

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Desarrollo de modelo de negocio B2C para DISMARCINCO S.R.L.

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

PRESENTADA POR

Jessica del Pilar Eneque Mori, DNI: 41395503

Estali Rebeca Guerrero Pardo, DNI: 42566023

Malena Huamán Ramirez, DNI: 73870944

Marlon Andreé Vásquez Rojas, DNI: 48051607

ASESOR

Luis Alfonso Del Carpio Castro, DNI: 07535773

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-9084-1193>

JURADO

Luis Alfonso Del Carpio Castro

Percy Samoel Marquina Feldman

Juan Pedro Rodolfo Narro Lavi

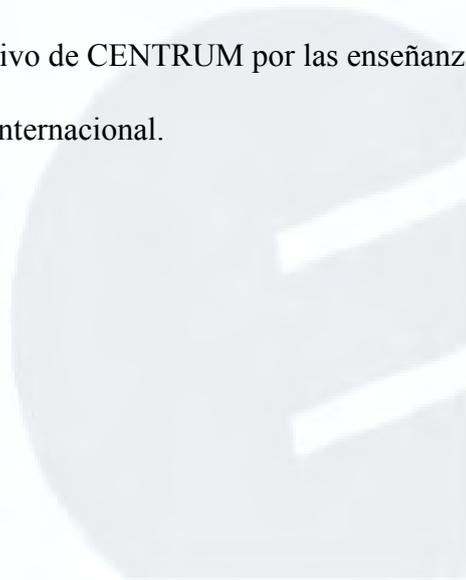
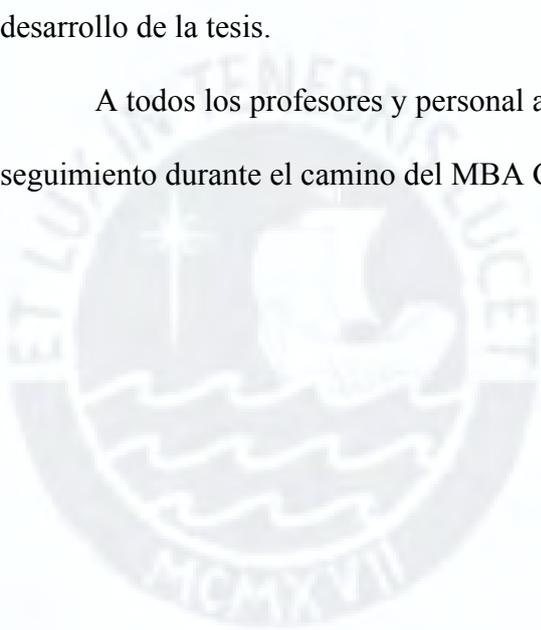
Agradecimientos

Agradecemos a la empresa DISMARCINCO S.R.L por la oportunidad de acceder a la consultoría y aplicar los conocimientos adquiridos, con la finalidad de cubrir las expectativas a través de un trabajo conjunto.

A nuestro asesor de tesis Luis del Carpio por el constante apoyo en el desarrollo del Business Consulting.

A nuestra amiga y profesora Kelly Rojas, quien nos brindó valiosos consejos para el desarrollo de la tesis.

A todos los profesores y personal administrativo de CENTRUM por las enseñanzas y seguimiento durante el camino del MBA Gerencial Internacional.



Dedicatorias

A mis padres, hermanos, abuelitos y familiares que los tengo presentes espiritualmente; le dedico a mi novia Malena este gran esfuerzo por acompañarme en este desafío, y por los nuevos caminos que nos esperan.

Marlon Vásquez

A papá, por cada día y cada noche lejos de casa, pensando confiadamente en que algún día cosecharía logros en sus hijas. Dedicada a él.

Malena Huamán

A Isabella Victoria. Llegará el día en que nos sentemos juntas a repasar las páginas de esta experiencia. Fueron tiempos de ausencias, pero de mucho aprendizaje.

Gracias por esperarme hija

Rebeca Guerrero

A Zoila Mori Gastelo: Esta meta profesional no la hubiera logrado sin tu apoyo incondicional, mi querida madre, que con tus cuidados a Valeria permitiste que yo pueda lograrlo. Gracias, mamá.

Jessica Eneque

Resumen Ejecutivo

DISMARCINCO S.R.L. es una distribuidora exclusiva de AB InBev en el departamento de Amazonas – Perú desde el año 2016, después de operar por más de treinta años en Jaén, San Ignacio, Pucará y zonas aledañas, la empresa se dedica a comercializar productos del portafolio de AB InBev a negocios locales (B2B) a un precio indiferenciado. El objetivo de la consultoría fue proponer un nuevo modelo de negocio que extienda las operaciones actuales y permita llegar directamente al consumidor final.

Se encontraron problemas como la caída de las ventas (-5.04% en el 2019 y -41% en el primer semestre del 2020), márgenes brutos fijos por el modelo B2B (7% sin variación entre años), baja cobertura del portafolio (35% menor al mejor resultado de un distribuidor), puntaje del 49% en la evaluación del traslado de acciones promocionales al consumidor (en comparación al mejor resultado de un distribuidor en 67%). Por lo que no se cumplieron las expectativas de crecimiento tanto de la distribuidora como de la matriz.

Concluyéndose que, el desarrollo de un modelo B2C soportado por medios digitales, integrado a la logística del modelo B2B y aprovechando los recursos de la sociedad, permitirá llegar al consumidor final con precios competitivos, asegurando tanto una rápida entrega de los pedidos como de la entrega directa de las acciones comerciales, teniendo una interfaz para la visibilidad total del portafolio y de las promociones vigentes. Favoreciendo el crecimiento del mercado, ocasiones de consumo y atraktividad de las marcas.

Los resultados esperados para el proyecto B2C al término del año de ejecución es obtener un VAN de S/. 202,275, TIR de 17.2%, y Periodo de Recuperación de 3.2 trimestres. Además, se espera el crecimiento de los ingresos por ventas en 13.9%, lo cual, con el apoyo de la subvención de costos por el modelo actual (B2B) se obtendría el crecimiento de la utilidad neta en 24.5%.

Abstract

DISMARCINCO S.R.L. is an exclusive distributor of AB InBev in Amazonas' Province - Peru since 2016, after operating for more than thirty years in Jaén, San Ignacio, Pucará and surrounding areas, the company is dedicated to commercialize products from the AB InBev portfolio to local businesses at an undifferentiated price. The business consulting objective was to propose a new business model that extends current operations and allows reaching the consumer directly.

Problems were found such as falling sales (-5.04% in 2019 and -41% in the first half of 2020), fixed gross margins due to the B2B model (7% without variation between years), low portfolio coverage (35% lower than the best result of a distributor), result of 49% in the evaluation of the transfer on promotional actions to the consumer (compared to the best result of a distributor at 67%). Therefore, the growth expectations of both the distributor and the parent company were not met.

Concluding that, the development of a B2C model supported by digital media, integrated into the logistics of the B2B model and taking advantage of society's resources, will allow reaching the final consumer with competitive prices, ensuring fast delivery of orders and commercial actions directly, having an interface for total portfolio visibility and current promotions. Favoring the growth of the market, consumption occasions and brand attractiveness.

The expected results for the B2C project at the end of the year of execution is to obtain a NPV of S/. 202,275, IRR of 17.2%, and Recovery Period of 3.2 quarters. In addition, sales revenue growth is expected to be 13.9%, which, with the support of the cost subsidy by the current model (B2B), would result in net profit growth of 24.5%.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de DISMARCINCO S.R.L.....	1
1.1. Presentación de la Empresa.....	1
1.2. Modelo de Negocio Diagnosticado.....	4
1.2.1. Propuesta de Valor.....	4
1.2.2. Segmento de Mercado.....	5
1.2.3. Relación con los Clientes.....	5
1.2.4. Canales.....	5
1.2.5. Actividades Claves.....	6
1.2.6. Recursos Claves.....	6
1.2.7. Socios Claves.....	7
1.2.8. Flujos de Ingreso.....	8
1.2.9. Estructura de Costos.....	8
1.3. Misión, Visión y Valores.....	10
1.3.1. Misión Actual.....	10
1.3.2. Visión Actual.....	10
1.3.3. Valores Actuales.....	10
1.4. Intereses Organizacionales.....	10
1.5. Desafíos.....	12
1.6. Factores Críticos de Éxito.....	14
1.7. Conclusión.....	17
Capítulo II: Análisis del Contexto.....	18
2.1. Análisis Externo.....	18

2.1.1. Diagnóstico PESTE	18
2.1.2. Las Cinco Fuerzas de Porter	26
2.2. Análisis Interno	29
2.2.1. Administración y Gerencia (A).....	29
2.2.2. Marketing y Ventas (M).....	31
2.2.3. Operaciones y Logística (O)	34
2.2.4. Finanzas y Contabilidad (F).....	35
2.2.5. Recursos Humanos (H).....	36
2.2.6. Información y Sistemas de Comunicación (I)	37
2.2.7. Tecnología (T)	38
2.3. Conclusión.....	38
Capítulo III: Situación Problemática.....	40
3.1. Problemas Identificados	40
3.1.1. Problemas Identificados por la Empresa.....	40
3.1.2. Problemas Identificados por el Equipo de Consultoría.....	41
3.2. Problema Clave	48
3.2.1. Definición	48
3.2.2. Responsables.....	49
3.2.3. Impacto	49
3.2.4. Magnitud.....	50
3.2.5. Tiempo	50
3.3. Conclusión.....	50
Capítulo IV: Revisión de Literatura	52
4.1. Mapa de Literatura	52
4.2. Revisión de Literatura	53

