben tener flexibilidad y, a la vez, ser consistentes. A continuación, en la Tabla 23, se presenta la Matriz de Rumelt para la empresa Distribuidora Comercial San Diego.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Se utiliza para verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con la justicia y el derecho, en esta matriz se comprobó que ninguna estrategia atente contra los derechos fundamentales, la justicia y los derechos laborales, no debiendo descartar ninguna de las estrategias obtenidas; en el caso específico de la empresa Distribuidora Comercial San Diego. En la Tabla 24, se muestra la Matriz de Ética de esta organización.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son: (a) Desarrollar nuevos mercados ingresando a los departamentos de Lambayeque y La Libertad, comenzando por ingresar a las ciudades de Lambayeque, Chiclayo y Trujillo, y posteriormente a sus distritos, (b) Iniciar con ventas online, con el apoyo de las bodegas, incentivando las compras por este medio y premiando a los consumidores finales a través de premios con programa de puntos por un mínimo de compra (c) Implementar el uso de CRM (Customer relationship management), (d) Construir

un nuevo almacén de distribución en un terreno propio ubicado en la carretera Piura a Sullana, para reducción de costo por mermas y pérdidas, (e) Penetrar en el mercado a través de la mejora del precio, por compras por volumen, (f) Crear un departamento especializado para la atención de nuestros principales clientes, (g) Brindar una alta calidad de servicio y negociar buenos precios con los proveedores para ser una mejor opción para los clientes que los grandes supermercados, (h) Implementar un sistema que integre las operaciones de todas las áreas de la empresa, (i) Establecer acuerdos comerciales con un mayor número de proveedores para reducir la dependencia de Nestlé, (j) Mejorar los procesos de distribución y comercialización para reducir tiempos muertos e ineficiencias de procesos, y (k) Crear alianzas con nuevos proveedores para tener mayor variedad de productos y poder satisfacer a los clientes con productos novedosos y de calidad. Además tiene seis estrategias de contingencia las mismas que son: (a) Desarrollar un programa de fidelización para los clientes actuales, con énfasis en los clientes principales, (b) Usar cheques bancarios, transferencias online y otros instrumentos no dinerarios que permitan que los clientes realicen su pago sin dinero, (c) Mejorar los almacenes para evitar pérdidas probables por efectos de lluvias inusuales producto del fenómeno de El Niño, (d) Implementar un sistema informático nube, que permita a los trabajadores de las diversas áreas acceder a la información de forma directa e inmediata, y que les permita tomar decisiones más certeras y rápidas que les ayude en el proceso de poder cumplir con los pedidos a tiempo, (e) Minimizar pérdidas en almacén mediante la capacitación constante al personal de almacén incluyendo instrucciones específicas para minimizar pérdidas por deterioro de mercadería por efecto del fenómeno de El Niño. En la Tabla 25, se presenta la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de Distribuidora Comercial San Diego.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Habiendo seleccionado once estrategias, a modo de validación estas se proceden a cruzar con los cuatro objetivos de largo plazo definidos anteriormente, con la finalidad de garantizar que las estrategias cumplirán con el propósito de alcanzar los objetivos de largo plazo del planeamiento estratégico de la Distribuidora Comercial San Diego. En la Tabla 26, se presenta la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo de Distribuidora Comercial San Diego.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En esta matriz se presentan las posibles reacciones que nuestros competidores tendrán con la ejecución de nuestras estrategias. Según D'Alessio un buen análisis en esta matriz ayudará a una mejor implementación de las estrategias. A continuación, en la Tabla 27, se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores.

Tabla 23

Matriz de Rumelt (MR)

	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Facilidad	¿Se acepta?
1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Desarrollar nuevos mercados ingresando a los departamentos de Lambayeque y La Libertad, comenzando por ingresar a las ciudades de Lambayeque, Chiclayo y Trujillo, y posteriormente a sus distritos.				
2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Modernizar nuestro sistema de ventas para que nos permita comenzar con ventas <i>online</i> .				
3	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Construir un nuevo almacén de distribución en un terreno propio ubicado en la carretera Piura a Sullana, para reducir los costos por mermas y pérdidas.				
4	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Penetrar en el mercado a través de la mejora del precio, por compras por volumen.				
5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Brindar una alta calidad de servicio y negociar buenos precios con los proveedores para ser una mejor opción para los clientes que los grandes supermercados.				
6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Implementar un sistema que integre las operaciones de todas las áreas de la empresa.				
7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Establecer acuerdos comerciales con un mayor número de proveedores para reducir la dependencia de Nestlé.				
8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Mejorar los procesos de distribución y comercialización para reducir tiempos muertos e ineficiencias de los procesos.				
9	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Crear alianzas con nuevos proveedores para tener mayor variedad de productos y poder satisfacer a los clientes con productos novedosos y de calidad.				

Tabla 25

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas		Estrategias de Contingencia	
FO1	Desarrollar nuevos mercados ingresando a los departamentos de Lambayeque y La Libertad, comenzando por ingresar a las ciudades de Lambayeque, Chiclayo y Trujillo, y posteriormente a sus distritos.	FA1	Desarrollar un programa de fidelización para los clientes actuales, con énfasis en los clientes principales.
FO2	Iniciar con ventas <i>online</i> , con el apoyo de las bodegas, incentivando las compras por este medio y premiando a los consumidores finales a través de premios con programa de puntos por un mínimo de compra.	FA2	Usar cheques bancarios, transferencias <i>online</i> y otros instrumentos no dinerarios que permitan que los clientes realicen su pago sin dinero en efectivo, a fin de reducir los asaltos de los que vienen siendo víctima los vendedores.
FO3	Implementar el uso de CRM (Customer relationship management).		
FO4	Construir un nuevo almacén de distribución en un terreno propio ubicado en la carretera Piura a Sullana, para una reducción de costo por mermas y pérdidas.	FA4	Mejorar los almacenes para evitar pérdidas probables por efectos de lluvias inusuales producto del fenómeno de El Niño.
FO5	Penetrar en el mercado a través de la mejora del precio, por compras por volumen.	DO1	Implementar un sistema informático nube que permita a los trabajadores de las diversas áreas acceder a la información de forma directa e inmediata, tomar decisiones más certeras y rápidas y cumplir con los pedidos a tiempo.
FO6	Crear un departamento especializado para la atención de nuestros principales clientes.		
FA3	Brindar una alta calidad de servicio y negociar buenos precios con los proveedores para ser una mejor opción para los clientes que los grandes supermercados.	DA2	Minimizar pérdidas por el fenómeno de El Niño y pérdidas en almacén mediante capacitación constante al personal de almacén incluyendo instrucciones específicas para minimizar pérdidas por deterioro de mercadería por efecto del fenómeno de El Niño.
DO2	Implementar un sistema que integre las operaciones en todas las áreas de la empresa.		
DO3	Establecer acuerdos comerciales con un mayor número de proveedores para reducir la dependencia de Nestlé.		
DO4	Mejorar los procesos de distribución y comercialización para reducir tiempos muertos e ineficiencias de los procesos.		
DA1	Crear alianzas con nuevos proveedores para tener mayor variedad de productos y poder satisfacer a los clientes con productos novedosos y de calidad.		

Tabla 26

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo			
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4
	<p>Visión: Para el año 2019, ser la empresa distribuidora líder de productos de consumo masivo en el norte peruano, abarcando los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad. Además ser reconocida como modelo de gestión y calidad de servicio, incrementando su ROE año a año hasta alcanzar un ROE de 12% al año 2019.</p>			
	Lograr, en los próximos cuatro años, ser la empresa distribuidora líder en el norte peruano, en los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad, con un crecimiento sostenido en el tiempo que permita una mayor participación de mercado; en Piura y Tumbes aumentar la participación de mercado de 53% a 63%, en Lambayeque y la Libertad lograr un 20% de participación de mercado.	Centralizar las operaciones de distribución en Piura, con la construcción de una nueva infraestructura en el terreno que se ubica en la carretera de Piura – Sullana, el mismo que permitirá el crecimiento de su capacidad de almacenamiento en 40%, además de instalar un nuevo almacén grande en la ciudad de Trujillo.	Incrementar las ventas de un 4.16% del año 2014, a un régimen de 15% anua en los próximos cuatro años.	Ser reconocida en la zona norte del país, como la mejor distribuidora de la región, mejorando la calidad de servicio actual, buscando lograr una puntuación superior a 17, de acuerdo con la encuesta de calidad de servicio y mejorar la eficiencia en las operaciones actuales durante los dos primeros años.
E1	Desarrollar nuevos mercados ingresando a los departamentos de Lambayeque y La Libertad, comenzando por ingresar a las ciudades de Lambayeque, Chiclayo y Trujillo, posteriormente a sus distritos.	x	x	x
E2	Iniciar con ventas <i>online</i> , con el apoyo de las bodegas, incentivando las compras por este medio y premiando a los consumidores finales a través de premios con programa de puntos por un mínimo de compra.	x	x	x
E3	Implementar el uso de CMR (Customer relationship management).	x	x	x
E4	Construir un nuevo almacén de distribución en un terreno propio ubicado en la carretera Piura a Sullana, para reducción de costo por mermas y pérdidas.	x	x	x
E5	Penetrar en el mercado a través de la mejora del precio, por compras por volumen.	x	x	x
E6	Crear un departamento especializado para la atención de nuestros principales clientes.			
E7	Brindar una alta calidad de servicio y negociar buenos precios con los proveedores para ser una mejor opción para los clientes que los grandes supermercados.	x	x	x
E8	Implementar un sistema que integre las operaciones de todas las áreas de la empresa.	x	x	x
E9	Establecer acuerdos comerciales con un mayor número de proveedores para reducir la dependencia de Nestlé.	x	x	x
E10	Mejorar los procesos de distribución y comercialización para reducir tiempos muertos e ineficiencia de los procesos.		x	x
E11	Crear alianzas con nuevos proveedores para tener mayor variedad de productos y poder satisfacer a los clientes con productos novedosos y de calidad.	x	x	x

Tabla 27

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas		Sodales	Posibilidades de los Competidores Almapo	Codijisa
FO1	Desarrollar nuevos mercados ingresando a los departamentos de Lambayeque y La Libertad, comenzando por ingresar a las ciudades de Lambayeque, Chiclayo y Trujillo, y posteriormente a los distritos.	No posee la capacidad financiera para invertir en la ampliación de sus mercados.	Se encuentra atendiendo en varios departamentos del norte y centro y sur del país.	Se encuentra atendiendo el norte del país.
FO2	Iniciar con ventas <i>online</i> , con el apoyo de las bodegas, incentivando las compras por este medio y premiando a los consumidores finales a través de premios con programa de puntos por un mínimo de compra.	No cuenta con página web.	No cuenta con página web.	Actualmente realiza ventas por Internet.
FO3	Implementar el uso de CRM (Customer relationship management).	No invierte dinero en modelos de mejora del servicio.	En estos momentos está realizando inversiones en camiones repartidores	Posee los medios económicos, y puede hacerlo en busca de la mejora de su servicio.
FO4	Construir un nuevo almacén de distribución en un terreno propio ubicado en la carretera Piura a Sullana, para reducción de costo por mermas y pérdidas.	Atiende sus operaciones en un solo local en la ciudad de Piura.	Sus operaciones están centralizadas en Trujillo.	Sus operaciones están centralizadas en Lima.
FO5	Penetrar en el mercado a través de la mejora del precio, por compras por volumen.	No cuenta con un amplio local para hacer compras por volumen a varios proveedores.	Tiene bien ganado los mercados en los que ha ingresado.	Maneja grandes almacenes para poder atender los departamentos en los que realiza sus operaciones de venta.
FO6	Crear un departamento especializado para la atención de nuestros principales clientes.	No tiene segmentado sus clientes.	Posee la capacidad económica para invertir en este programa.	Posee la capacidad económica para invertir en este programa
FA3	Brindar una alta calidad de servicio y negociar buenos precios con los proveedores para ser una mejor opción para los clientes que los grandes supermercados.	No posee la exclusividad de Nestlé; además, no posee capacidad financiera suficiente para negociar con nuevos proveedores.	Brinda un buen servicio en distribución, porque ha adquirido 30 unidades de transporte para poder llegar a más lugares.	Posee un mercado exigente, lo cual le obliga a ofrecer un buen servicio.
DO2	Implementar un sistema que integre las operaciones de todas las áreas de la empresa.	Sus operaciones no están integradas porque posee un sistema básico..	Maneja un sistema que le permite tener mayor control de sus operaciones..	Maneja un sistema que le permite tener mayor control de sus operaciones.
DO3	Establecer acuerdos comerciales con un mayor número de proveedores para reducir la dependencia de Nestlé.	No tiene contrato de exclusividad con Nestlé.	Tiene contrato con P&G además de Nestlé, así como con otros proveedores.	Produce sus propios productos, lo que les permite no depender de un solo proveedor.
DO4	Mejorar los procesos de distribución y comercialización para lograr eficiencia en las operaciones.	Tiene actualmente problemas con su distribución de sus productos.	Ostenta una gran capacidad de distribución de sus productos.	Actualmente presenta buena capacidad para abastecer los lugares donde desarrolla su punto de distribución.
DA1	Crear alianzas con nuevos proveedores para tener mayor variedad de productos y poder satisfacer a los clientes con productos novedosos y de calidad.	Posee grandes alianzas y ofrece un buen servicio.	Posee contratos con grandes proveedores, como P&G.	La mayor participación de su mercado se realiza en Lima, lo cual le obliga a ofrecer productos novedosos.