4.2.1. Empresa Familiar	53
4.2.2. Modelo de Negocio.....	55
4.2.3. Comercio Electrónico	60
4.3. Conclusión.....	62
Capítulo V: Propuestas.....	64
5.1. Habilitación del Canal Digital de Atención	64
5.2. Rediseño Organizacional.....	72
5.3. Penetración de Mercado	77
5.4. Alianzas Estratégicas.....	78
5.5. Piloto de Plan de Manejo de Residuos Sólidos.....	81
5.6. Conclusión.....	84
Capítulo VI: Plan de Implementación	85
6.1. Fase 1: Definiciones Claves	85
6.1.1. Objetivos a Corto Plazo	85
6.1.2. Consolidación de la Propuesta de Valor	86
6.2. Fase 2: Balanced Scorecard.....	87
6.3. Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución	90
6.4. Conclusiones	92
Capítulo VII: Resultados Esperados.....	93
7.1. Conclusiones	96
Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones.....	98
8.1. Conclusiones	98
8.2. Recomendaciones.....	102
Referencias.....	104
Apéndice A: Resultados Sell In y Sell Out.....	118

Apéndice B: Centrales de Distribución.....	121
Apéndice C: Calificación de Fuerzas de Porter	124
Apéndice D: Resultados Comerciales.....	126
Apéndice E: Evaluación Económica.....	130
Apéndice F: Análisis Causa-Raíz	150



Lista de Tablas

Tabla 1. Oferta y demanda global trimestral 2018 – 2020 T1 en Perú (variación porcentual del índice de volumen físico – año base 2007).....	20
Tabla 2. FODA de DISMARCINCO	39
Tabla 3. Calificación de AB InBev a DISMARCINCO S.R.L. en el 2020 - semestre I	41
Tabla 4. Problemas centrales	48
Tabla 5. Comparación de los mercados digitales y los mercados tradicionales	61
Tabla 6. Impacto de las dimensiones de la tecnología del comercio electrónico en los negocios	61
Tabla 7. Diferencias entre aplicación web y aplicación móvil	67
Tabla 8. Diferencias en las formas de comercialización: modelo B2B y B2C	69
Tabla 9. Equipo de trabajo necesario para el modelo B2C	74
Tabla 10. Aplicación de la subvención cruzada del modelo B2B al B2C	77
Tabla 11. Proyección de manejo de residuos sólidos comercializados.....	84
Tabla 12. Balanced Scorecard del plan de implementación	89
Tabla 13. Diagrama de Gantt de actividades	91
Tabla 14. Resumen de indicadores financieros del modelo B2C	93
Tabla 15. Beneficios y metodología de medición de las alternativas de solución.....	94
Tabla 16. Facilitadores y detractores para el proyecto.....	95
Tabla 17. Registro histórico de las compras (sell in) de cervezas retornables en el departamento de Amazonas	118
Tabla 18. Registro histórico de las ventas (sell out) de cervezas retornables de DISMARCINCO S.R.L. en el departamento de Amazonas	119
Tabla 19. Calificación de las variables para las amenazas de DISMARCINCO S.R.L.	124
Tabla 20. Evaluación y calificación de las variables de Fuerzas de Porter	124

Tabla 21. Calificación final de Fuerzas de Porter	125
Tabla 22. Resumen de inversión	130
Tabla 23. Inversión en terreno y adaptación	131
Tabla 24. Inversión en maquinaria y equipo	131
Tabla 25. Inversión en mobiliaria y equipos de oficina	132
Tabla 26. Inversión en activos intangibles	132
Tabla 27. Inversión en capital de trabajo	133
Tabla 28. Estructura de capital sobre inversión	134
Tabla 29. Resumen de servicio de deuda	134
Tabla 30. Servicio de deuda – con subvención	135
Tabla 31. Cálculo de CAPM y WACC	136
Tabla 32. Depreciación y amortización	137
Tabla 33. Datos para la proyección de ventas	137
Tabla 34. Elasticidad de la demanda (referencia enero-diciembre)	138
Tabla 35. Resumen de ingresos en trimestres	139
Tabla 36. Datos para la proyección de costos de mercadería	139
Tabla 37. Costos de mercadería	140
Tabla 38. Costos de mano de obra	141
Tabla 39. Costos indirectos generales	142
Tabla 40. Categorización de costos	143
Tabla 41. Estado de Ganancias y Pérdidas – B2C	144
Tabla 42. Flujo de caja con subvención – B2C	145
Tabla 43. Análisis de sensibilidad sobre precio – B2C	146
Tabla 44. Análisis de sensibilidad sobre unidades vendidas – B2C	146
Tabla 45. Análisis de sensibilidad sobre costo de venta – B2C	147

Tabla 46. Análisis de sensibilidad sobre mano de obra – B2C.....	147
Tabla 47. Análisis de sensibilidad sobre gastos operativos – B2C.....	148
Tabla 48. Análisis de sensibilidad sobre inversión en activos tangibles – B2C.....	148
Tabla 49. Análisis de sensibilidad sobre inversión en activos intangibles – B2C.....	149



Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Canvas B2B de DISMARCINCO S.R.L.	9
Figura 2. Resultados del PIB en el 2020 y proyecciones de cierre para el 2021 en los países de Latinoamérica	21
Figura 3. Diagrama radial de fuerzas de Porter	29
Figura 4. Organigrama de DISMARCINCO S.R.L.....	30
Figura 5. Interacción general entre las áreas de DISMARCINCO S.R.L.	35
Figura 6. Personal de DISMARCINCO S.R.L.	36
Figura 7. Mapa de literatura.....	52
Figura 8. Componentes del modelo de negocio.....	57
Figura 9. Canvas para el modelo de negocio	58
Figura 10. Dimensiones claves para la creación de una curva de valor por Kim & Mauborgne (2004).	59
Figura 11. Resultados de la promoción en Facebook del MVP.....	67
Figura 12. Visualización del WhatsApp de la empresa	68
Figura 13. Interfaz de usuario del canal digital para DISMARCINCO S.R.L.	70
Figura 14. Nueva imagen de DISMARCINCO S.R.L.....	73
Figura 15. Organigrama propuesto para DISMARCINCO S.R.L.....	74
Figura 16. Cadena de abastecimiento propuesto para DISMARCINCO S.R.L.	76
Figura 17. Representación visual de los márgenes del modelo B2B y B2C de DISMARCINCO S.R.L.	78
Figura 18. Tipo de entrega en el aplicativo web.....	79
Figura 19. Matriz de riesgos para DISMARCINCO	96
Figura 20. Modelo Canvas B2C de DISMARCINCO S.R.L.	101

Figura 21. Comparación de compras, ventas de cervezas retornables y ventas proyectadas según PIB.....	120
Figura 22. Centrales de distribución de DISMARCINCO S.R.L.....	121
Figura 23. Distribución geográfica del departamento de Amazonas según la atención por central de distribución.....	122
Figura 24. Participación de compras de cervezas retornables en las centrales de distribución.	123
Figura 25. Segmentación de clientes y participación en los ingresos de DISMARCINCO S.R.L. (2019)	126
Figura 26. Segmentación de clientes y participación en los ingresos de DISMARCINCO S.R.L. (2020 - Semestre I).....	126
Figura 27. Participación de categorías vendidas por cajas convertidas en el 2019	127
Figura 28. Participación de categorías vendidas por ingresos en el 2019	127
Figura 29. Cervezas vendidas según su unidad por ingresos y cajas convertidas en el 2019....	128
Figura 30. Cervezas vendidas según su unidad por ingresos y cajas convertidas en el 2020 – Semestre I	128
Figura 31. NABs vendidos según su unidad por ingresos y cajas convertidas en el 2019 ..	129
Figura 32. NABs vendidos según su unidad por ingresos y cajas convertidas en el 2020 – Semestre I	129
Figura 33. Ejemplo de entrevista según la técnica “5-Why”	153
Figura 34. Diagrama de Ishikawa enfocado a los problemas comerciales	156

Capítulo I: Situación General de DISMARCINCO S.R.L.

1.1. Presentación de la Empresa

DISMARCINCO S.R.L. es una empresa familiar de tercera generación que se dedica a la comercialización de bebidas alcohólicas y no alcohólicas del portafolio de la empresa AB InBev (opera en Perú como Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston, y Cervecería San Juan), siendo desde el año 2016, la distribuidora exclusiva en la totalidad del departamento de Amazonas (Perú) tras su reubicación de mercado, después de haber operado por treinta años en el mercado de Jaén (Perú).

La empresa comercializa de manera exclusiva las marcas de AB InBev en las categorías de cerveza, gaseosa, agua y bebidas en base de malta bajo el modelo de distribuidora franquicia, es decir, se posee el *know-how* y respaldo de la matriz para atender el mercado sin la presencia de otro distribuidor relacionado. Al año 2020 se han comercializado marcas como Cristal, Pilsen, Golden, Cusqueña, Corona, Budweiser, Stella Artois, Michelob Ultra, Guaraná Backus, Viva Backus, San Mateo, Cristalina y Maltin Power.

La distribuidora forma parte de la red regional COPEC de AB InBev (Colombia, Perú y Ecuador), en el que se han establecido estándares para comercializar, distribuir, almacenar y administrar. El flujo de información es unidireccional, de las distribuidoras hacia la matriz bajo un sistema administrativo uniformizado (Uniflex), teniendo la posibilidad de tener opciones personalizadas a un determinado costo negociado con el proveedor.

A pesar de existir estándares de comercialización y distribución, se ha mantenido autonomía en las decisiones gerenciales sobre la implementación de acciones a favor de la productividad y crecimiento del negocio medido por el *sell in* (compras) y *sell out* (ventas).

La empresa reporta y se mantiene bajo la supervisión de Cervecería San Juan S.A., el cual a través de su planta de Pucallpa abastece cervezas retornables (formato de doce unidades de botellas de vidrio en caja de plástico), adicionalmente, la planta de Ate complementa el abastecimiento con cervezas no retornables, agua, malta y gaseosas. Además de aquello, el esquema sobre las acciones comerciales como parte del programa promocional a nivel nacional se resume en ser diseñadas por AB InBev, supervisadas por Cervecería San Juan y ejecutadas por DISMARCINCO.

Se cuenta con dos centrales de distribución propias: (a) CD Bagua Grande fue inaugurado en el 2020, cuenta con 8,400 m² con capacidad para 121,000 envases de cerveza bajo techo y 50,000 sin techo; por su parte (b) CD Chachapoyas fue inaugurado en el 2018, cuenta con 2,160 m² con capacidad para 75,600 envases de cerveza bajo techo y 20,160 sin techo. Con anterioridad a la apertura de ambas centrales de distribución en Amazonas, se operaba con alquiler de locales. En adición, se tienen dos centrales de distribución en la anterior zona, Jaén (2,100 m²) y San Ignacio (3,500 m²), los cuales otorgan una posición estratégica para alguna expansión en el nororiente (Apéndice B); actualmente están siendo usados como almacenes de vehículos propios y para alquiler de terceros.

Los inicios de DISMARCINCO se remontan en el año 1976, cuando Segundo Vásquez fundó SEVAITA, una distribuidora de abarrotes y bebidas en asociación con Cervecería Backus y Johnston S.A., quienes tenían como producto estrella a cerveza Cristal, la empresa tuvo como visión posicionarse en el nororiente como una empresa referente. En 1986 decide pasar el control del negocio a su hijo José Marcelo Vásquez con el nombre comercial de CRIDIJA (Cristal Distribuidora de Jaén), siendo distribuidor referente de la cerveza Cristal en el desarrollo de la zona.

Teniendo la confianza y respaldo de Unión de Cervecerías Backus y Johnston S.A. (tras la adquisición de Compañía Nacional de Cerveza S.A. y Cervesur), se formó en el año

2001 la empresa DISMAR4 (Distribuciones Mar 4), el cual operó en la zona de Jaén, Pucará, San Ignacio y zonas aledañas, destacándose por la superación constante de las metas comerciales con la venta de Cristal, Pilsen y Cusqueña.

En el año 2011 se construyó un almacén de 2,100 m² en Jaén, el cual permitió operar bajo mejores estándares de seguridad y distribución, decidiéndose renovar la empresa como DISMARCINCO (Distribuciones Mar Cinco); no obstante, en el año 2016 se dejó de operar en Jaén, Pucará, San Ignacio y zonas aledañas por decisión de la matriz de dividir geográficamente los límites comerciales por un solo distribuidor, siendo las operaciones reubicadas en el departamento de Amazonas bajo el formato de distribuidora exclusiva (establecida en 2015) creándose las sedes en Chachapoyas y Bagua Grande bajo la titularidad de sus hijos Marcelo Vásquez y Marlon Vásquez respectivamente.

La transición de la anterior zona (Jaén) hacia el departamento de Amazonas fue rápida, siendo en diciembre de 2015 por medio de un acuerdo tras una reunión con la participación de los distribuidores de mayor volumen y con mejores estándares de distribución quienes aceptaron la nueva división territorial exclusiva; dejándose de operar en Jaén desde febrero de 2016, lo que conllevó a la pérdida de una significativa cantidad de dinero en cuentas por cobrar comerciales. El primer mes de operación en el departamento de Amazonas fue en Chachapoyas en abril de 2016 y le siguió Bagua Grande en mayo de 2016.

El actual desafío que enfrenta la empresa es crecer significativamente en las compras de volumen de cerveza que se realiza a la matriz como parte de los acuerdos que se tiene con la red COPEC; siendo el crecimiento del *sell in* de cerveza el principal indicador de éxito para Cervecería San Juan y AB InBev (Apéndice A). Sumado al constante reto de la distribuidora en gestionar y equilibrar las ventas con las compras y stock, para optimizar la liquidez y solvencia en sus operaciones diarias.

Para la reactivación del año 2020 se sumó un nuevo objetivo llamado “cobertura”, lo cual ha implicado una competencia a nivel nacional con otras distribuidoras sobre la cantidad de marcas promedio disponibles por punto de contacto (POC), teniéndose un presupuesto promocional para la activación de productos según el tamaño de volumen promedio vendido. Tal competencia es remunerada con incentivos en una cantidad fija para la fuerza de ventas y los supervisores.

1.2. Modelo de Negocio Diagnosticado

La metodología Canvas permite tener una visión integral del modelo de negocio por medio de una estructura de las variables más importantes de acuerdo con su realidad, teniéndose en cuenta los factores internos y externos que se presentan en las operaciones, y con la identificación de cómo afectan en la continuidad de estas. Se ha explicado la razón de cada variable de la Figura 1 con la finalidad de contextualizar las operaciones y afectaciones.

1.2.1. Propuesta de Valor

La empresa se dedica a la distribución exclusiva de productos de AB InBev a cualquier persona natural o jurídica mayor de 18 años que solicite un pedido mínimo a un valor de cinco cajas de la cerveza líder (Cristal) a un mismo precio, esto quiere decir, que no hay diferencia en la oferta para mayoristas, detallistas y particulares, salvo por promociones puntuales por parte de AB InBev.

Adicionalmente, los agentes comerciales se encargan de desarrollar los negocios mediante asesoramiento e implementación de estándares para una mejor (a) visibilidad de los productos y promociones; (b) empleo de los materiales y equipos; (c) manejo del inventario y diversificación del portafolio para ocasiones de consumo; y (d) condiciones de los productos para el consumo y disposición de envases para la atención.

Después de la toma de pedidos, se entregan los productos al día siguiente bajo protocolos de distribución como la seguridad, verificación de la mercadería y el manejo de

dinero; así mismo, se puede entregar en el mismo día si es un pedido atractivo y se tenga la capacidad de reparto disponible.

1.2.2. Segmento de Mercado

En el formato de exclusividad territorial, se entrega la mercadería con las mismas condiciones para cualquier persona natural o jurídica mayor de 18 años de edad que requieran comprar bajo un pedido mínimo por el valor de cinco cajas de la cerveza líder (Cristal), sin embargo, para conveniencia en la elección y ejecución de las promociones, se segmenta en canal on (consumo dentro del local, puede ser tradicional o moderno), canal off (consumo con posibilidad para llevar, puede ser tradicional o moderno) y particulares; diversificándose a su vez en tipos de negocio (bodega, bar, restaurante, discotecas, tiendas de conveniencia, etc.)

1.2.3. Relación con los Clientes

La atención es directa y se realiza mediante agentes comerciales, quien visita el punto de contacto (POC), asesora, desarrolla estándares comerciales y toma el pedido al cliente asignado según su zona de cobertura. En caso el cliente no se encuentre disponible en el punto de contacto o exista dificultades de acceso en la ruta, se procede a la televenta al final del recorrido. Así mismo, se atiende en el almacén a clientes que cuenten con sus propias unidades de transporte.

1.2.4. Canales

La distribución de los productos hacia el cliente se realiza directamente a través de propias unidades de reparto y se efectúa al siguiente día de la toma de pedido, después de un proceso interno de consolidación de la carga en el sistema y planificación de las rutas. Adicionalmente, se tiene disponible la venta en almacén para los clientes que tienen sus propias unidades de transporte de mercadería.

1.2.5. Actividades Claves

Primero se realiza el (a) abastecimiento de mercadería con un plan de tránsito realizado mensualmente; para ser posteriormente (b) almacenados bajo protocolos con el fin de mantener la calidad e integridad de los productos, así mismo, se toman las medidas de seguridad correspondientes para su manejo; después de conocer la disponibilidad de los productos en el central de distribución, el agente comercial puede (c) visitar a los clientes y gestionar la venta; al siguiente día se entregan los pedidos mediante el (d) reparto; llegando a liquidar las ventas en (e) caja sea en efectivo o constancia de depósitos bancarios; así mismo, durante todos los procesos se mantiene la constante digitación para el flujo de información; además, se tiene la supervisión por parte de cada jefe de área para la correcta ejecución de funciones.

1.2.6. Recursos Claves

Al ser una distribuidora de gran volumen, requiere (a) una central de distribución para poder gestionar los inventarios, las cargas y descargas de los productos, como también, para la operatividad administrativa; (b) la flota de vehículos es necesario para poder entregar los productos, controlando los estándares y tiempos de distribución; (c) el personal es vital porque se requieren personas aptas que puedan trabajar bajo estándares nacionales de AB InBev.

El abastecimiento de constante (d) combustible es necesario por el número de horas en el mercado de la flota; (e) los envases sirven como garantía para la distribuidora con AB InBev para el crédito, adicionalmente, los envases son un activo básico para ser intercambiados con los clientes al momento de la distribución de productos retornables

Uniflex es el (f) sistema de información que emplean todos los distribuidores exclusivos para uniformizar los reportes con el lenguaje de la matriz, y, sea de utilidad interna para la organización, teniéndose la posibilidad de extender sus funciones según las

negociaciones con el proveedor; (g) el capital resulta importante para solventar el tamaño de operaciones que se maneja, y cubrir el *sell in* con la matriz; y (h) el *know-how* conjunto entre la distribuidora y AB InBev permiten sinergias para el desarrollo y gestión de las operaciones.