6.13 Conclusiones

Se comprueba que las estrategias obtenidas, producto de las diferentes evaluaciones realizadas, están alineadas con el interés organizacional y con los objetivos de largo plazo de la Distribuidora Comercial San Diego. Los valores de toda organización son los que encausan y rigen el desempeño de todos y moldean sus objetivos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Durante la formulación del presente plan estratégico para la Distribuidora Comercial San Diego, que se ubica en el área de productos de consumo masivo, se ha hecho uso de dos herramientas inherentes a los investigadores: el profundo análisis y la intuición. Hasta el momento, se ha buscado y mencionado los aspectos relevantes en la formulación de un plan que permita a la organización lograr su proyección futura. Como lo indicó D'Alessio (2008), la siguiente etapa de este proceso consiste en poner en marcha los lineamientos estratégicos identificados y afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para la organización.

Es decir, la implementación estratégica es la ejecución del proceso estratégico. Así, durante la transición de la formulación a la implementación, se ha buscado reorientar el análisis de la Gerencia hacia la interrogante de cuáles son o serían las decisiones que deben tomarse con base en las estrategias identificadas. Según D'Alessio (2008), una formulación exitosa de la estrategia no garantiza una implementación exitosa. Al respecto, David (2005) hizo referencia a las disparidades significativas que existen en cada una de estas etapas, referentes a la formulación e implementación.

En consecuencia, en esta etapa, se busca convertir los planes estratégicos en acciones y, consecuentemente, en resultados. La implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos a corto plazo, que desarrollan los de largo plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. Adicionalmente, la aplicación de las estrategias demanda dos insumos esenciales: (a) un liderazgo comprometido, que emprenda la gestión del cambio, y (b) una cultura organizacional, que soporte a la estrategia (D'Alessio, 2008). Cabe destacar que el recurso humano es fundamental para el éxito de la implementación.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los objetivos de corto plazo (OCP) son aquellos hitos necesarios para alcanzar, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo (OLP). Estos deben

ser claros y verificables para facilitar su gestión y medición, así como para lograr la eficiencia y eficacia en la administración y uso de los recursos. A continuación, se presentan los OCP en función de los OLP, establecidos para la Distribuidora Comercial San Diego.

OLP 1: Lograr, en los próximos cuatro años, ser la empresa distribuidora líder en el norte peruano, en los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad, con un crecimiento sostenido en el tiempo que permita una mayor participación de mercado; en Piura y Tumbes aumentar la participación de mercado de 53% a 63%, en Lambayeque y la Libertad y lograr un 20% de participación de mercado.

- **OCP 1.1:** Comenzar la distribución de productos en los departamentos de Lambayeque y la Libertad hacia noviembre del 2016, con un aumento del 5% de la participación del mercado por año.
- **OCP 1.2:** Desplazar progresivamente a la competencia mediante nuestra calidad de servicio, variedad de productos y oportuna atención de pedidos mediante la implementación de sistemas de gestión y herramientas tecnológicas.
- **OCP 1.3:** Crear un Departamento de Investigación y Desarrollo comenzando el primer trimestre del 2016 el mismo que profundizará en el conocimiento del mercado actual, cuyos avances serán observados desde mediados del 2016.

OLP 2: Centralizar las operaciones de distribución en Piura y Tumbes con la construcción de nueva infraestructura en el terreno propio que se ubica en la carretera de Piura – Sullana, el mismo que permitirá el crecimiento de su capacidad de almacenamiento en 40%, además de instalar un nuevo almacén grande en la ciudad de Trujillo.

- **OCP 2.1:** Fomentar la construcción de un almacén en terreno propio en la carretera Piura - Sullana comenzando en abril del 2016.
- **OCP 2.2:** Iniciar la implementación de un almacén en local alquilado en la ciudad de Trujillo durante octubre del 2016.

- *OCP 2.3:* Adquirir once camiones repartidores: cinco durante el 2016, tres durante el 2017 y tres durante el 2018.
- *OCP 2.4:* Seleccionar y capacitar al nuevo personal para los nuevos almacenes y, para los nuevos camiones repartidores que se usarán en los departamentos de Lambayeque y La Libertad a partir de octubre del 2016.

OLP 3: Incrementar las ventas de un 4.16 % del año 2014 a un régimen de 15% anual en los próximos cuatro años.

- *OCP 3.1:* Iniciar ventas en los departamentos de Lambayeque y La Libertad comenzando en noviembre del 2016.
- *OCP 3.2:* Iniciar, el segundo trimestre 2016, las ventas de productos *online* por Internet, mediante la implementación de una página web amigable.
- *OCP 3.3:* Recopilar información de clientes nuevos y hacer mapas de rutas, especialmente en Lambayeque y La Libertad comenzando en mayo del 2016.
- *OCP 3.4:* Estimular y supervisar el cumplimiento de metas de ventas asignado a cada vendedor del equipo, labor a realizar mensualmente.
- *OCP 3.5:* Durante el segundo semestre del 2016 aumentar la variedad de los productos distribuidos en base a las preferencias de los clientes como resultado del estudio de mercado.

OLP 4: Ser reconocida en la zona norte del país como la mejor distribuidora de la región, mejorando la calidad de servicio actual, buscando lograr una puntuación superior a 17, de acuerdo con la encuesta de calidad de servicio, y mejorar la eficiencia en las operaciones actuales, durante los primeros dos años.

- *OCP 4.1:* Establecer, a través de Recursos Humanos y Gerencia, programas de capacitación y entrenamiento en servicio al cliente e instaurar una cultura

organizacional que promueva la mejora continua, comenzando el primer trimestre del 2016, a realizarse permanentemente.

- *OCP 4.2:* Desarrollar un sistema de encuestas *online* para los clientes, que busque medir la calidad del servicio y de los productos ofrecidos, comenzando en enero del 2017, y realizarlo mensualmente.
- *OCP 4.3:* Crear y hacer uso de sistemas especializados en el manejo de información, que busque integrar a todas las áreas de la organización, y hacer un uso eficiente de estos al inicio del 2017.
- *OCP 4.4:* Capacitar y preparar al personal de ventas en el área de *E-commerce*, tras un análisis de sus capacidades, para poder implementar nuevas tecnologías de forma adecuada, comenzando el segundo semestre del 2016.
- *OCP 4.5:* Consolidar un equipo de vendedores altamente calificados e identificados con la Distribuidora Comercial San Diego, que busque consolidarse como líder en ventas y posicionar su imagen como distribuidora amigable, moderna, enfocada en la RSE y preocupada por mejorar progresivamente su calidad de servicio, a realizarse permanentemente.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2008), los recursos son los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas. Asimismo, estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles. Los recursos no solo deben ser identificados, sino que, además, deben ser correctamente asignados. Por último, estos pueden ser de varios tipos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos. A continuación, se procede a detallar cada uno de ellos.

Recursos financieros. Existen diversas formas a través de las cuales las empresas del sector pueden acceder a este tipo de recursos. Debido a las particularidades de este sector y a

la naturaleza de las empresas a él vinculadas, por tal razón para la ejecución y puesta en operación de los planes propuestos dependen de las posibilidades de financiamiento de entidades financieras. Se estima que para alcanzar los objetivos de largo plazo se requerirá un aproximado de quince millones de dólares americanos para la inversión de infraestructura, promoción, gastos operativos y costos operativos. Las inversiones realizadas en el sector y la importancia de cada una de ellas estarán relacionadas con los niveles de rentabilidad que se puedan lograr y ser lo suficientemente atractivas y poder cada día ser más competitivo.

Recursos físicos. Los bienes de capital, destinados al cumplimiento de los objetivos de corto plazo, son determinantes. La necesidad de producir y mejorar la productividad, entre otros aspectos, implica necesariamente la construcción de las nuevas instalaciones en un terreno propio ubicado en la carretera a Piura - Sullana, así como la edificación e implementación de una nueva infraestructura, camiones repartidores, así como nueva maquinaria y equipo. En este orden de ideas, las adquisiciones e inversiones deben hacerse con base en los cálculos de retornos de inversión y rentabilidad esperada. Así mismo, es necesaria la implementación de las tecnologías de la información. Es evidente que bajo las condiciones actuales de plataforma física no podrían llevarse a cabo los objetivos de corto ni de largo plazo identificados.

Recursos humanos. Este es uno de los recursos más importantes al momento de implementar las estrategias formuladas, no solo porque su contribución es básica, sino porque una nueva estrategia implica un cambio. Por ello, es determinante una aproximación adecuada hacia ese cambio, lo cual conlleva su buena gestión. Además, la motivación constante es clave para que los resultados se logren.

Durante la implementación de las estrategias formuladas para la Distribuidora Comercial San Diego, se debe estar conformados por todas las personas que laboran directa o indirectamente en las empresas del sector. Para poder soportar los objetivos de corto plazo es

necesario contar con profesionales especializados y con reconocida experiencia, como son: profesionales especialistas en gerencia, gestión y administración encargados de hacer efectiva las alianzas estratégicas y comunicaciones con las diferentes instituciones; profesionales especialistas en marketing encargados de hacer efectiva la promoción y publicidad; profesionales con conocimiento reconocido en tecnologías de información e innovación y desarrollo; también el staff de profesionales, técnicos y administrativos de operaciones. El recurso humano encargado se debe encontrar preparado para brindar el mejor servicio posible a fin de lograr la satisfacción del cliente y mejorar el posicionamiento del sector y de esta manera facilitar la consecución de los objetivos. Asimismo, es conveniente la creación de programas de reconocimiento asociados al cumplimiento de metas u objetivos; es decir, es importante hacer partícipes a los trabajadores de los logros obtenidos mediante la asignación de premios vinculados a resultados.

Por otra parte, es necesario recordar que la gestión del cambio es importante al momento de comunicar e implementar nuevos objetivos y nuevas estrategias. Para lograrlo es necesario considerar lo siguiente: (a) los trabajadores deben estar involucrados en la estrategia mediante una comunicación asertiva, de forma tal que se sientan parte del cambio y no solo receptores; (b) los trabajadores deben hacerse partícipes en la formulación de soluciones que ataquen problemas relacionados con la empresa o su nueva estrategia e implementación; (c) los recursos y procedimientos deben ser definidos de manera anticipada para evitar que la implementación se torne más compleja; (d) el entrenamiento debe ser permanente en los pilares estratégicos definidos para que todos los trabajadores entiendan hacia dónde van y cómo lo harán; y (e) la retroalimentación de la gestión debe ser permanente.

Por último, debe considerarse que el recurso humano es invaluable y, quizá, el más importante. Bajo ese entendimiento, la atención que se le brinde y la prioridad con que se le

trate resultan fundamentales al momento de la implementación estratégica. No debe olvidarse que la organización alcanza sus resultados y objetivos gracias al equipo humano que la conforma.

Recursos tecnológicos. La implementación de estos recursos genera altas eficiencias en términos de productividad y de información. Considerando que existen objetivos de largo plazo relacionados con eficiencias productivas, es necesario hacer inversiones en la mejora de plataformas tecnológicas que permitan elevar el estándar de gestión de las empresas de consumo masivo. Para mejorar la gestión de la empresa, es necesario fortalecer las herramientas tecnológicas que permitan tener la información del sector y poder promover mejor sus intereses. Los desafíos planteados en temas de calidad, que se asocian con la nueva estrategia, hacen necesarios los planes de reconversión y razonables inversiones, que permitan poner en práctica los procesos que estos desafíos implican. Por todo ello, y de acuerdo con lo expuesto en la MFODA en el Capítulo VI, se plantea mejorar e implementar la tecnología de la información, de tal forma que se fortalezca tecnológicamente el mercado de consumo masivo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2008), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan las estrategias. Estas políticas deben ser consistentes con las macro políticas o valores que se han definido para el sector. Adicionalmente, las políticas, si bien deben tener inmerso el contenido axiológico de los valores, también deben considerar la ética, la legalidad y la responsabilidad social. Estos criterios enmarcan el devenir de la organización. A continuación, se indican las políticas más relevantes de las estrategias de la Distribuidora Comercial San Diego (ver Tabla 28).

Gestión humana:

- P1. Mejorar la gestión de recursos humanos.

- P2. Mantener capacitado al equipo humano.
- P3. Reconocer y premiar la excelencia en el desempeño.
- P4. Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.
- P5. Establecer comunicación libre entre los ejecutivos y los empleados.

Producto, mercado y servicio:

- P6. Asegurar la calidad del producto.
- P7. Optimizar las labores de producción, distribución y ventas.
- P8. Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.
- P9. Hacer seguimiento a la satisfacción de cliente.
- P10. Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades importantes.
- P11. Generar una cultura innovadora, tanto en productos como en procesos.
- P12. Estimular el uso de la tecnología al servicio del consumo masivo.
- P13. Establecer mecanismos de medición de la gestión en el sector.

Sostenibilidad:

- P14. Operar garantizando siempre el adecuado equilibrio entre lo ambiental, lo económico y lo social.
- P15. Optimizar la estructura financiera.

Tabla 28

Matriz de Políticas y Estrategias

N°	Políticas por Estrategia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E9	E12	E13	E14	E15
P1	Mejorar la gestión de Recursos Humanos.	x		x	x	x	x	x			x	x
P2	Mantener capacitado al equipo humano.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
P3	Reconocer y premiar la excelencia en el desempeño.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
P4	Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.	x		x	x	x	x	x			x	x
P5	Establecer comunicación libre entre los ejecutivos y los empleados.	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
P6	Asegurar la calidad del producto.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
P7	Optimizar las labores de producción, distribución y ventas.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
P8	Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.	x	x	x	x	x	x		x		x	x
P9	Hacer seguimiento a la satisfacción de clientes.	x	x	x		x	x	x	x		x	x
P10	Monitorear los mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades importantes.			x	x	x	x		x	x	x	x
P11	Generar cultura innovadora tanto en productos como en procesos.	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
P12	Estimular el uso de la tecnología al servicio de consumo masivo.	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
P13	Establecer mecanismos de medición de la gestión en el sector.			x	x	x	x	x	x	x	x	x
P14	Operar siempre garantizando el adecuado equilibrio entre lo ambiental, lo económico y lo social.	x	x	x	x	x	x		x		x	x
P15	Optimizar la estructura financiera.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

7.4 Estructura de Distribuidora Comercial San Diego

Para el caso de Distribuidora Comercial San Diego, se deberá adecuar una estructura organizacional que facilite el control y el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, ya que en la actual estructura se aprecia que esta es funcional y está conformada por coordinaciones ordinarias. Las estrategias establecidas se concentran principalmente en la búsqueda y desarrollo de la calidad del producto y del servicio. Por ello, es recomendable diseñar una estructura que tenga un soporte de control y asesoría interna, integrado por un *staff* de profesionales capacitados, que aporten al logro de la visión y misión de la empresa.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias formuladas, que posteriormente serán implementadas, no pueden ni deben afectar al medio ambiente ni causar perjuicios a la sociedad. En el caso particular del sector de consumo masivo, algunas de las estrategias están enfocadas en beneficiar a grupos de interés importantes, sin contar a los trabajadores, quienes también son alta y positivamente impactados por las estrategias diseñadas, como ocurre, por ejemplo, con la estrategia E1.

El negocio de consumo masivo tiene un alto impacto ambiental y social; debido a ese impacto, se ha querido dotar a la actividad de parámetros que hagan sostenible este negocio, considerando la importancia del ambiente y de las personas. Esto está reflejado no solo en los objetivos de largo plazo y en las estrategias propiamente dichas, sino también en las políticas que se han definido. Así, se comprueba la responsabilidad y la conciencia que tiene el sector con el desarrollo sostenible.

Es importante el cumplimiento de poner en marcha y cumplimiento de programas de prevención de contaminación, como un programa de adecuación y manejo ambiental con el objetivo de mitigar o eliminar progresivamente, en plazos racionales, los impactos ambientales negativos, en beneficio del entorno social, de la empresa, de los trabajadores. Las actividades que se realizarían dentro del programa evidenciarían la continua búsqueda de una producción más eficiente, en armonía con el medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es necesario tener presente que el impacto en los recursos humanos debe ser medido en cada una de las áreas que conforman la organización y en cada trabajador. Es decir, cualquier acción que deba implementarse tendrá que tener esa doble consideración para que haya consistencia y unicidad al momento de poner en práctica las iniciativas estratégicas. Existen varios frentes que deben ser cubiertos. Por un lado, debe examinarse la capacitación y entrenamiento sobre el uso racional de cada estrategia, de manera tal que se interiorice en

cada área, división o departamento. Esto debe estar asociado con el correspondiente entrenamiento en visión, misión y objetivos estratégicos. Se estima que el primer paso es que toda la organización se encuentre alineada y que haya el mismo entendimiento sobre los desafíos que afronta la organización. Además, debe estimularse una cultura de medición para que los objetivos formulados y las estrategias definidas puedan gestionarse.

Paralelamente con la medición y el control de la implementación, debe funcionar un sistema de compensación variable en función de los resultados. Este sistema debe aplicarse no solo a los cargos más altos de la estructura organizacional, sino que, incluso, debe beneficiar a la base de la estructura en función de sus ingresos. De esta manera, se involucra a todo el universo de empleados en los resultados que logre la organización, para que se sientan comprometidos con estos. Del mismo modo, se hace hincapié en la necesidad de involucrar a todos los miembros del equipo, independientemente de su nivel o jerarquía organizacional, en los objetivos y estrategias; puesto que todos, sin excepción, contribuirán a que aquellos y estas sean alcanzados.

7.7 Gestión del Cambio

Las estrategias formuladas conllevan cambios que deben realizarse al interior del sector, lo cual genera impactos en el equipo humano de cada una de las empresas que lo conforman. Con el objetivo de llevar a cabo una adecuada gestión del cambio, se recomienda realizar las siguientes actividades: (a) formular una estrategia de gestión del cambio en la que participen todas las empresas del sector, encabezadas por sus más altos ejecutivos o delegados de gestión humana; (b) definir un equipo que esté gestionando y monitoreando los avances del cambio para identificar, de manera temprana, alertas o señales que puedan significar que algún tipo de correctivo debe tomarse para evitar resistencia y fracasos en la implementación; (c) definir las premisas básicas del cambio (racional, intención, necesidad, pertinencia y relevancia) y, a su vez, comunicar estos elementos a todas las compañías y a

todos los niveles, sin sustraerse ni un solo empleado del conocimiento de estos temas; (d) explicar por qué la nueva estrategia es la única forma de que cada quien entienda las consecuencias para los participantes del mercado de no emprenderse esa ruta; y (e) generar indicadores asociados a la gestión del cambio, que tiendan a medir avances y gestionar resultados.

7.8 Conclusiones

Se debe resaltar que la implementación es la segunda etapa del proceso estratégico y es tan importante como la formulación. Es decir, no serviría de nada una estrategia bien formulada si al momento de implementarse no se consideran todos los aspectos necesarios para que el éxito esté asegurado.

Por otra parte, debe indicarse que una correcta implementación supone tener presente varios aspectos: (a) objetivos de corto plazo; (b) recursos (humanos, financieros, tecnológicos y físicos); y (c) políticas asociadas a cada estrategia. Además, la implementación de la estrategia debe tener presente el impacto que esta puede tener en ambiente y comunidad; asimismo, el concepto de desarrollo sostenible debe estar presente en todo el proceso estratégico.

Para finalizar, la implementación de una nueva estrategia también supone un cambio al interior de la organización que, como tal, puede generar resistencia. Para evitar impactos negativos al momento de implementarla, la alta gerencia debe planear una gestión del cambio, que busque asegurar una implementación estratégica de acuerdo con lo planeado. La inclusión de todos los niveles de la organización es esencial para un proceso de cambio exitoso.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico es la de evaluación y control. No obstante, no se trata de una etapa propiamente dicha como sí lo son las de formulación e implementación. Esto se debe a que la evaluación se realiza en todo momento (D'Alessio, 2014).

Existen varias herramientas que pueden servir para evaluar y controlar la estrategia. Entre ellas se encuentra el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* (BSC), propuesto por Kaplan y Norton (2001). Según este modelo de evaluación estratégica, el alineamiento estratégico genera cuatro resultados: (a) accionistas satisfechos desde la perspectiva de retorno de su inversión; (b) clientes cuyas necesidades se encuentran satisfechas debido al accionar de la organización; (c) procesos productivos y eficientes en términos de costo, y (e) empleados motivados.

Los objetivos a corto plazo indicados en el capítulo anterior serán ahora analizados desde cada una de las perspectivas del BSC. El objetivo consiste en construir el tablero del sector que sirva para tomar las decisiones correctas.

8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control es una herramienta que permite obtener una visión integral, completa y general de la organización. Asimismo, permite hacer el seguimiento de los objetivos. De este modo, es posible rastrear y controlar la implementación estratégica, toda vez que ayuda a identificar si las acciones para alcanzar los objetivos están por el rumbo correcto o si es necesario tomar decisiones para poder encausarlas hacia ese fin.

Todo lo anterior se logra expresando objetivos, medidas, metas, e iniciativas en cada una de las dimensiones que lo conforman. Dichas perspectivas son cuatro. Estas son las siguientes: (a) aprendizaje de la organización, para entender cómo debe esta aprender y mejorar para alcanzar la visión; (b) perspectiva interna, a fin de identificar qué procesos deben ser más eficientes de cara a lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes; (c)

perspectiva del cliente, en orden a entender cómo deben ser vistos los clientes para cumplir la visión y, por último, (d) perspectiva financiera, para definir las claves de éxito financiero que generarán la satisfacción de los accionistas (Kaplan & Norton, 2009).

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva de aprendizaje permite definir los objetivos y acciones así como los indicadores que deben cumplirse para que el recurso humano de la organización pueda contribuir a alcanzar la visión. Esta es una perspectiva clave, puesto que involucra el recurso más importante de la organización: el humano. Los indicadores de esta perspectiva son los siguientes: (a) convenios firmados con instituciones, (b) dueños de cultivos sensibilizados en estándares procedimentales, (c) dueños de cultivos capacitados en estándares procedimentales, (d) dueños de cultivos sensibilizados en estándares sociales y (e) dueños de cultivos capacitados en estándares sociales

8.1.2 Procesos

De acuerdo con Kaplan y Norton (2009), esta perspectiva se enfoca en los procesos y en la manera cómo estos deben ser estructurados para servir a los objetivos que se dispone para el cliente. Es una perspectiva enfocada al interior de la organización, y considera el tiempo, desarrollo de productos, eficiencias asociadas a procesos, entre otros. Los indicadores que se indican en el tablero de mando balanceado buscan hacer más eficientes y eficaces los procesos de la organización, de forma que dichas eficiencias se traduzcan en incrementos productivos, entre otros.