1.2.7. Socios Claves

(a) AB InBev es la matriz a nivel mundial, y asigna a sus unidades UCP Backus y Johnston, y Cervecería San Juan para el abastecimiento a la empresa; la Cervecería San Juan se encarga de supervisar y entregar el presupuesto comercial directamente a las distribuidora, además, abastece a la empresa con cervezas retornables desde la planta de Pucallpa; por su parte, UCP Backus y Johnston, abastece a la empresa de misceláneos desde su planta de Ate, es decir, productos no retornables, como cervezas, aguas, gaseosas y bebida sen base de malta.

(b) Los operadores logísticos son tercerizados tanto por Cervecería San Juan y, UCP Backus y Johnston para la entrega de las mercancías u otros activos de gestión, tales como equipos de frio y merchandising, siendo importante el contacto con ellos para la conformidad en la entrega y devoluciones.

(c) La banca representa un importante socio para solventar el capital de trabajo e inversiones de la empresa, como fueron el caso de las dos centrales de distribución (Bagua Grande y Chachapoyas); así mismo, la expansión territorial y penetración digital de los bancos resulta importante para el pago por transferencias bancarias, de tal forma, se evite la disposición de efectivo en los carros de reparto para la seguridad de los tripulantes y las pérdidas para la empresa (asaltos), del mismo modo, permite el ahorro de tiempo en el posterior conteo de dinero.

1.2.8. Flujos de Ingreso

DISMARCINCO obtiene sus ingresos a partir de la venta exclusiva de los productos del portafolio de AB InBev en las categorías de cerveza, gaseosa, agua y bebidas en base de malta.

1.2.9. Estructura de Costos

Los principales son: (a) mercancías; (b) personal; (c) combustible; (d) gastos financieros; y (e) gastos administrativos.



Figura 1

Modelo Canvas B2B de DISMARCINCO S.R.L.

<p><u>SOCIOS CLAVES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AB InBev • Operadores logísticos • Bancos 	<p><u>ACTIVIDADES CLAVES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento • Almacenamiento • Ventas • Reparto • Liquidación • Digitación • Supervisión <p><u>RECURSOS CLAVES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Central de distribución • Personal • Flota • Combustible • Envases • Uniflex • Capital • Know-how 	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>Distribuir los productos exclusivos de AB InBev a un precio indiferenciado para los detallistas, programando visitas semanales para el asesoramiento en su desarrollo por medio de acciones comerciales. Posterior a la toma de pedido en su visita, se entregan los productos en el plazo de un día.</p>	<p><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visita directa por responsable de la zona hacia el punto de contacto (POC) • Atención en almacén <p><u>CANALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución directa por consolidado de la preventa hacia el punto de contacto (POC) • Entrega en almacén 	<p><u>MERCADO META</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Detallistas (bodegas, restaurantes, bares, tiendas de conveniencia, centros de esparcimiento, instituciones y lugares de entretenimiento) • Son personas naturales o jurídicas mayores de 18 años con capacidad económica para pedir productos del portafolio de AB InBev por un pedido mínimo sobre el valor de cinco cajas del precio actual de la cerveza líder (Cristal), teniendo un lugar físico establecido para la entrega.
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercancías • Personal • Combustible • Gastos financieros • Gastos administrativos 		<p><u>FLUJO DE INGRESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de mercancías (cerveza, agua, malta y gaseosa) exclusivas de AB InBev 		

1.3. Misión, Visión y Valores

1.3.1. Misión Actual

“Servir a nuestros clientes internos y externos de manera íntegra, atendiendo sus necesidades con respeto, vocación, rapidez, seguridad y ética. Generando una relación responsable y sostenible”

1.3.2. Visión Actual

“Ser reconocidos como el mejor DA COPEC por AB InBev por medio de una exhaustiva cobertura y desarrollo del mercado bajo la óptima gestión de estándares en las zonas asignadas, así mismo, poder expandir nuestros servicios en más territorios”

1.3.3. Valores Actuales

- Disciplina: se busca que el trabajo sea transparente y responsable, sea en los procesos internos y externos, una persona disciplinada significa que es consciente sobre sus actos y que dará lo mejor de sí, sabiendo la repercusión que tiene sobre uno mismo y la organización. Por lo que, podrá adecuarse a estándares altamente competitivos y ejecutarlos con la debida responsabilidad.
- Vocación de servicio: tener proactividad al momento de ayudar a todo el ecosistema de la organización, sea al personal, clientes, proveedores y la sociedad, de una manera digna y en búsqueda del beneficio a largo plazo.

1.4. Intereses Organizacionales

i) Incrementar ventas: se quiere tener crecimiento estable sobre el *sell out* (ventas al cliente) para generar mayor liquidez en la empresa, de tal modo permita administrar y solventar tanto el *sell in* (compras con AB InBev), como los gastos operativos del negocio. El objetivo de AB InBev en cuanto distribuidores es tener mayor *sell in*, el cual es su indicador de éxito; por su parte, a la distribuidora le interesa el *sell out* porque genera liquidez y rotación de las existencias.

Estas diferencias ocasionan fricciones en cuanto abastecimiento, dado que, por parte de la matriz se quiere destinar los productos desde la planta a la distribuidora sin la debida consideración sobre la logística y solvencia, por su lado, la distribuidora trata de mantener un considerable nivel de mercadería en el almacén, y de ello, menos cuentas por pagar comerciales para evitar recurrir a capital de terceros; en adición, se ha visto que tener mayores ventas, permitiría solventar las compras propuestas, mejorar la rotación de inventarios y tener mejor margen de maniobra ante cualquier situación.

ii) Diversificar las ventas: es importante aprovechar las ocasiones de consumo que se generan a través de las diferentes presentaciones del portafolio actual, los lanzamientos y/o extensiones de marca de AB InBev, los cuales suman en la recaudación de ingresos y desarrollo de ocasiones de consumo; sin embargo, resulta importante que la distribuidora no solo dependa de una fuente de ingresos, dado que la continuidad de operaciones depende de la matriz.

iii) Incrementar las ganancias: ante costos de ventas estandarizados y la venta a un mismo precio tanto para detallistas y mayoristas, se requiere una optimización para maximizar los márgenes operativos, siendo lineales porcentualmente por el contrato de exclusividad.

iv) Crecimiento del mercado: la gestión en los puntos de contacto (POC) resulta fundamental porque permite al negocio tener los materiales, conocimiento y disposición de sus locales para atraer a los consumidores. Esto permite que los negocios escalen, reinviertan y perduren a largo plazo.

v) Compromiso organizacional: se requiere que el personal se alinee con los objetivos de la distribuidora, además de interiorizar los valores y políticas para una mejor convivencia entre ellos, los clientes y la sociedad.

vi) Expansión territorial: la distribuidora tiene limitación geográfica propia de la exclusividad, sin embargo, a partir del mérito y reconocimiento de las acciones en el mercado, se busca obtener nuevos territorios para incrementar las ventas. Aquello depende de la evaluación de la matriz AB InBev con respecto a la distribuidora y las expectativas que se tenga en el futuro.

viii) Iniciativas socioambientales: el departamento de Amazonas muestra una notoria brecha social, además, el Gobierno Regional no posee un plan de reciclaje sostenible, tampoco acercamiento con empresas referentes del sector para un trabajo conjunto.

1.5. Desafíos

i) Impacto del COVID-19: el comercio de bebidas alcohólicas, al no ser de primera necesidad, ha afectado a muchos negocios que dependían de estas como la mayor fuente de sus ingresos, tales como las bodegas, bares, y centros de entretenimiento a partir de las restricciones impuestas por el gobierno y el miedo de la ciudadanía. Se tiene un escenario en el cual, muchos de los negocios han cerrado o se han reinventado, el poder adquisitivo ha disminuido, y existe temor e incertidumbre generalizada ante la situación.

ii) Exigencias de la matriz: ser una distribuidora exclusiva a nivel regional (todo el departamento de Amazonas) determina un alto nivel de responsabilidad por el crecimiento de la zona asignada, existiendo constante presión de la matriz para el cumplimiento de sus objetivos *sell in* por encima de otro indicador (calidad, satisfacción y eficiencias).

Generando fricción con los objetivos internos de la distribuidora de comprar (*sell in*) en función a las ventas (*sell out*) para mantener un adecuado equilibrio de solvencia financiera en el tiempo, sin tener un excesivo inventario y pedidos en tránsito que generen un compromiso de pago, y que llega a distorsionar los indicadores para los siguientes periodos; resultando engañoso para el personal a cargo de supervisar la distribuidora que

constantemente rota en la matriz AB InBev – San Juan, perjudicando de manera bilateral en el corto y largo plazo en el análisis y toma de decisiones.

iii) Digitalización: el departamento de Amazonas tiene 26.1% de la población que hace uso del internet (INEI, 2018), uno de los tres departamentos más bajos a nivel nacional, siendo la media del país de 52.5%. Sin embargo, Amazonas tiene la mayor tasa de conexión fija con una velocidad igual o mayor a 16 Mbps a nivel nacional con 67% (Osiptel, 2019) gracias a su infraestructura, lo cual resulta una oportunidad en el contexto de confinamiento.

Ante la realidad que atraviesa el Perú y el mundo a raíz de la pandemia COVID-19, se ha visto afectado el consumo por las medidas restrictivas, así mismo, existieron cambios visibles en los hábitos de consumo y en los estilos de vida de los consumidores, por lo que, diversos negocios se han adaptado en el diseño de canales digitales y experiencias en línea, aprovechando la tendencia sobre el uso de dispositivos móviles y comercio electrónico.