La perspectiva de procesos busca la satisfacción de los clientes a través de la formulación de la pregunta ¿En qué procesos se debe ser excelente? Es necesario analizar los procesos críticos dentro de toda la organización para identificar las brechas existentes entre lo que se desea hacer y lo que realmente se hace. Distribuidora Comercial San Diego de Piura busca mejorar sus procesos a través de la construcción de un nuevo almacén y oficinas en la

ciudad de Trujillo que le posibilite optimizar la distribución de sus productos. Este objetivo también se persigue a través de la construcción e implementación de una planta de conservas de pescado que le permita empezar a distribuir sus propios productos en un porcentaje pequeño pero que irá creciendo permanentemente.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva analiza el impacto que ejercen en los clientes las acciones que se realizan por parte de la organización. Asimismo, permite entender si estas están produciendo los efectos deseados. Se trata de un aspecto importante desde el punto de vista de la visión, la calidad y la variedad, e incluye indicadores tendientes a determinar si los esfuerzos en innovación y altos estándares de calidad están siendo recibidos por parte de los clientes.

La perspectiva del cliente responde a la pregunta ¿Cómo se debe mirar a los clientes? Para la empresa en análisis, los clientes son los cientos de bodegas y minimarkets ubicados en los departamentos de Piura, Tumbes, Trujillo y Chiclayo. Estos son quienes reciben el servicio. En este sentido, se busca alcanzar niveles óptimos en cuanto a la calidad del servicio, medida a través de encuestas aplicadas a cada cliente.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva analiza el rendimiento sobre las inversiones y el valor que la estrategia agrega a la organización. Permite, además, entender cómo se genera mayor satisfacción a los accionistas desde la perspectiva del retorno esperado de la inversión que se ha realizado. Esta perspectiva responde a la siguiente pregunta: ¿cómo se debe mirar a los accionistas? Distribuidora Comercial San Diego tiene como fin primordial el incremento de su capital social y su posicionamiento como empresa distribuidora líder en el norte peruano.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

A continuación en la Tabla 29, se observa el Tablero de Control Balanceado para la empresa Distribuidora San Diego.

Tabla 29

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva Financiera	Indicador	Unidades	Periodos
OCP3.1: Iniciar ventas en los departamentos de Lambayeque y La Libertad comenzando en noviembre del 2016.	Ventas en Chiclayo y La Libertad	Soles	Anual
OCP3.2: Iniciar el segundo trimestre del 2016 las ventas de productos <i>online</i> por internet, mediante la implementación de una página web amigable.	Ventas online/total ventas	Soles	Mensual
OCP1.1: Comenzar la distribución de productos en los departamentos de Lambayeque y La Libertad en noviembre del 2016, con un aumento del 5% de la participación de mercado por año.	Ventas en Chiclayo y La Libertad	Soles	Mensual
OCP1.2: Desplazar progresivamente a la competencia mediante calidad de servicio, variedad de productos y oportuna atención de pedidos mediante la implementación de sistemas de gestión y herramientas tecnológicas.	Ventas a clientes nuevos en los cuatro departamentos.	Soles	Mensual
Perspectiva del Cliente			
OCP1.3: Crear un departamento de Investigación y Desarrollo comenzando el primer trimestre del 2016 el mismo que profundizará en el conocimiento del mercado actual, cuyos avances serán observados desde mediados del 2016.	Creación de departamento de Investigación y Desarrollo	% de avance	Mensual
OCP2.10: Durante el año 2017 (comenzando el primer trimestre) realizar un estudio del mercado con la finalidad de tener información para decidir que productos adicionales comenzar a producir los años 2018 y 2019.	Avance del estudio de mercado	% de avance	Mensual
OCP3.3: Recopilar información de clientes nuevos, y hacer mapas de rutas especialmente en Lambayeque y La Libertad comenzando en mayo del 2016.	Avance del proceso de recopilación de información	% de avance	Mensual
Perspectiva del Proceso			
OCP2.1: Fomentar la construcción de un almacén en terreno propio en Sullana comenzando en abril del 2016.	Construcción de almacén	% de avance	Semestral
OCP2.2: Iniciar la implementación de un almacén en local alquilado en la ciudad de Trujillo durante octubre del 2016.	Alquiler de almacén e implementación	% de avance	Semestral
OCP2.3: Adquirir once camiones repartidores, cinco durante el 2016, tres durante el 2017, tres durante el 2018.	Compra de camiones	Número de camiones	Trimestral
OCP3.5: Durante el segundo semestre del 2016 aumentar la variedad de los productos distribuidos en base a las preferencias de los clientes como resultado del estudio de mercado.	Productos nuevos	Número de productos nuevos	Mensual
OCP4.3: Crear y hacer uso de sistemas especializados en el manejo de información, que busque integrar a todas las áreas de la organización y hacer uso eficiente de ello, al iniciar el 2017.	Uso de sistemas de información	% de avance	Trimestral
Perspectiva del Aprendizaje Interno			
OCP4.1: Establecer a través de Recursos Humanos y Gerencia programas de capacitación y entrenamiento en servicio al cliente y construir una cultura organizacional que promueva la mejora continua, comenzando el primer trimestre del 2016, a realizarse permanentemente.	Personal capacitado/Total personal	% de personal capacitado	Bimestral
OCP4.2: Desarrollar un sistema de encuestas <i>online</i> para los clientes, que busque medir la calidad del servicio y la calidad de los productos ofrecidos, comenzando en enero del 2017, y realizarlo mensualmente.	Número de encuestas/Total encuestas	% de personal capacitado	Mensual
OCP4.4: Capacitar y preparar al personal de ventas en el área de <i>E-commerce</i> , tras un análisis de sus capacidades, para poder implementar nuevas tecnologías de forma adecuada, comenzando el segundo semestre del 2016.	Personal capacitado en E-commerce/Personal de ventas	% de encuestas satisfactorias	Trimestral
OCP4.5: Consolidar un equipo de vendedores altamente calificados e identificados con la Distribuidora Comercial San Diego S.A.C que lo consolide como líder en ventas y posicione su imagen de distribuidora amigable, moderna, enfocada en la RSE y preocupada por mejorar progresivamente su calidad de servicio, a realizarse permanentemente.	Personal de ventas capacitado/Total personal de ventas	% de vendedores altamente calificados	Bimestral
OCP3.4: Estimular y supervisar el cumplimiento de metas de ventas asignado a cada vendedor del equipo, labor a realizar mensualmente.	Metas de ventas	% de metas logradas	Mensual
OCP2.4: Seleccionar y capacitar al nuevo personal para los nuevos almacenes y para los nuevos camiones repartidores que se usarán en los departamentos de Lambayeque y La Libertad a partir de octubre del 2016.	Personal nuevo capacitado/Total personal seleccionado	% de personal nuevo calificado	Mensual

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* ayuda a controlar la gestión en cuanto a la ejecución de los objetivos a corto plazo. El uso permanente de esta herramienta debe ser considerado como una acción trascendente. La importancia del monitoreo radica en que, en el momento en que sea necesario tomar acciones, hace posible identificar las alertas de manera oportuna. De ahí que el uso de la herramienta deba ser constante.

Este instrumento sirve para el control estratégico, puesto que monitorea la implementación estratégica en cada una de las perspectivas de control: financiera, clientes, procesos y aprendizaje interno. El monitoreo de esta herramienta debe ser consistente y oportuno, toda vez que el sector de productos de consumo masivo es dinámico. Hacerlo de otra manera implicaría la pérdida de oportunidades que impacten en la estrategia y en su implementación.

En el presente capítulo, se ha elaborado el Tablero de Control Balanceado, tomando en cuenta las cuatro perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos y (d) personas. Asimismo, los objetivos a corto plazo elegidos para lograr los objetivos a largo plazo se encuentran concentrados en la perspectiva interna, dado que las estrategias establecidas para Distribuidora Comercial San Diego buscan una mejora completa en sus procesos.

Desde la perspectiva financiera, se busca incrementar la utilidad neta y el capital social que permita el crecimiento de la empresa en el norte del país con solidez. Por ello, también se persigue la reducción de gastos. Asimismo, desde la perspectiva de clientes, se orienta los objetivos de corto plazo hacia la atención rápida de cada cliente, a través de productos novedosos y en perfectas condiciones físicas, entregados con total amabilidad.

Por otro lado, desde la perspectiva de procesos, se busca la mejora de procesos tanto a nivel administrativo como a nivel de infraestructura. Esto se logrará a través de la construcción e implementación de una fábrica de conservas de pescado, y de la

implementación de un nuevo almacén y oficinas en el departamento de Trujillo. Esto hará posible comenzar la distribución de productos en Trujillo y Chiclayo.

Finalmente, desde la perspectiva del aprendizaje interno, los objetivos de corto plazo buscan la capacitación del recurso humano en todas las áreas de la empresa, con énfasis en el Departamento de Ventas, ya que establece contacto directo con los clientes. Estas capacitaciones garantizarán la correcta ejecución de los planes establecidos así como el desarrollo profesional y personal de cada uno de los trabajadores. Las capacitaciones abarcan aspectos tan amplios como calidad de servicio; pero también aspectos como la honestidad y el valor de la familia.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral para la Distribuidora Comercial San Diego facilita una visión integral. A su vez, hace posible controlar el proceso estratégico y realizar los ajustes cuando se considere necesario (D'Alessio, 2008), tal como se puede observar en la Tabla 30. Asimismo, se aprecia el detalle de estrategias retenidas, OCP y políticas.

9.2 Conclusiones Finales

1. En el Perú, el canal tradicional representa un nicho de mercado potencial, el mismo demanda una gestión eficiente en las operaciones y calidad del servicio. Corresponde a la gerencia hacer uso correcto de las estrategias planteadas para penetrar – desarrollar el actual y nuevos mercados.
2. Las ventajas competitivas sostenibles a largo plazo se logran a través de la innovación, la mejora continua y el uso de tecnología. Esto es potenciado por los atributos de una nación en materia de competitividad, llamados el “póquer de ases de la ventaja competitiva” (Porter, 1990). Al respecto Distribuidora San Diego necesita implementar las estrategias indicadas que ayuden a mejorar internamente sus operaciones que busquen incrementar la productividad.
3. En el Perú, las empresas nacionales con amplia experiencia en el sector de productos de consumo masivo. Han llevado a cabo un proceso de reestructuración en la gestión de sus operaciones, calidad del servicio y el uso de la tecnología, que les ha permitido el crecimiento y la participación en otros mercados de la región, sobre la base de un adecuado nivel de competitividad, lo que representa un buen *benchmark* para las empresas pequeñas del sector. La gerencia de Distribuidora San Diego debe considerar la importancia en enfatizar que el logro de los objetivos y metas no es ajeno al uso y al análisis de la importancia de un planeamiento estratégico. Este

genera ventajas competitivas a largo plazo, permite identificar oportunidades y atender nichos de mercado todavía no abastecidos a la fecha.

4. Corresponde a la Gerencia evaluar e implementar la estrategia de implementar un departamento en Investigación y Desarrollo, que le permita estudiar el mercado más objetivamente, haciendo uso de la tecnología y al mismo tiempo capacitando al personal en el uso de las mismas, La comercialización de productos masivo en el Perú demanda competitividad por parte de las empresas.
5. Las empresas y la gestión del talento humano mantienen y enfrentan constantemente el reto y la obligación de promover, mantener y mejorar el desarrollo de competencias, la capacitación, la compensación adecuada y la vinculación laboral acorde con las leyes. Estos factores deben de considerar, también, la responsabilidad social empresarial y los grupos de interés y población vulnerable que conforman la cadena de valor.
6. Para el éxito del plan estrategico, todo el personal de la Distribuidora Comercial San Diego, en todos sus niveles jerárquicos, deberán compartir los valores empresariales, la mision, la vision y ser concientes de que los beneficios del logro del plan estrategico serán a nivel de la empresa en el largo plazo.
7. Implementar y mejorar sistemas adecuados en tecnologías de la información será un factor crítico de éxito al proveer con oportunidad y calidad la información de apoyo a la Gerencia de la Distribuidora Comercial San Diego. Esto contribuirá a la toma de decisiones y cubrirá con alta confiabilidad los temas relacionados con marketing, logística, costos y operaciones financieras, entre otros aspectos de interés para la gerencia del sector de consumo masivo.
8. La implementación de un departamento en investigación y Desarrollo debe analizar y validar la estrategia de la marca propia en el largo plazo, la dirección del futuro

planeado para la empresa, sobre la base de sus OLP, encuentra apoyo en la implementación del plan estratégico. Este ha asumido como referentes la misión y la visión al 2019 del sector. En estas directrices, se consideró asuntos relevantes como la rentabilidad, la calidad, la variedad, así como el aporte a los diferentes grupos de interés.

9. El seguimiento sistemático y disciplinado del tablero de control balanceado ayudará a controlar la gestión en la ejecución de los objetivos a corto plazo. La importancia del monitoreo radica en que, en el momento que sea necesario adoptar acciones, las alertas se identifiquen de manera oportuna. De ahí que el uso de la herramienta deba ser constante. Esta es importante para el control estratégico, puesto que permite monitorear la implementación estratégica en cada una de las perspectivas: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos y (d) aprendizaje interno.
10. El análisis de las ventas históricas deben de ser consideradas a fin de determinar e identificar mejor el portafolio en base a los resultados obtenidos. Se observa que existe mayor demanda en dos categorías; artículos de limpieza para el hogar y artículos de aseo personal. La Gerencia debe considerar estos aspectos ante las estrategias de marca propia y/o tercerización de productos.
11. De aplicar el presente Planeamiento Estratégico, se haría posible mejorar el nivel de productividad en las operaciones, mejorar el aprendizaje, y atender a los clientes en base a sus demandas reales, tomando en consideración los posibles resultados del análisis del mercado por el departamento de Investigación y Desarrollo.
12. Los efectos de una economía globalizada y la evolución veloz del mercado de consumo masivo obligan a la Gerencia de distribuidora San Diego a desarrollar y aplicar las estrategias más agresivas, que ayuden a elevar el nivel de ventas, considerando el desposeimiento de aquellas marcas débiles y la innovación por crear

productos nuevos. La Gerencia debe basar su análisis en las condiciones del mercado donde opera.

13. El consolidar a la Distribuidora San Diego como la mejor de la región, dependerá de la puesta en marcha de las estrategias indicadas en el presente PEA, que permitan a la organización sentar las bases sólidas para afrontar los retos del mercado.

9.3 Recomendaciones Finales

1. La Gerencia debe implementar y seguir disciplinadamente el plan estratégico integral de la Distribuidora Comercial San Diego, resumido en la Tabla 30. Este constituye una hoja de ruta optativa para alcanzar la visión a 2019. La misma que busca mejoras en el servicio, operaciones e incremento de la productividad.
2. La implementación del presente Planeamiento Estratégico, busca entre todos los miembros de la empresa deben entender y comprender lo siguiente: La misión, principios, valores y el código de ética deben convertirse en los referentes axiológicos, que tienen como objetivo mejorar y garantizar el crecimiento de la empresa.
3. Distribuidora San Diego es una empresa reconocida en la región, que goza de una alta fidelidad de sus clientes, pero que sin embargo se recomienda centralizar el foco estratégico en las operaciones de la Distribuidora Comercial San Diego en función de costos y productividad frente al ingreso de nuevos competidores que puedan poner en riesgo sus ventas.
4. De implementarse el presente Planeamiento Estratégico se lograría en el corto y largo plazo, mejoras en las operaciones, toma de decisiones, calidad del servicio y reducción de costos, así como; es recomendable por parte de la gerencia hacer el uso permanente de herramientas de control, uso de nuevas tecnologías y sistemas de información orientados al rubro del consumo masivo.

5. Es importante que se considere la nueva misión y visión para alcanzar las metas a corto y largo plazo. Estas deben ser revisadas periódicamente para garantizar su relevancia y continuidad.
6. Se recomienda mantener un presupuesto de inversión en investigación e innovación. Con ello, se hace posible el detectará nuevas tendencias y tecnologías que aparezcan en el país y el mundo para que la empresa siempre se mantenga a la vanguardia del mercado.
7. El conocimiento del comportamiento del consumidor, la demanda, y los factores que rigen los hábitos de compra resulta importante en toda organización, Distribuidora San Diego a través de la Gerencia se beneficiaría en el largo plazo al implementar el área de Investigación de Mercados, lo que se hace recomendable seguir en base a lo explicado en el presente documento.

9.4 Futuro de la Organización

El proceso estratégico seguido en este planeamiento cumplió una secuencia de actividades que permiten a Distribuidora Comercial San Diego proyectarse a futuro y alcanzar su visión al 2019. Luego de haber cumplido, principalmente, la etapa de formulación y de haber procurado encontrar metodológicamente las estrategias que prometen ser exitosas, se lleva al sector a la situación futura soñada. Al respecto, se mantiene una actitud optimista en lo que concierne al potencial que ofrecen las ventajas comparativas nacionales y las ventajas competitivas del sector para alcanzar la visión 2019.

Finalmente, la implementación de las estrategias, y la evaluación y control permanentes representan un reto para la gerencia del sector. Esto se debe a la exigencia y rigurosidad de su planteamiento. Sin embargo, no se convertirá en un obstáculo importante para alcanzar los objetivos, dada la capacidad de gerencia demostrada en el posicionamiento mundial del sector alcanzado en los últimos 40 años.

Tabla 30

Plan Estratégico Integral de la Distribuidora Comercial San Diego

Misión: Distribuidora Comercial San Diego distribuye productos de consumo masivo en el norte de peruano, entregamos producto de la mejor calidad en el menor tiempo posible, contamos con un factor humano altamente calificado y comprometido con la empresa.

Visión: Para el año 2019, ser la empresa distribuidora líder de productos de consumo masivo en el norte peruano, abarcando los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad. Además ser reconocida como modelo de gestión y calidad de servicio, incrementando su ROE año a año hasta alcanzar un ROE de 12% al año 2019.

Intereses Organizacionales:	Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	
a. Aumentar la participación de mercado.	Lograr, en los próximos cuatro años, ser la empresa distribuidora líder en el norte peruano, en los departamentos de Piura, Tumbes, Lambayeque y La Libertad, cuyo crecimiento sostenido en el tiempo permita una mayor participación de mercado en Piura y Tumbes, aumentar la participación de mercado de 53%, a 63% y lograr un 20% de participación de mercado.	Centralizar las operaciones de distribución en Piura, con la construcción de una nueva infraestructura en el terreno que se ubica en la carretera de Piura – Sullana, el mismo que permitirá el crecimiento de su capacidad de almacenamiento en 40%, además de instalar un nuevo almacén grande en la ciudad de Trujillo.	Incrementar las ventas de un 4.16% del año 2014 a un régimen de 15% anual durante los siguientes cuatro años.	Ser reconocida en la zona norte del país como la mejor distribuidora de la región, mejorando la calidad de servicio actual, buscando lograr una puntuación superior a 17, de acuerdo con la encuesta de calidad de servicio, y mejorar la eficiencia en las operaciones actuales durante los dos primeros años.	<ul style="list-style-type: none"> – Influencia de terceras partes. Algunos productos que ingresan por Ecuador de forma ilegal. – Lazos pasados y presentes. Sodales. – Contrabalance de intereses. Permanente proceso de fidelización de sus clientes. Conservación de los enemigos. Sodales, Almapo y Codijisa.
b. Mejorar el nivel de competitividad en el mercado de distribuidores.					
c. Aumentar las utilidades.					
d. Producir parte de los productos que se distribuye					
Estrategias					Políticas
E1	x	x	x		P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P11, P12, P14, P15
E2		x	x	x	P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P12, P14, P15
E3	x		x		P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P13, P14, P15
E4	x	x	x	x	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P13, P14, P15
E5	x	x	x	x	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
E6	x		x	x	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P11, P12, P13, P15
E9		x		x	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P11, P12, P13, P15
E12	x	x	x	x	P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
E13		x	x	x	P2, P3, P6, P7, P10, P11, P13, P15
E14		x	x	x	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
E15		x	x	x	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P13, P14, P15
Tablero de Control	OCP 1.1 OCP 1.2 OCP 1.3	OCP 2.1 OCP 2.2 OCP 2.3 OCP 2.4	OCP 3.1 OCP 3.2 OCP 3.3 OCP 3.4 OCP 3.5	OCP 4.1 OCP 4.2 OCP 4.3 OCP 4.4 OCP 4.5	Tablero de Control
Perspectiva interna, procesos, clientes, financiera (ver Tabla 29)					Perspectiva interna, procesos, clientes, financiera (ver Tabla 29)

Recursos (ver Capítulo 7.2)

Valores: Respeto: Se entiende como la búsqueda de la equidad y tolerancia en beneficio de todos. Asimismo, se considera como el reconocimiento del valor de cada cual en sus opiniones y percepciones, y condiciones de ser humano. **Compromiso:** Se refiere al grado de involucramiento de cada integrante de la empresa con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la organización. **Responsabilidad:** Es la fuerza íntima de cada colaborador de la empresa para cumplir con sus labores de la forma en que se debe hacer y en los tiempos que se le asignaron. **Trabajo en equipo:** Consiste en que cada colaborador de la empresa debe tener claro que lo esencial es el funcionamiento global de la organización y que cada uno de ellos debe ser capaz de integrarse a los demás para hacer posible este logro, es decir alcanzar la sinergia. **Orientación al cliente:** Hace referencia a la necesidad de que los clientes estén satisfechos, puesto que el éxito del negocio está en función a ellos; entonces, cada colaborador de la empresa debe realizar los esfuerzos necesarios para lograr este fin. **Código de ética:** Prácticas comerciales totalmente transparentes, respeto a la libre competencia, fortalecimiento de las relaciones familiares, respeto y garantía de los derechos humanos, rechazo a cualquier tipo de discriminación y maltrato.

Referencias

- Alicorp facturó S/1,644 mlls. tras lanzar 20 productos. (2014, 31 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/negocios/alicorp-facturo-s1644-mlls-lanzar-20-productos-noticia-1768094?ref=flujo_tags_413115&ft=nota_6&e=titulo
- Arellano, R. (2015, 04 de mayo). Las cinco trampas. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/cinco-trampas-rolando-arellano-noticia-1808506>
- Bazán, R. (2014, 23 de diciembre). La Libertad: Una región importante, pero con desafíos. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/libertad-region-importante-desafios-2118408>
- Benzaquen, J. (2013, enero-abril). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Chicata, A., Negreiros, J., Moretti, M., Muller, N., Court, E., & Condori, M. (2013, 02 de mayo). Reporte financiero Burkenroad Perú – Alicorp S.A.A. *Reportes Financieros CENTRUM*. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/mbag_tc18_grupo_1_alicorp_saa.pdf
- Cinco marcas que abrieron nuevos mercados en el Perú. (2014, 03 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/cinco-marcas-que-abrieron-nuevos-mercados-peru-noticia-1733008>
- ¿Cómo aprovechar el marketing digital para expandir tu negocio? (2015, 20 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/como-aprovechar-marketing-digital-expandir-tu-negocio-noticia-1798436>

comScore (2013). *Futuro digital Perú 2013*. Recuperado de

<http://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Presentaciones-y-libros-blancos/2013/2013-Peru-Digital-Future-in-Focus>

Consumo en hogares limeños cayó 4% en el primer semestre. (2014, 22 de agosto). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/consumo-hogares-limos-cayo-4-primer-semester-noticia-1751648>

¿Cuáles son las firmas de consumo que más facturan en el Perú? (2014, 04 de setiembre). *El*

Comercio. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/cuales-son-firmas-consumo-que-mas-facturan-peru-noticia-](http://elcomercio.pe/economia/negocios/cuales-son-firmas-consumo-que-mas-facturan-peru-noticia-1754460?ref=flujo_tags_413115&ft=nota_26&e=titulo)

[1754460?ref=flujo_tags_413115&ft=nota_26&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/cuales-son-firmas-consumo-que-mas-facturan-peru-noticia-1754460?ref=flujo_tags_413115&ft=nota_26&e=titulo)

D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado*. Aspectos conceptuales y aplicados. Lima, Perú: CENTRUM.