Según CAPECE (2019), la penetración del uso de smartphones en Perú fue de 65%, por su parte, el reporte de BlackSip (2020) mencionó que el comercio electrónico en el Perú incrementó 8 puntos porcentuales en el año 2020 (de 16% a 24%), siguiendo una tendencia al crecimiento; además, se ha indicado que el medio de pago de mayor uso ha sido la tarjeta de débito (57%).

iv) Exclusividad: si bien representa una barrera de entrada para otros distribuidores asociados a AB InBev sobre el territorio, involucra una delimitación sobre la misma empresa para su crecimiento geográfico. Adicionalmente, los acuerdos de exclusividad no permiten innovar sobre productos relacionados (cerveza, agua, malta y gaseosa), por ejemplo, creación de una cerveza artesanal de la misma distribuidora.

v) Negocio familiar: se tienen retos sobre la forma en cómo se gobierna la empresa, la delegación de funciones, responsabilidades, el dilema de la separación entre la familia y el negocio, y de cómo llevar una dirección con la menor fricción posible entre los miembros.

vi) Riesgos logísticos: parte del acuerdo entre la distribuidora y AB InBev, es de llegar a la mayor cantidad de puntos de contacto (POS), sumado a ello, el departamento de Amazonas presenta rutas accidentadas y de difícil acceso, lo cual representa un limitador en el abastecimiento de ciertas zonas, y más aún, cuando se presenta algún evento natural recurrente (lluvias torrenciales). En adición, la actividad de distribución tiene riesgos propios de su naturaleza, tales como volcadura de unidades móviles con mercadería, asaltos y desperfectos técnicos, generando retrasos, postergación de entregas, mermas, reducción de ganancia y descontento del cliente.

1.6. Factores Críticos de Éxito

i) Relación con los clientes: al tener contacto directo y constante con los clientes en cuanto visitas (entre una a dos veces por semana), negociaciones y condiciones de venta, se debe generar una sólida confianza y relación sostenible para la puesta en marcha de las ejecuciones en los puntos de venta a favor del desarrollo del negocio y, el respectivo apoyo en los lanzamientos y cobertura del portafolio de productos. Así mismo, exista disposición en trabajar conjuntamente sobre actividades promocionales para trasladar al consumidor final de manera efectiva y transparente.

ii) Relación con los proveedores: resulta importante tener objetivos comunes y sostenibles con la matriz, velando por el beneficio del desarrollo de la región, y, por otra parte, en la solvencia y liquidez de la empresa. Siendo relevante coordinar una adecuada y flexible planificación de carga, como además condiciones de pago, particularmente cuando se trasladen los productos desde la planta hacia los distribuidores por cuestiones de mejorar indicadores particulares.

iii) Diseño organizacional: definir la estructura de la empresa, jerarquía, funciones, el flujo de las actividades y responsabilidades permiten gestionar los recursos de manera ordenada para operar y alcanzar los objetivos propuestos, además, se refleja un símbolo

visible para los colaboradores sobre cómo y a quién responder frente a los problemas en su labor diaria y los retos que se suscita en el entorno.

La empresa ha optado por un diseño plano sobre tres áreas: comercial, distribución y operaciones, con la intención de que los colaboradores se familiaricen rápidamente con cada área y se relacionen interdisciplinariamente, además, este modelo de operaciones permite que las respuestas al mercado sean más rápidas, y se tenga un mejor flujo de información y gestión del conocimiento.

iv) Recursos humanos: para trabajar correctamente los estándares internacionales de una distribuidora COPEC de AB InBev se requiere de personal capacitado, disciplinado y con vocación de servicio. Un correcto desenvolvimiento del personal conlleva a una mejor productividad para la empresa y en el crecimiento de las ganancias a largo plazo.

v) Gestión en el mercado: el crecimiento de un territorio exclusivo por parte de una distribuidora depende en gran medida del desarrollo de los negocios locales, siendo importante capacitar a los clientes y desarrollar propuestas que impulsen su responsable crecimiento.

Además, al ser una distribuidora, se siguen lineamientos para poder cumplir con los estándares de servicio esperado, tales como productos requeridos en adecuadas condiciones, tiempos de entrega, y desarrollo del punto de contacto a través de implementaciones, incentivos y gestión de conocimiento.

vi) Gestión de almacén: un correcto abastecimiento de productos y manejo de inventarios permite tener el flujo de caja saludable, reducir los productos fuera de norma por caducidad y falta de rotación, también, es necesario para la disponibilidad del portafolio en la negociación.

Para la conformidad de la carga entregada se vela que los productos estén completos como indica la factura del proveedor, además se esperan correctas condiciones de los

productos, como su integridad y proximidad en la fecha de vencimiento. Adicionalmente, es importante que el almacén tenga orden, limpieza y estándares de seguridad para la circulación del personal y visitantes.

vii) Gestión del dinero: de acuerdo con la amplitud del negocio en el mercado, existe alto nivel de transacciones y pagos propios de las operaciones, siendo conveniente que el negocio cuente con un proceso de venta y cobranza soportado por canales o medios seguros, que no sólo reduzcan las exposiciones de la manipulación de efectivo (problemas de falsificación, mal conteo y asaltos), sino que, además, agilicen los procesos de liquidación de caja.

viii) Gestión del flujo de información: el medio universal por el cual se comunica una distribuidora con la matriz es la información, teniéndose un sistema uniformizado (Uniflex) para todos los asociados. Siendo útil para las proyecciones comerciales y la ejecución del presupuesto de la matriz a través de la veracidad de la información, por medio de una correcta obtención de datos y digitación en el sistema.

En adición, para la gerencia resulta importante la diligente obtención de reportes y su flujo hacia toda la organización para mantener la comunicación sobre los resultados y la aplicación de la mejora continua.

ix) Tecnología: su empleo resulta importante tanto para la matriz, los distribuidores y el sector en general, pues genera eficiencias, mayores transacciones, poder de comunicación y un mejor control en los procesos.

x) Imagen: la reputación de la organización influye en las decisiones de AB InBev sobre el futuro de las distribuidoras; por la parte comercial sirve como una credibilidad en el lanzamiento de nuevos productos y la gestión en los puntos de contacto; permite atraer al mejor talento humano de la región; y, además, resulta importante para la negociación con los

stakeholders y la obtención de mejores beneficios como los bancos, proveedores, inversionistas, etc., así mismo, tener viabilidad operativa y apoyo con el estado y la sociedad.

1.7. Conclusión

DISMARCINCO S.R.L. presenta un modelo de negocio B2B como un estándar de distribuidor asociado de AB InBev, sin embargo, la empresa posee autonomía para proponer mejoras a favor del crecimiento de mercado y en la eficiencia de sus operaciones.

Al tenerse una situación monopolística en la categoría clave (cerveza) y ser una distribuidora que tiene a cargo toda una región, se tiene la responsabilidad y expectativas de conducir al crecimiento de las ventas (*sell out*), lo cual deba reflejar paralelamente un crecimiento sostenible sobre las compras al conglomerado (*sell in*), principal indicador en la evaluación de la distribuidora para su continuidad.

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1. Análisis Externo

2.1.1. Diagnóstico PESTE

Fuerzas Políticas, Gubernamentales, y Legales (P). BBC News Mundo (2020)

describió que las medidas que se tomaron en respuesta a nivel mundial a la pandemia causada por el COVID-19, provocaron cambios sociales, económicos, financieros y afectación sobre todos los estratos sociales.

Por lo que, ante esta amenaza aún desconocida, el Gobierno del Perú (BIRF-AIF, 2020) determinó políticas de distanciamiento social para evitar el crecimiento exponencial de contagios y reducir los casos en las instituciones de salud; además, se brindaron programas como el “Bono” para ayudar a las familias ante los efectos económicos de las restricciones, así mismo, se dieron facilidades tributarias y de crédito para las empresas.

El Ministerio de Economía y Finanzas (2020) propuso un plan para reactivar la economía de manera paulatina, por lo que, diversos sectores se vieron afectados a cerrar parcial o totalmente sus actividades temporalmente, siendo las restricciones evaluadas según la naturaleza de conglomerar personas, tales como restaurantes, aeropuertos, gimnasios, y otros centros de entretenimiento. Durante esta etapa, diversos negocios cerraron sus operaciones por no tener la solvencia, liquidez y rentabilidad deseada, por ejemplo, en Lima Metropolitana el 46.5% tuvo problemas de pago con sus proveedores y el 52.8% tuvo retrasos de cobros comerciales (INEI, 11 de septiembre de 2020).

En la parte política del mercado, existe una concentración de poder en las cervezas debido a una fusión internacional controlado por AB InBev, en el artículo ¿Se debe impulsar el control de fusiones? (El Comercio, 23 de octubre de 2015), se señaló que, la mejor forma de luchar contra los monopolios es eliminar las barreras que impiden más competencia. Pues, el ingreso de AB-InBev al Perú, y la compra previa de SABMiller debería hacer recordar la

importancia de entender a dinámica de los mercados globales y agresividad en la competitividad.

Por lo tanto, para la existencia de mayor competencia, el estado debe asegurar de que no existan barreras legales ni artificiales para atraer a inversionistas y empresas de los mercados globales. Por su parte, en el artículo InBev y SABMiller: accionistas aprueban creación de coloso mundial de la cerveza (Gestión, 28 de septiembre de 2016), tras un año de negociaciones, en octubre del 2016 se aprobó la fusión de dos organizaciones líderes mundiales en la producción y distribución de cervezas; adoptando el nombre de la nueva empresa AB InBev, logrando abarcar alrededor del 97% del mercado de cervezas en el Perú.

Esta situación monopolística por la fusión entre SABMILLER y AB InBev según Hernández (2020) representó un punto de partida para evaluar las fusiones y los propios beneficios que ocurren con sus participantes, tales como beneficios comunes a través de compartir procesos comerciales, productivos y logísticos, buscando que el conglomerado sea mucho más rentable y competitivo.

Fuerzas Económicas y Financieras (E). BBC News (2020) ubicó al país como una de las 6 economías latinas más afectadas del año, en el cual, Perú estuvo en segundo lugar con una caída de PIB del -12.9%. Así mismo, el consumo interno cayó por la falta de trabajo, reducción de salarios, disminución de interés en el consumo que sea ajeno a lo básico para el hogar y por la falta de incentivos en inversión privada. La demanda interna disminuyó por la reducción de gasto de los hogares e interrupción de proyectos de inversión BCRP (2020).

INEI (2020) informó que el Producto Interno Bruto (PIB) en 2020 tuvo una disminución de 10,1%, debido a la caída de la demanda interna de 1,8% y de las exportaciones en 19%. Dentro de un panorama fuertemente afectado por una pandemia sin precedentes, las medidas que han tomado todas las naciones, de manera justificable, provocó

una fuerte contracción económica, siendo visible en todos los estratos socioeconómicos y gran parte de los sectores de producción.

Tabla 1

Oferta y demanda global trimestral 2018 – 2020 T1 en Perú (variación porcentual del índice de volumen físico – año base 2007)

Oferta y Demanda Global	2019/2018	2020/2019				Año
	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	
Producto Interno Bruto	2.2	-3.4	-30.0	-9.0	-1.7	-11.1
Importaciones	1.3	-4.4	-31.3	-20.1	-3.5	-14.9
Oferta y Demanda Global	2.0	-3.6	-30.2	-11.4	-2.0	-12.0
Demanda Interna	2.4	-1.8	-28.0	-9.4	0.8	-10.1
Consumo Final Privado	3.0	-1.7	-22.1	-9.1	-1.5	-8.8
Consumo de Gobierno	4.5	7.2	-3.1	3.9	22.8	8.2
Formación Bruta de Capital	-0.3	-7.1	-57.2	-17.5	-5.5	-23.4
Exportaciones	0.5	-10.1	-38.8	-18.8	-12.4	-19.0

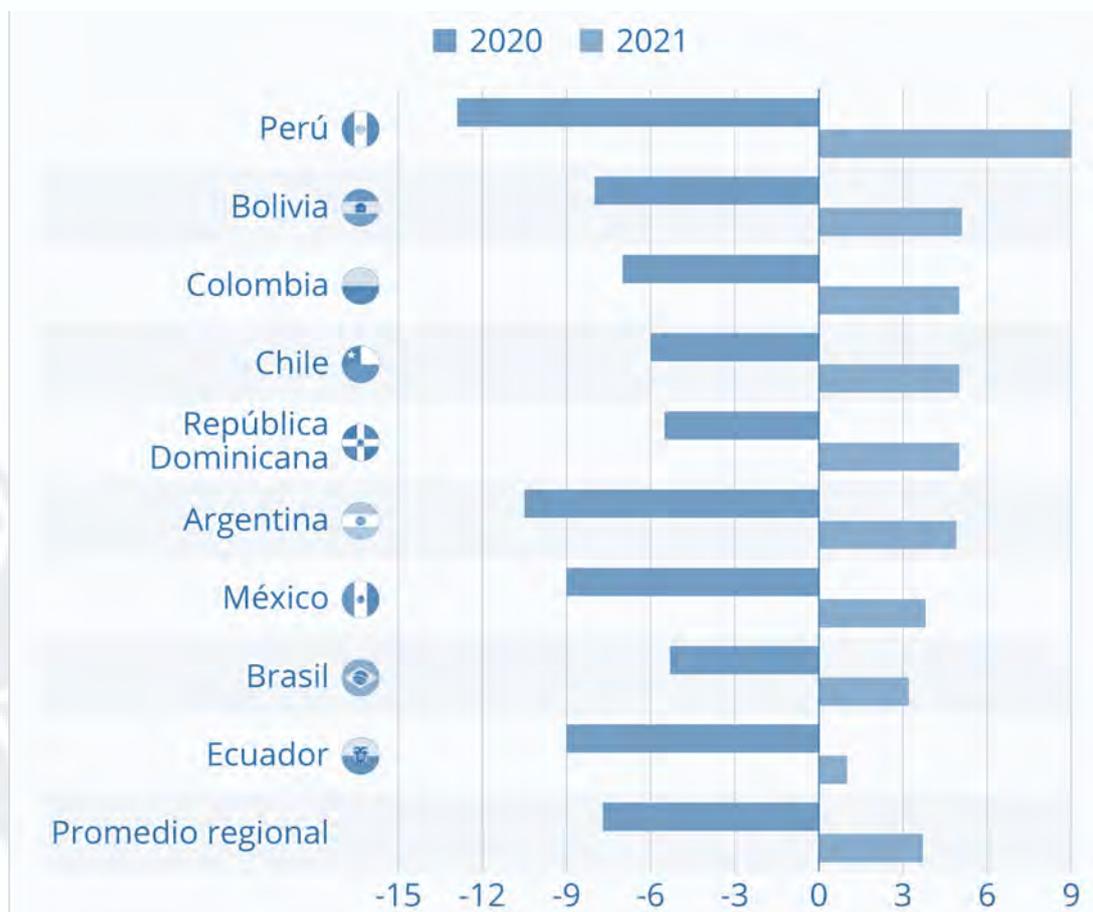
Nota. Adaptado de INEI (2020)

Perú fue el país más afectado de la región en cuanto PIB en el año 2020, sin embargo, se espera que sea el que más crezca en el 2021. Los analistas entrevistados por BBC News (2020) determinaron que las principales razones de la caída de la economía del país se debieron a la informalidad, fiscalización, pérdida de confianza de la población hacia el gobierno y falta de una visión y transparencia sobre la materialización de proyectos.

Cesar Fuentes (2020), profesor de economía en ESAN, opinó que en el 2021 “el Gobierno debería impulsar la inclusión financiera de la población y la capacitación de las MYPES”, con la finalidad de reactivar la economía de las familias y poder tener mayor tasa de empleabilidad a partir de la inversión privada; además, es necesario que se formalicen los sectores para aprovechar las herramientas que brinda el sistema financiero, entidades gubernamentales y tener un sueldo competitivo en base al mercado.

Figura 2

Resultados del PIB en el 2020 y proyecciones de cierre para el 2021 en los países de Latinoamérica



Nota. Tomado de Statista y CEPAL

Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S). La población del Perú de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020) fue de 33,630,000 habitantes, con una densidad promedio de 25 habitantes por km², ubicando al Perú como el séptimo país más poblado de América. Cada habitante peruano, resulta un potencial consumidor para algún rubro económico, dependiendo del estilo de vida, capacidad de pago e intereses.

El estilo de vida del consumidor peruano fue detallado por Arellano (2017) tras realizar una investigación en el que lo clasifica en dos grandes grupos: proactivos y reactivos. Los proactivos pueden ser: (a) afortunados, de género masculino, preocupados por su aspecto

físico y tecnología, son innovadores, valoran la calidad y están ubicados en el nivel socioeconómico A, B o C; (b) modernas, conformado por el género femenino, con aspiraciones profesionales, buscan éxito en el ámbito familiar, son innovadoras, preocupadas por su apariencia y pueden pertenecer a cualquier nivel socioeconómico; y (c) progresistas, conformado por varones, no presentan interés en su imagen personal, están más concentrados en buscar el progreso, valoran el rendimiento y pueden pertenecer a cualquier nivel socioeconómico.

Por su parte, los reactivos pueden clasificarse en: (a) adaptados, varones que buscan obtener respeto, consideran a la marca como garantía, se dejan guiar por las tradiciones, interesados en familia y amigos y pueden pertenecer a cualquier nivel socioeconómico; (b) conservadores, segmento femenino, conformado por mamás, con mentalidad machista, tradicional, no son innovadoras y giran en torno a su familia, pueden pertenecer a cualquier nivel socioeconómico; y (c) modestos, conformado por hombres y mujeres, con bajo nivel de formación, tradicionales, no suelen informarse y valoran mucho el precio.

Perú tiene una cultura basada en la cercanía y la familiaridad entre personas, a su vez, gusta de reuniones y pasar tiempo con amigos, característica que se vio afectada debido a las medidas que se tomaron ante la pandemia; InfoMercado y America-Retail (2020) mencionaron que la restricción con respecto a reuniones y a la venta de bebidas alcohólicas, generó una disminución del ingreso promedio de al menos el 50% en las bodegas peruanas, considerando que la venta de bebidas alcohólicas representaba el 40% de sus ingresos totales.

Anterior al escenario de confinamiento por pandemia, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) identificó un nivel de 20,2% de pobreza en la población peruana hacia el año 2019. La condición de pobreza implica un gasto mensual de un monto menor a S/352.00 en promedio para 6,6 millones de peruanos. Además, sostuvo un nivel de pobreza extrema de 2,9%, es decir 942,000 peruanos con un gasto mensual de

S/182.00 como máximo. Ambos índices se encontraban con proyecciones de decrecimiento para años futuros, sin embargo, con la llegada de la pandemia, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, citado en el Diario Gestión (2020), sostuvo que la pobreza en Perú subió hasta en 10 puntos porcentuales.