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a ed.). México D. F., México: Prentice Hall.

De la Cruz, C., Dongo, C., Espinoza, J., Madueño, B., & Court, E. (2014, 03 de enero).

Reporte financiero Burkenroad Perú – Alicorp S.A.A. *Reportes Financieros*

CENTRUM. Recuperado de

[http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Alicorp%20\(201401%20Spanish\).pdf](http://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Alicorp%20(201401%20Spanish).pdf)

- Del Águila, J., Cachay, S., Cortez, A., & Yuasa, G. (2012). *Plan estratégico de la televisión en el Perú* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4587>
- Distribuidora Comercial San Diego. (2015a). *Estadísticas de ventas por categoría* [Documento privado interno]. Piura, Perú: Autor.
- Distribuidora Comercial San Diego. (2015b). *Informe de recursos humanos* [Documento privado interno]. Piura, Perú: Autor.
- Domínguez, M., Hernández, J., & Toledo, A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados: El caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 17(27), 127-158. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922004000100006&lng=en&tlng=es.
- Gilbert, C. L., & Morgan, C. W. (2010). Food price volatility. *Philosophical Transactions of the Royal Society*, 365(1554), 3023-3034. doi: 10.1098/rstb.2010.0139
- Gobierno emite primer decreto para reactivar economía. (2015, 04 de Julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-emite-primer-decreto-reactivar-economia-2136314>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Estado de la población peruana*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Producto bruto interno según actividad económica (Nivel 54) 2007-2013 (Valores a precios corrientes)*.

Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Crecimiento del PBI per cápita*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Producto bruto interno por departamentos 2014*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: España: Gestión 2000.

MEF propone paquete de medidas económicas por S/.5,000 mlls. (2015, 29 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mef-propone-paquete-medidas-economicas-s5000-mlls-noticia-1807682>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Marco macroeconómico multianual 2015-2017 revisado*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2015-2017-agosto.pdf>

Moody's: Economía peruana crecerá 4.4% en el 2015. (2015, 22 de enero). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/moodys-economia-peruana-crecera-44-2015-2121304>

Nestlé: La innovación en los productos es determinante para nuestro crecimiento. (2012, 21 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/nestle-busca-revolucionar-innovacion-productos-y-sofisticacion-consumidor-2054866>

Niños influyen en la compra en el 62% de los hogares limeños. (2014, 09 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ninos-influyen-compra-62-hogares-limenos-noticia-1777144>

Oficina de Gestión y Estadística del Congreso de la República del Perú. (2015). *Carpeta georeferencial Piura*. Recuperado de http://www4.congreso.gob.pe/dgp/Gestion_Informacion_Estadistica/georeferencial/2015/1trimestre/20.PIURA.pdf

ONU: Fenómeno El Niño puede convertirse en uno de cuatro más fuertes en 65 años. (2015, 01 de setiembre). *Correo*. Recuperado de

Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2014). *Informe sobre el comercio mundial 2014. Comercio y desarrollo: Tendencias recientes y función de la OMC*.

Recuperado de

https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report14_s.pdf

Perú Económico. (2010). Lambayeque. *Perúeconómico.com*. Recuperado de

<http://perueconomico.com/ediciones/43-2010-mar/articulos/573-lambayeque-economia>

Perú espera liderar el crecimiento económico de América Latina en 2015 con una tasa del 4 por ciento. (2015, 07 de febrero). *EFE Noticias*. Recuperado de

<http://www.efe.com/efe/america/economia/peru-espera-liderar-el-crecimiento-economico-de-america-latina-en-2015-con-una-tasa-del-4-por-ciento/20000011-2531051>

Perú liderará crecimiento económico en la región hasta el 2018. (2014, 20 de febrero). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-liderara-crecimiento-economico-region-hasta-2018-noticia-1711058>

Perú se convirtió en el octavo país con el PBI per cápita más grande de América Latina.

(2013, 07 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-supera-colombia-y-se-convierte-octavo-pais-mas-rico-america-latina-2065454>

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. E. (2002). *Competitiveness and the role of regions*. Institute for Strategy and

Competitiveness. Harvard Business School. Recuperado de

http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Houston_11-22-2002_fdc91eb9-35ac-4b09-83c8-4423ed7d5fab.pdf

Procter & Gamble y Kimberly-Clark fuertes en países emergentes. (2014, 24 de enero). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/procter-gamble-y-kimberly-clark-fuertes-paises-emergentes-noticia-1704972>

Puell, L., Valle, F., & Alarcón, V. (2010, 14 de marzo). El hampa se apodera del norte del

Perú. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/446796/hampa-se-apodera-norte-pais>

Rochabrunt, J. (2012, 16 de mayo). Éxito del reciclaje en el Perú está en manos de los

gobiernos locales. *RPP Noticias*. Recuperado de [http://m.rpp.com.pe/2012-05-16-exito-del-reciclaje-en-el-peru-esta-en-manos-de-los-gobiernos-locales-](http://m.rpp.com.pe/2012-05-16-exito-del-reciclaje-en-el-peru-esta-en-manos-de-los-gobiernos-locales-noticia_482721.html)

[noticia_482721.html](http://m.rpp.com.pe/2012-05-16-exito-del-reciclaje-en-el-peru-esta-en-manos-de-los-gobiernos-locales-noticia_482721.html)

Se intensificará competencia por ganar bolsillo del consumidor. (2014, 31 de octubre). *El*

Comercio. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/se-intensificara-competencia-ganar-bolsillo-consumidor-noticia-](http://elcomercio.pe/economia/peru/se-intensificara-competencia-ganar-bolsillo-consumidor-noticia-1767930?ref=flujo_tags_413115&ft=nota_7&e=titulo)

[1767930?ref=flujo_tags_413115&ft=nota_7&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/se-intensificara-competencia-ganar-bolsillo-consumidor-noticia-1767930?ref=flujo_tags_413115&ft=nota_7&e=titulo)

Universidad de Piura [UDEP]. (2014). *El uso de las redes sociales por las empresas del*

sector servicio en el norte del Perú (Piura, Lambayeque, La Libertad). Recuperado

de <http://udep.edu.pe/hoy/files/2014/06/Abstract-2informe-futurolabs.pdf>

Valdivieso, C. (2015, 15 de enero). Empresas de consumo masivo: De producir de todo a la especialización. *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/consumo-masivo/151866-empresas-de-consumo-masivo-de-producir-de-todo-a-la-especializacion/>

Ventas de bodegas alcanzarían los S/.20 mil millones en 2014. (2014, 17 de junio). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/ventas-bodegas-alcanzarian-s20-mil-millones-2014-noticia-1736850>

Victorio, C. (2014, 06 de diciembre). Consumidor peruano 2015. *Revista Focus*. Recuperado de

<http://www.revistafocus.pe/consumidor-peruano-2015-2/>



Apéndice A: Proveedores de Distribuidora Comercial San Diego

ABC 2015

PROVEEDOR	PROM. MENSUAL VENTAS	%	CATEGORIA
NESTLE PERU S.A. (TRADICIONAL)	S/. 2,440,998.78	35.05%	A
KIMBERLY CLARK S.A. PAÑAL HUGGIES	S/. 534,733.12	7.68%	
KIMBERLY CLARK- PAPEL SUA VE	S/. 508,413.20	7.30%	
NESTLE PERU S.A. (DONOFRIO)	S/. 478,040.52	6.86%	
INDUSTRIAS DEL ESPINO(TONDERO)	S/. 452,390.71	6.50%	
COLGATE PALMOLIVE PERU S.A.	S/. 347,180.34	4.98%	
CLOROX PERU S.A.	S/. 338,810.20	4.86%	
LAIVE S.A.	S/. 215,594.67	3.10%	
ALICORP (OPAL)	S/. 188,904.33	2.71%	
NESTLE PERU S.A. (NAN)	S/. 126,625.60	1.82%	
PEPSICO ALIMENTOS PERU S.R.L	S/. 99,033.27	1.42%	
INDUSTRIAS EL ESPINO S.A.	S/. 98,407.79	1.41%	
PHILIP MORRIS PERU S.A	S/. 81,740.34	1.17%	
P Y D ANDINA ALIMENTOS S.A	S/. 80,720.33	1.16%	
ADM.-SAO PERU S.A	S/. 79,547.30	1.14%	
LA PREFERIDA - LAIVE	S/. 72,213.30	1.04%	
JOHNSON & JOHNSON	S/. 65,412.53	0.94%	
QUALA PERU S.A.C	S/. 49,126.57	0.71%	
S.C.JOHNSON A FAMILY COMPANY	S/. 47,538.05	0.68%	
KIMBERLY CLARK S.A TOALLAS KOTEX	S/. 44,598.06	0.64%	
NESTLE -PETFOOD	S/. 44,186.47	0.63%	
NESTLE PERU (INSTITUCIONAL)	S/. 42,281.29	0.61%	
3M PERU S.A.	S/. 36,516.37	0.52%	
HENKEL PERUANA S.A	S/. 34,625.68	0.50%	
MOLITALIA (PROD.COSTA)	S/. 34,271.42	0.49%	
FOSFORERA PERUANA S.A	S/. 33,382.69	0.48%	
SCHICK & ENERGIZER PERU S.A.	S/. 29,827.58	0.43%	
TABERNERO	S/. 26,986.86	0.39%	
INDUSTRIAS UNIDAS DEL PERU S.A.	S/. 23,050.39	0.33%	
CARTAVIO RUM COMPANY	S/. 22,854.20	0.33%	
GW YICHANG	S/. 22,524.20	0.32%	
PERUFARMA SA	S/. 22,326.34	0.32%	
PESQUERA HAYDUK S.A	S/. 21,922.22	0.31%	
MOLITALIA S.A. (AMBROSOLI)	S/. 17,183.50	0.25%	
GALLETERA DEL NORTE S.A.	S/. 15,924.76	0.23%	
MOLITALIA S.A (AVENAS)	S/. 15,884.40	0.23%	
UNILEVER ANDINA PERU S.A	S/. 15,056.47	0.22%	
UNILEVER FOOD SOLUTIONS	S/. 14,127.78	0.20%	
G.W. YICHANG & CIA S.A. (FLORIDA)	S/. 13,368.59	0.19%	
MOLITALIA (FIDEOS MARCO POLO)	S/. 11,638.56	0.17%	
ALICORP -GALLETAS	S/. 9,729.41	0.14%	
MOLITALIA (FIDEOS)	S/. 9,429.30	0.14%	
PUNTO BLANCO (LEJIA)	S/. 8,770.51	0.13%	
BDF BEIERSDORF SAC	S/. 8,489.04	0.12%	
PROD.EXTRA GEL Y UNIVERSAL SAC	S/. 8,374.89	0.12%	
INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.	S/. 8,079.48	0.12%	
P Y D ANDINA MEDIFARMA S.A.	S/. 8,051.72	0.12%	
CLOROX PERU SA ESCOBILLON	S/. 7,351.90	0.11%	
CORP. ADRIANZEN PALACIOS S.A.C	S/. 6,714.21	0.10%	
MOLITALIA (PRODUCTOS FANNY)	S/. 6,688.13	0.10%	
DROKASA PERU S.A.	S/. 6,212.10	0.09%	
PRODUCTOS ENCURTIDOS S.A	S/. 5,514.89	0.08%	
CORPORACION ORO VERDE S.A.C.	S/. 5,400.78	0.08%	
PUNTO BLANCO S.A.C (FOCOS PHILIPS)	S/. 4,832.92	0.07%	
ILKO PERU S.A.C	S/. 3,812.55	0.05%	
ALICORP (REFRESCOS /GELATINAS)	S/. 3,607.77	0.05%	
INDUSTRIAS TEAL S A	S/. 2,676.49	0.04%	
CORPORACION SANTA ANITA S.A.C	S/. 1,527.79	0.02%	
AGROINDUSTRIAS SUPE S.A.C	S/. 902.12	0.01%	
PUNTO BLANCO (INTRADEVCO)	S/. 421.07	0.01%	
CORPORACION DALI S.A.C	S/. 237.28	0.00%	
TOTAL VENTAS	S/. 6,964,793.13	100.00%	



PROVEEDORES



PROVEEDOR NUEVO

Apéndice B: Rutas de Distribución

CRONOGRAMA DE FACTURACION POR RUTAS

RUTA	Descripción	Zona	Facturas/día
P1	Piura Institucional	A01	123456
P1	Piura Centro	A01	124
P2	H.Sta-Alba G. / Talavera I	A01	1245
P3	B.Aires / Clark/Mantarrico	A01	1236
P4	B.Norte / Pachivaca	A01	124
P5	Sta Isabel / Angama/R.Martín	A01	156
P6	Urb.Los Coccos Chipe/Sta.María	A01	145
P7	Urb.Huancayo/Sta.Ana/R.Piura	A01	136
P8	Urb.San José	A01	246
P9	Urb.Piura/Mañina/Pisco I	A01	16
P10	Urb.Mercedes / Tallanes	A01	126
P11	AH.Sta.Rosa / Cesar Vallejo	A01	125
P12	AH.Sta.Rosa /San Martín (Av.Martínguiz)	A01	156
P13	AH.San Martín / Dep.Telefónica	A01	1456
P14	AH.Caceres/Capullanas/Micaria	A01	136
P15	C.H.Micaria (Bastidas I-II)	A01	134
P16	AH.San Sebastián /L.Alberto Sánchez	A01	146
P17	C.H.Micaria (Bastidas IV / Villa Hermosa)	A01	246
P18	AH.Puente Macorra/C.Sol/M.Bastidas III	A01	36
P19	AH.Villa Peró Canada/Rva.Saprunas	A01	12
P20	AH.Nva.Saprunas/Ovaloro/C. Amotape	A01	13
P21	AH.Sta.Julia / Urb.Piura II Etapa	A01	146
P22	AH.Nvo.Horizonte/T.Amaru I-II-II	A01	1456
P23	AH.J.Naranjo/R.Luizberg/Patuna	A01	46
P24	AH.López Albuja / I.Merino	A01	46
P25	AH.Consuelo Velasco / 31 Enero	A01	146
P26	AH.San Pedro / Sto.Domingo	A01	46
P27	AH.J.M.Angelina/S.Juan / Sta.Aires	A01	124
P28	AH.Laguna A./V.Rau / Talavera II	A01	126
P29	AH.Abr.Grau I-II / Ampliación 18 Mayo	A01	146
P30	AH.II Mayo /Quinta Julia/6 Setiembre	A01	6
P31	Urb.I Merino I-II / Algarrobo I-II	A01	356
P32	Urb.Bello Horizonte I-II /M.Tito /Algarrobo	A01	346
P33	AH.Algarrobo II-IV-V-VI /Los Sauces	A01	23
P34	AH.Neotr Martín/4 Octubre/Educadores	A01	23
P35	AH.Los Olivos / M.Secano / 31 Rossi	A01	233
P36	AH.Villa Jardín/la Molina I-II	A01	356
P37	AH.Los Cereales / Dolina I-VI /Margaritas	A01	456
C1	AH. El Indio / Las Brisas	A01	26
C2	AH. Chiclayo /J.María/9 Octubre	A01	26
C3	Urb.San Bernardo /C.Polo /Las Montañas	A01	256
C4	AH.Calistro Ballester/C.Polo/28 Julio	A01	26
C5	AH.Talarita Castilla	A01	136
C6	Castilla Plaza Monero / Corpac	A01	1236
C7	Castilla Av.Juán/R.Castilla/Villa Pap	A01	24
C8	Urb.Miraflores I-II / URP	A01	123
C9	Urb.Miraflores Estadio/El Bosque/M.Goretti	A01	126
C10	AH.Primevera /San Antonio/Los Pinos	A01	136
C11	AH.Primevera / San Valentín/Alm.M.Grau	A01	134
C12	AH.Bagnato Coronado/Mediana/Nvo.Talarita	A01	16
C13	AH.Tacazo/Nvo.Horizonte/Cuaco	A01	46
C14	AH.El Triunfo /Ciudad del Niño/U.Alas P.	A01	1462
C15	Urb.Cosmo del Pomar /Valle La Esperanza	A01	14
A1	Caserío La Legua /San Justino	A01	124
A2	Bambila /Nuevo Catacán	C02	36
A3	Catacán / AH.Lucra Curtivaca	C02	36
A4	Catacán Centro /Juan de Miri	C02	36
A5	Catacán.Montesolón/T.Amaru/AH.Tallanes	C02	36
A10	Cura Mori	C02	36
A6	La Arena / Mañina	C03	36
A7	La Unión I	C04	5
A8	La Unión II	C04	5
A9	La Unión Martínguiz III / Tablaos Norte-Sur	C04	5
A11	Vico /Bernal /S.Clemente	C07	5
A12	Sechura I Centro Mercado	C06	5
A13	Sechura II	C06	5
A14	Sechura III	C06	5
A15	Sechura IV/Chungu Altiplano/R.Martín	C06	5
A16	Parachiqui / La Doñana	C05	5
J1	Chulucanas Vete Marisque	C01	14
J2	Chulucanas /Micaria (Bastidas)	C01	14
J3	Chulucanas Centro	C01	14
J4	Chulucanas/Cosa Velasco/J.C.Martínguiz	C01	14
J5	Chulucanas/Mdo.Jardín /Estadio	C01	14
J6	Chulucanas / AH. Rocara / Casco Cto	C01	14
V1	Morropón	D00	14
S13	Tambogrande 1	D01	5
S14	Tambogrande 2	D01	5
S15	Las Yucas	D01	5
S16	Querecote	D03	14
S17	Mazacococha / Saltra	D04	14
S19	Ignacio Escudero /Tumarrado	D06	14

Lunes=1, Martes=2, Miércoles=3, Jueves=4, Viernes=5, Sábado=6

RUTA	Descripción	Zona	Facturas/día
B1	Bullana Institucional	B02	123456
B1	Bullana Centro / Cementerio	B02	23456
B2	BeCavata Transv.Condor /T.Amaru	B02	23456
B3	BeCavata Centro	B02	23456
B4	Bullana Centro Tacna / Pisco	B02	23456
B5	Bullana Leticia /B.Aires	B02	23456
B6	Bullana /Juan Volcans /Ballester	B02	23456
B7	Bullana/Hospital de Apoyo	B02	23456
B8	Bullana /B.Cerro /Urb.Bullana-Capullanas	B02	23456
B9	Urb.López Albuja II / J.C.Martínguiz	B02	23456
B10	Urb.López Albuja I / Sta.Rosa	B02	23456
B11	Urb.Santa Rosa /Urb.Jardín	B02	23456
B12	Villa Primavera I-II /Nuevo Bullana	B02	23456
X1	Paita Institucional	B01	123456
X1	Paita Centro /Paita Zona	B01	13
X2	Paita Centro / San Martín /13 Julio	B01	13
X3	C.Batón /Boca Chayama/S.Petrom	B01	13
X4	C.Hoja /Las Mercedes /S.Jacinto	B01	13
X5	Paita Alta /Sancti Spiritus	B01	13
X6	Paita Alta /5 Junio / Marco Jara	B01	13
X7	Paita Alta / Alt.J. Clares	B01	13
X8	Paita Alta /Tablaos /J.Nvo /2 de Mayo	B01	13
X9	Paita Alta /Tallanes /S.Sto./Juan Valer	B01	13
X10	Paita Nuevo Colón	B01	13
X11	La Blanca	B01	13
X12	Paita Playa Colón	B01	13
X13	Paita Playa Yacón	B01	13
T1	Talara Institucional	C01	123456
T1	Talara /AH.C.Martínguiz/28 Julio/Alan	C01	13
T2	Talara /AH.A. Quiñones /San Sebastián	C01	13
T3	Talara /M.Bastidas /9 Octubre/M.Acevedo	C01	13
T4	Talara /J.Chaves/M. Guillón /Algarrobo	C01	13
T5	Talara /Urb.Pangaro/Villa Pap/Piura	C01	13
T6	Talara Agroviver /M.Cabrera/Vencedores	C01	13
T7	Talara Parque 35-61 /Urb.Juanita-Lippo	C01	13
T8	Talara Parque 1-27 Baños Populcar	C01	13
T9	Talara Parque 28-34 /San Justo Tadeo	C01	13
T10	Talara /AH.Sta.Rosa/J.María /S.Pedro	C01	13
T11	Talara Alta Rosas Negras/Sacchar	C01	13
T12	Negritos/La Capilla/La Oruga	C02	13
T13	El Alto	C03	3
T14	Organo 1 / El Rincón	C04	3
T15	Organo 2 /B. Pedro	C04	3
T16	Mancora 1 /Barrio Naranjo	C05	3
T17	Mancora 2 / Nuevo Mancora	C05	3
T18	Mancora 3 Centro	C05	3
T19	Mancora 3 Zona	C05	3
Z1	Zorritos 1 Punta del / Cocos	J01	36
Z1A	Zorritos 2	J02	36
Z3	Cayula / San Jacinto	J01	36
Z4	Tumbes Centro	J01	36
Z5	Tumbes /R.Piura /Banco	J01	36
Z6	Tumbes El Milagro / Sta.Rosa	J01	36
Z7	Tumbes /AH.S.José /Alan /Jardens	J01	36
Z8	Tumbes /Tablaos /S.Nicolás /Cementerio	J01	36
Z9	Tumbes /Pampagrande /Las Flores	J01	36
Z10	Tumbes / Balmainca /Mañina	J01	36
Z11	Poyango /Urb.A.Arauco/El Bosque/Machida	J01	36
Z12	Poyango /Urb.L.Turiza / AH. A.M.Grau	J01	36
Z13	Poyango /AH. Abilio Rosales /Caceres/P.Lara	J01	36
Z14	Poyango /AH. Angeles/Cedros / Claus	J01	36
Z15	Puerto Piñero /Campo Amor	J05	36
Z16	Zarumilla 1	J03	36
Z17	Zarumilla 2 Mercado	J03	36
Z18	Agua Verde	J04	36
Z19	Pangaro Hospital / Caseríos	J07	36
M1	Mercado Piura	A01	123456
MP	Mayoristas Piura	A01	123456
M1	Mercado Castilla	A01	125
M4	Mercado San José	A01	123456
M5	Mercado Santa Rosa	A01	1235
M6	Mercado San Martín	A01	1645
M6A	Mercado Terminal Capullanas	A01	13
M7	Mercado Chulucanas	C01	14
M8	Mercado Catacán	C02	36
M9	Mercado La Unión	C04	3
M10	Mercado Sechura	C06	3
M11	Mercado Paita	B01	13
M12	Mercadillo Paita Alta	B01	13
M13	Mercado Bullana	B02	23456
M14	Mayoristas Bullana	B02	23456
M14	Mercado Tambogrande	D01	5
M15	Mercado Talara	C01	246
M16	Mercadillo Talara Alta	C01	13
M17	Mercado Tumbes	J01	36
M18	Mercado Modelo Bullana	B02	23456
M19	Mercado Las Lomas	D02	5