Según la revista Entrepreneur (citado en Diario Gestión, 2020), existirán importantes cambios en la sociedad, por ejemplo, se tendrá conciencia de que la libertad estará condicionada en medida de las amenazas, los problemas serán una cuestión global, existirá mayor solidaridad e interdependencia, se valorizará el ahorro y la salud, existirá mayor interacción digital y habrá mayor responsabilidad por la higiene y el medioambiente.

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T). En una encuesta realizada por la empresa americana HubSpot (2016) a más de 1,400 consumidores a nivel global sobre la Inteligencia Artificial (IA) se descubrió lo siguiente: “el 63% de las personas no son conscientes de que ya utilizan tecnologías de Inteligencia Artificial. La tecnología está evolucionando más rápido que nunca, con aproximadamente 6 mil millones de dispositivos conectados que crean un volumen de datos e interacciones sin precedentes.”

La IA está involucrada en el comercio digital cuando se trata de Bots, los cuales pueden ser personalizados para atender e interactuar con el usuario (o cliente) sin la necesidad del manejo de una persona (aunque puede complementarse) en una ventana horaria sin restricciones; resultando versátil y, permitiendo a la empresa ahorrar costos y tiempos en los procesos de atención, por lo que muchas empresas han optado por tener IA en sus operaciones, dándoles una mejor competitividad en el sector en función al alcance de su uso.

Adoptar una aplicación al IA u otro tipo de tecnología en tendencia no solo implica utilizar la herramienta, sino, en adición se requiere un cambio en la cultura y operaciones de la organización sobre la manera de hacer negocios. Puesto que, la llegada de nuevas tecnologías empodera cada vez más a los usuarios con conocimiento e interacciones, y los

negocios deben adoptar una mentalidad centrada en el usuario, siendo capaces de adaptarse rápidamente a sus necesidades.

Las empresas han utilizado el canal digital para optimizar sus espacios de almacenamiento, tener mayor agilidad en los procesos y adaptación a los cambios del entorno. Siendo, por lo tanto, desarrollar el canal digital en cada negocio como una norma para ser competitivos, generar mayores ganancias y estar más cerca al consumidor final.

Debido a la pandemia mundial, este medio se ha vuelto indispensable para realizar compras de todo tipo, siendo útil para evitar conglomeraciones en espacios físicos y respetar el distanciamiento social, lo que ha favorecido en su adopción en la mayoría de la población, y siga creciendo en el tiempo como un hábito común de compra. La Cámara de Comercio Electrónico, citada en la página web Andina (2020), informó que el comercio electrónico en empresas ha crecido en un 400% a raíz de la pandemia, lo que muestra que el comercio electrónico se convierte en un aspecto necesario en las empresas.

Para que una organización llegue a ser competitiva, tendrá que aspirar a la eficiencia de sus procesos, de esa forma podrá agregar valor a sus clientes internos y externos. Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2012) comentaron que, para lograr una mejora continua en los procesos, es necesaria la aplicación de metodologías que optimicen los resultados de forma que se mejore también la eficacia, eficiencia y efectividad.

La dinámica del mercado ha hecho que los negocios busquen volverse más competitivos, siendo uno de los factores de mayor influencia el desarrollo de nuevas tecnologías, lo cual ha generado grandes cambios en el mundo corporativo, desde la cultura, procesos y hasta en las personas; siendo necesario que se conozcan las herramientas, métodos y sistemas que se emplean en el sector como fuente de ventaja competitiva para poder tomar mejores decisiones sobre todos los niveles de la organización.

Según CCS Insights (citado en BBC, 2020) existe la tendencia que el trabajo remoto sea por lo menos 25% de la fuerza laboral después de la pandemia, lo cual conllevaría a la creación de sistemas que apoyen al trabajo en equipo de las organizaciones, gestión de proyectos y de los recursos intangibles.

Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E). El artículo La Carta de la Tierra (2000), ha sido una declaración sobre cómo la persona debe vivir en armonía con la naturaleza, además, no sólo hace referencia a la persona como un ser individual, sino como un ser en sociedad que busca la sostenibilidad a través del respeto hacia el ecosistema a favor de la vida humana y de una cultura de paz.

El Ministerio de Ambiente (2020) informó que en los últimos años Perú ha sido considerado como uno de los países más contaminados en Latinoamérica. Sin embargo, como un efecto colateral del confinamiento, se ha presentado el aire más limpio en los últimos tres años, explicado por la poca circulación de personas y restricciones en el uso vehicular. Además, se ha conseguido recuperar parte de la flora y fauna en sus respectivos ecosistemas como parte de la paralización parcial y/o total de algunos sectores productivos y comerciales.

AB InBev no ha sido ajeno a las iniciativas socioambientales, lanzando en el 2019 un plan de Objetivos de Sustentabilidad 2025 y la Plataforma 100+; en el cual espera que su red de abastecimiento sea cada vez más eficiente, desde la ayuda a los agricultores con tecnología que les permita el abastecimiento del agua y en el empleo de energía renovable; además, por la parte de la producción en fábrica se espera sea circular, a través del manejo de residuos sólidos y empleo de materiales reciclados. Formando parte de las empresas globales en identificar soluciones que permitan solucionar las necesidades de las comunidades y medioambiente.

Justin Rowlett (BBC, 2020) destacó que la pandemia del COVID-19 ha cambiado la visión de las personas y empresas sobre la sostenibilidad de cada acción, en este sentido, la

tendencia es desarrollar modelos de negocio con una propuesta socioambiental y que permita involucrar a la sociedad en su crecimiento. La economía circular, el manejo de residuos, las energías renovables y la reducción de contaminantes serán las nuevas variables que tendrán en cuenta tanto los negocios, consumidores y el gobierno como ente regulador.

2.1.2. Las Cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de Nuevos Entrantes. DISMARCINCO forma parte del bloque económico de AB InBev, el cual le otorga ventajas sobre competidores emergentes, tales como, márgenes a economía de escala, portafolio posicionado, promociones intensivas, poder de distribución y facilidades de negociación. Dentro del ecosistema de AB InBev, la empresa se mide con otras 22 distribuidoras a nivel nacional, siendo competidores internos, pues representan en cierta medida, una amenaza para apoderarse de las zonas exclusivas si no se llegan a cumplir los acuerdos con la matriz. Por lo tanto, el desempeño y logro de objetivos, tales como *sell in*, *sell out* y cobertura de productos, son evaluados constantemente para tomar decisiones en cuanto al futuro de las distribuidoras.

Como distribuidor exclusivo, DISMARCINCO cuenta con más de 30 años en el mercado de Jaén, y 4 años en la región Amazonas, siendo de los primeros distribuidores que se formaron y que ha estado presente a lo largo de la historia de UCP Backus y Johnston (ahora parte de AB InBev). La empresa, al ser de gran volumen y tener un territorio extenso como el departamento de Amazonas, ha sido utilizado como imagen para las acciones promocionales y como validación de nuevos modelos comerciales. Por lo tanto, si no existiese alguna modificación de exclusividad, las distribuidoras deben respetar los límites geográficos impuestos por la matriz.

Estas distribuidoras a lo largo de los años comercializaron como mayoristas, y conforme cumplieron requisitos de distribución y cuotas de compra, fueron invitados a obtener un código especial de abastecimiento que les permitían tener ventaja sobre otros

negocios; otra manera de ser distribuidor es por concurso nacional, el cual requiere un significativo nivel de inversión.

Para que existan nuevos ingresantes en el mercado de cervezas industriales, se requiere gran capacidad de producción, distribución y negociación; si bien en el mercado de cervezas artesanales no existe barreras de ingreso tan complejas como el de las industriales, depende mucho de la capacidad de inversión y posicionamiento para que estas empresas puedan escalar y consolidarse en un nicho más especializado y exigente. Se debe considerar que el mercado de cervezas aplica fuertes imposiciones tributarias, teniendo como referencia el año 2013, en el cual, tras un nuevo esquema de impuesto selectivo del consumo dejó fuera del mercado a marcas de las empresas de AJE Group y Ambev (Gestión, 2014).

Conclusión: Por lo expuesto esta fuerza se categoriza como nivel Medio

Amenaza de Productos Sustitutos. Los productos que pueden sustituir al consumo de cervezas son las bebidas espirituosas, tales como whisky, ron, pisco, tequila, y otros licores. Por lo general, bajo el conocimiento de la empresa, se mencionó que las bebidas espirituosas crecen cuando la ciudad se desarrolla y urbaniza, reflejado en la disponibilidad de estas categorías en diferentes locales con mayor frecuencia, debido a ello, la matriz tiene como estrategia aumentar el portafolio y presentaciones de los productos para generar circunstancias de consumo.

Por su parte, y principalmente en Chachapoyas, los negocios están produciendo su propia agua, siendo mecanismos sustitutos en la obtención de agua procesada para la distribución en puntos de venta; además, se tienen a las bebidas energizantes, bebidas industrializadas en base de pulpa, y otras bebidas saborizadas como los principales sustitutos de las gaseosas y bebidas en base de malta que comercializa la distribuidora.

Conclusión: Por lo expuesto esta fuerza se categoriza como nivel Medio

Poder de Negociación con Proveedores. DISMARCINCO posee alto poder de negociación con las entidades financieras y empresas que brindan productos y servicios de abastecimiento relacionadas a la naturaleza de la empresa, dado a la considerable facturación y alcance de su logística en el departamento de Amazonas; por otro lado, al ser una distribuidora exclusiva de una matriz con posición monopolística, debe aceptar los términos en cuanto precios de venta, márgenes y acciones en el mercado. Además, al tener un contrato vigente con AB InBev, le prohíbe negociar con otros proveedores que estén en la categoría de cervezas, aguas, gaseosas y bebidas a base de malta; adicionalmente, se suscribe a cumplir los objetivos de la matriz para la evaluación sobre la continuidad del negocio.