Apéndice C: Estados Financieros 2011-2014

DISTRIBUIDORA COMERCIAL SAN DIEGO S.A.C

BALANCE GENERAL HISTORICO

	AL 31/12/2011	AL 31/12/2012	AL 31/12/2013	AL 31/12/2014
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	722,529.08	1,108,834.15	1,614,483.23	1,500,998.50
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	9,636,304.94	12,187,555.22	10,297,282.12	12,389,672.25
Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas	308,616.43	67,461.27	1,475,681.45	1,749,916.73
Cuentas por Cobrar Accionistas y Personal	501,277.25	364,159.90	578,573.65	685,337.55
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	420,443.11	465,084.32	519,127.72	1,175,971.14
Cuentas por Cobrar Diversas Relacionadas	918,256.86	1,398,434.16	1,038,367.45	1,074,921.08
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	60,949.61	60,857.99	106,089.84	124,623.48
Estimación Cuentas Cobranza Dudosa	-546,385.55	-546,385.55	-327,259.32	-422,076.09
Mercaderías	6,570,186.00	8,172,913.96	11,869,864.28	8,271,986.35
Existencias por Recibir	830,367.45	1,097,342.36	965,358.19	980,684.72
Activos diferidos Corto Plazo	260,889.01	320,627.94	1,014,803.70	779,709.46
Suministros			3,200.32	949.04
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	19,684,024.19	25,696,635.72	29,155,522.63	28,512,694.21
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	5,321,676.79	6,005,122.44	6,699,804.14	6,785,167.14
Intangibles	203,745.30	209,157.68	238,265.23	238,265.23
Depreciación, Amortización Acumuladas	-2,524,313.88	-2,896,629.51	-3,377,026.84	-3,677,889.48
Activos Diferidos Largo Plazo	4,524.25	4,713.92	10,070.44	4,688.45
TOTAL NO CORRIENTE	3,005,632.46	3,382,364.48	3,571,112.97	3,390,231.34
TOTAL ACTIVO	22,689,656.65	29,079,000.20	32,726,635.60	31,902,925.55
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Sobregiros Bancarios	1,276,685.76	2,170,857.06	2,340,482.47	5,056,711.07
Tributos por Pagar	136,183.54	38,865.87	382,488.86	953,186.52
Remuneraciones por Pagar	414,485.61	420,303.02	357,488.73	342,359.91
Cuentas por Pagar Comerciales	8,678,702.61	10,842,392.98	10,863,186.30	5,330,620.85
Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	126,471.42	155,631.96	211,871.39	19,276.90
Cuentas por Pagar Accionistas Corto Plazo	0.00	0.00	25,155.05	78,277.04
Obligaciones Financieras Corto Plazo	7,891,606.92	10,765,110.45	12,679,785.40	14,001,055.74
Cuentas por Pagar Diversas	27,153.30	20,856.96	20,099.86	25,749.86
Cuentas por Pagar Diversas Relacionadas	5,506.89	237,785.99	286,526.12	13,000.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	18,556,796.05	24,671,804.29	27,167,040.18	25,820,237.89
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones Financieras Largo Plazo	71,689.09	101,037.79	181,912.61	160,050.15
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	71,689.09	101,037.79	181,912.61	160,050.15
PATRIMONIO				
Capital	3,220,674.77	3,483,674.77	5,036,000.00	5,391,874.37
Resultados Acumulados	263,109.50	160,450.17	-10,374.66	0.00
Resultado del Ejercicio	577,387.24	662,033.18	352,057.47	330,763.14
TOTAL PATRIMONIO	4,061,171.51	4,306,158.12	5,377,682.81	5,922,637.51
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	22,689,656.65	29,079,000.20	32,726,635.60	31,902,925.55

DISTRIBUIDORA COMERCIAL SAN DIEGO S.A.C

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
VENTAS :				
VENTAS	88,225,613.49	93,426,214.06	90,772,314.28	93,849,549.50
DESCUENTOS REBAJAS Y BONIFICACIONES	1,014,772.06	1,462,773.67	2,231,877.81	3,010,377.81
DESCUENTOS Y REBAJAS CONCEDIDAS			-1,228,128.16	-1,096,674.35
VENTAS NETAS	89,240,385.55	94,888,987.73	91,776,063.93	95,763,252.96
COSTO DE VENTAS :				
COSTO DE VENTAS	-79,405,619.18	-84,233,558.28	-82,048,502.08	-85,390,024.78
UTILIDAD BRUTA	9,834,766.37	10,655,429.45	9,727,561.85	10,373,228.18
GASTOS OPERATIVOS				
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-4,707,692.15	-4,354,053.04	-4,283,705.11	-4,847,729.93
GASTOS DE VENTAS	-4,816,066.65	-5,502,823.67	-4,919,566.46	-4,420,134.80
GASTOS FINANCIEROS	-769,448.67	-735,493.97	-916,688.58	-945,958.36
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-458,441.10	63,058.77	-392,398.30	159,405.09
INGRESOS FINANCIEROS	278,973.07	295,668.48	413,665.31	341,841.23
OTROS INGRESOS FINANCIEROS	769,450.65	312,714.33	581,836.67	338,424.21
DIFERENCIA DE CAMBIO	-12,595.38	-9,408.40	-40,911.99	-22,356.07
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	577,387.24	662,033.18	562,191.69	817,314.46
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACIONES	577,387.24	662,033.18	562,191.69	817,314.46
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	-52883.624	-60820.06		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	524,503.62	601,213.12	562,191.69	817,314.46
IMPUESTO A LA RENTA	-182,448.50	-209,829.20	-210,134.22	-272,359.76
UTILIDAD NETA	342,055.11	391,383.92	352,057.47	544,954.70

Apéndice D: Encuestas sobre Estilos de Decisión

1.	Mi primer objetivo es:	Tener una posición con estatus	Ser el mejor en mi campo	Alcanzar reconocimiento por mi trabajo	Sentirme seguro en mi trabajo
2.	Disfruto los trabajos que:	Son técnicos y bien definidos	Son de considerable variedad	Permiten la acción independiente	Involucran gente
3.	Cuento con que la gente que trabaja para mí sea:	Productiva y rápida	Altamente capaz	Confía y responsable	Receptiva a las sugerencias
4.	En mi trabajo busco:	Resultados prácticos	Las mejores soluciones	Nuevos enfoques o ideas	Buen ambiente de trabajo
5.	Me comunico lo mejor posible con otros:	En directo, uno a uno	Por escrito	Teniendo una discusión en grupo	En una reunión formal
6.	En mi planteamiento enfático:	Los problemas actuales	Alcanzar los objetivos	Metas futuras	Desarrollar la línea de carrera de la gente
7.	Cuando me enfrento a un problema, yo:	Confío en enfoques probados	Aplico un análisis cuidadoso	Busco enfoque creativo	Confío en mi intuición
8.	Al usar la información prefiero:	Hechos específicos	Datos exactos y completos	Amplia cobertura de muchas opciones	Datos limitados que se entiendan fácilmente
9.	Cuando no estoy seguro de que hacer, yo:	Confío en mi intuición	Busco hechos	Busco un compromiso posible	Espero, antes de tomar una decisión

10. Cuando sea posible, yo evito:	Largas discusiones	Dejar trabajo incompleto	Usar números o fórmulas	Conflictos con otros
11. Soy especialmente bueno en:	Recordar fechas y hechos	Solucionar problemas difíciles	Ver muchas posibilidades	Interactuar con otros
12. Cuando el tiempo es importante, yo:	Decido y actúo rápidamente	Sigo los planes y las prioridades	Me rehúso a ser presionado	Busco guía o respaldo
13. En reuniones sociales generalmente, yo:	Hablo con otros	Pienso en lo que se dice	Observo lo que está pasando	Escucho la conversación
14. Soy bueno en recordar:	Nombres de la gente	Lugares visitados	Caras de la gente	Personalidad de la gente
15. El trabajo que hago me proporciona:	El poder de influenciar en otros	Tareas desafiantes	La realización de más metas personales	La aceptación del grupo
16. Trabajo bien con los que sean:	Energéticos y ambiciosos	Confiados en sí mismos	De mente abierta	Cortesés y confiables
17. Cuando estoy bajo tensión, yo:	Me pongo ansioso	Me concentro en el problema	Me frustro	Me vuelvo olvidadizo
18. Otros me consideran:	Agresivo	Disciplinado	Imaginativo	Facilitador (apoyo)
19. Mis decisiones se basan en:	Realistas y directas	Sistemáticas o abstractas	Amplias y flexibles	Sensibles a las necesidades de los otros
20. No me gusta:	Perder el control	El trabajo aburrido	Seguir reglas	Ser rechazado
TOTALES				

Tomada y traducida de Rowe et al. (1986)

Apéndice E: Encuestas sobre Cultura Organizacional

PERFIL DE CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES

EVALUACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL - RENSIS LIKERT

VARIABLES ORGANIZACIONALES		SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
LIDERAZGO	1. ¿Qué tanta confianza muestran los subordinados?	Ninguna	Condicionada	Sustancial	Completa
	2. ¿Qué tan libres se sienten de hablar con sus superiores sobre el trabajo?	No del todo	No mucho	Bastante libres	Completamente libres
	3. ¿Se solicitan y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	Rara vez	Algunas veces	Usualmente	Siempre
MOTIVACIÓN	4. ¿Es predominante el uso de: 1 temor, 2 amenazas, 3 castigos, 4 premios, 5 involucramiento?	1, 2, 3 ocasionalmente, 4	4, algunas veces, 5	4, algunas veces, 1 y 5	5, 4 pocas veces, más puntos para premios
	5. ¿Dónde se percibe que está la responsabilidad para alcanzar las metas de la organización?	Generalmente en el tope	En el tope y gerencia media	Bastante general	A todos los niveles
COMUNICACIÓN	6. ¿Cuál es la dirección del flujo de información?	Descendente	Mayormente descendente	Desde arriba y desde arriba	En ambos sentidos, lateralmente
	7. ¿Cómo es aceptada la comunicación descendente?	Con interés	Posiblemente con interés	Con indiferencia	Con mente cerrada
	8. ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente?	Generalmente precisa	Censurada por los jefes	Reservada, tímida	Poco
INTERACCIÓN	9. ¿Qué tan bien los supervisores conocen los problemas que encaran los subordinados?	Conocen muy poco	Algunos conocimientos	Bastante bien	Muy bien
	10. ¿Cuál es la interferencia de la interacción?	Apenas interacción y interferencia	Relativa interacción y poca interferencia	Algunas interacciones y mucha interferencia	Interacción y mucha interferencia
	11. ¿Qué tan cooperativo es el grupo de trabajo?	Nada	Relativamente poco	Moderada	Muy cooperativo, todos ayudan a todos
DECISIONES	12. ¿A qué nivel generalmente se toman las decisiones?	Generalmente en el alto	No sólo en el tope, con alguna delegación	Ampliamente en el tope y en el origen	A todos los niveles, como bien integrado
	13. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?	Alta gerencia	Alta y media	Con cierta extensión a todos los niveles	Con gran extensión a todo el rango
	14. ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	No de todo	Guasionalmente	Generalmente	Muy involucrados
	15. ¿Cómo el proceso de toma de decisiones contribuye con la motivación?	Poco contribuye a la motivación	Relativamente poco	Algunas veces contribuye	Contribuye sustancialmente
METAS	16. ¿Cómo se establecen las metas de las organizaciones?	Aspecto impuesto	Por una comisión ejecutiva	Grupos de trabajo, por consenso	Acción de grupo, buscado en el cual
	17. ¿Qué tanta resistencia encubierta está presente en las metas?	Fuerte resistencia	Resistencia moderada	Alguna resistencia, a veces	Poco resistencia
CONTROL	18. ¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control?	Altamente al tope	Relativamente alta al tope	Desagregadas a los contribuyentes	Ampliamente compartidas
	19. ¿Hay una organización informal resistiéndose a la formal?	Sí	Usualmente	A veces	No, igual informal y formalidad
	20. ¿Para qué se usan los datos de costo, productividad, y otros?	Vigilancia, castigo	Premios y castigo	Premios, alguna autoevaluación	A través de solución de problemas

Apéndice F: Fotos de la Visita a las Instalaciones de la Empresa

Figura F1. Gerente general y administrador de la empresa Distribuidora Comercial San Diego.



Figura F2. Administrador y encargada de la oficina de control de almacén.



Figura F3. Almacén de la empresa Distribuidora Comercial San Diego.



Figura F4. Ingreso principal de la empresa Distribuidora Comercial San Diego.