Conclusión: Por lo expuesto esta fuerza se categoriza como nivel Medio

Poder de Negociación con Compradores. La cerveza al ser un producto altamente demandado en el Perú y fuente de sustento para diversos negocios, su disponibilidad es considerada en cualquier punto de venta, tales como bodegas, discotecas, bares, restaurantes y centros recreacionales, los cuales, se abastecen a través de los agentes comerciales de la distribuidora. Esta distribución es exclusiva, por lo tanto, todos los clientes son atendidos por DISMARCINCO dentro de los límites geográficos, por lo que, al ser el único canal de abastecimiento, los clientes no poseen mayor poder de negociación. En la oferta de agua, gaseosas y malta, la situación es diferente, debido a un mayor posicionamiento de la competencia, por ende, las negociaciones se apalancan con la cerveza para poder tener cobertura en otras categorías.

Conclusión: Por lo expuesto esta fuerza se categoriza como nivel Alto

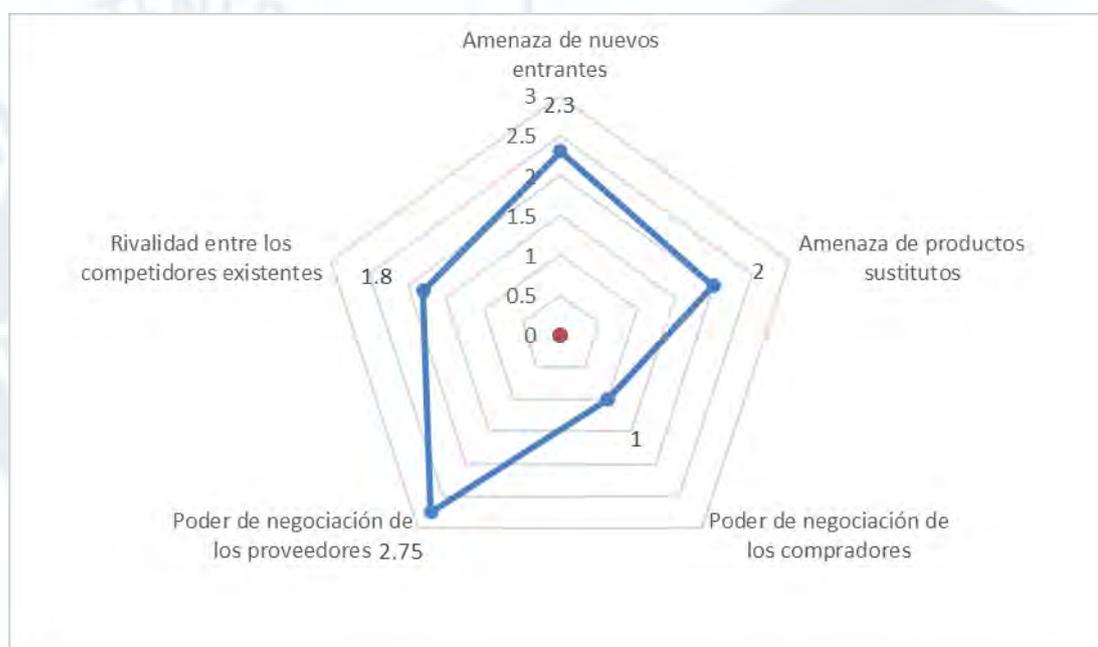
Rivalidad entre los Competidores Existentes. DISMARCINCO es distribuidora de AB InBev, el cual representa un bloque monopolístico fuerte en el rubro de las cervezas, siendo la categoría estrella de la matriz; por su parte, tiene intensa competencia en otras categorías, tales como agua y gaseosa. En cervezas, tras un considerable tiempo de posición

monopolística, Heineken International en el tercer trimestre del 2020 concretó la compra de Tres Cruces para competir en el mercado peruano, además, existe el creciente mercado de cervezas artesanales, que, por el momento, representa una mínima cuota de mercado, con pocos representantes consolidados; por su parte, en agua y gaseosa están Coca-Cola, PepsiCo y AJE Group como principales competidores.

Conclusión: Por lo expuesto esta fuerza se categoriza como nivel Bajo

Figura 3

Diagrama radial de fuerzas de Porter



2.2. Análisis Interno

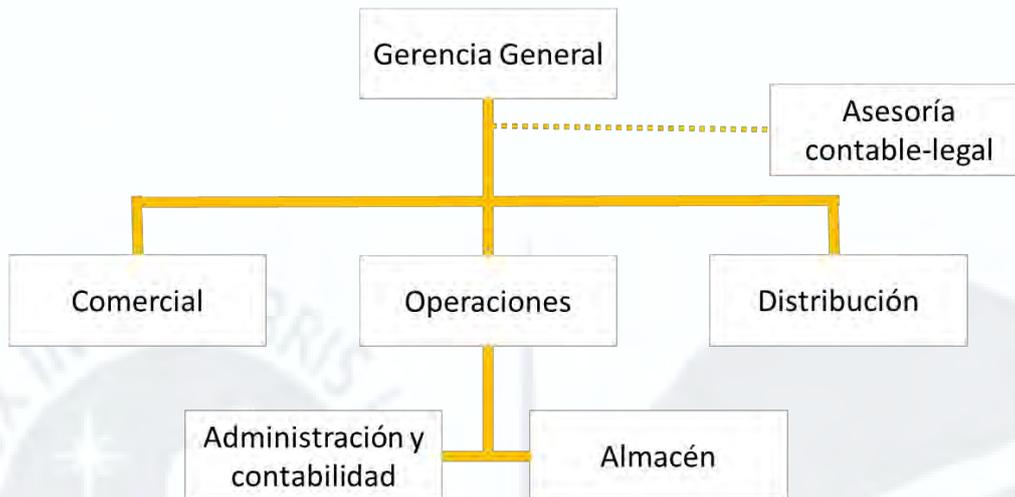
2.2.1. Administración y Gerencia (A)

Las decisiones estratégicas son tomadas por la gerencia general, conformada por miembros de la familia, quienes son asesorados por supervisores y gerentes de AB InBev para un trabajo conjunto sobre las operaciones en el corto y largo plazo. A la gerencia le corresponde tomar decisiones comerciales, financieras, logísticas y del personal de manera estratégica y operativa; al poseer una estructura organizacional plana y con únicamente tres áreas (operación, comercial y distribución), las interacciones de la empresa pueden ser

monitoreadas con mayor facilidad bajo una visión sistémica, además, permite una mejor respuesta al cambio y alineación de todas las áreas.

Figura 4

Organigrama de DISMARCINCO S.R.L.



Nota. Extraído del Manual de Procedimientos de DISMARCINCO.

Al ser una empresa familiar y con estructura plana, la (a) gerencia general se encarga de supervisar todos los procesos; trata de identificar oportunidades en el flujo interno de las operaciones, así como en el mercado para maximizar las ganancias y minimizar los costos. Se encarga de planificar, organizar, controlar y dirigir las acciones y recursos de la organización con la mayor eficiencia posible; además, vela en el funcionamiento de la empresa a largo plazo a través del relacionamiento con la matriz y el cumplimiento de objetivos que se establezcan.

La gerencia general se asesora a través de (b) auditores contables y legales externos, con quienes se trabaja estrechamente de manera preventiva y reactiva ante cualquier eventualidad, además de ofrecer planes de trabajo para consolidar formalmente a la empresa en el tiempo.

El área de (c) operaciones, es el encargado de supervisar a las otras áreas (comercial y distribución), sus funciones son, planificar el abastecimiento de la empresa y velar por el

correcto desempeño administrativo y logístico de la misma. Está directamente encargado del almacén, administración y contabilidad.

El área (d) comercial, se encarga de negociar y efectuar las ventas a través de agentes comerciales, quienes son el canal tradicional/offline encargado de desarrollar a los negocios, al mercado en general, y de establecer relaciones duraderas y redituables con los clientes. Siendo complementados con el área de (e) distribución, el cual se encarga de llevar los productos a los clientes desde el almacén, además de liquidar las ventas con el área de contabilidad a través de efectivo y/o constancias de pago.

2.2.2. Marketing y Ventas (M)

La empresa no cuenta con un propio presupuesto comercial debido a la decisión de la gerencia con respecto a los bajos márgenes en la comercialización con el modelo actual; no obstante, AB InBev a través de Cervecería San Juan despliega acciones comerciales con un limitado presupuesto para que DISMARCINCO lo ejecute en los clientes, y estos a su vez, trasladen los beneficios al consumidor final.

La distribuidora tiene contacto con sus clientes, sean detallistas o mayoristas, por medio de los agentes comerciales, quienes a través de un aplicativo móvil en sus *smartphones* toman pedidos para ser consolidados en una carga para su distribución en máximo 24 horas. Otra forma de vender es a través de oficina, cuando los clientes se acercan a la central de distribución con sus propias unidades móviles para despachar los productos.

Durante el proceso de venta, se produce la negociación de los productos, que tiene como objetivo vender la mayor cantidad de productos en todas las categorías posibles (cerveza, agua, gaseosa y bebidas en base de malta), y a su vez, en las diferentes presentaciones, con fines de rotación y poder aportar a la cuota de ventas.

Cuando un agente comercial visita a un punto de venta, tiene como misión desarrollar el negocio, el cual implica fomentar acciones a favor de los clientes para una rotación más

rápida de sus productos y la consolidación económica-estructural del negocio en el tiempo; este principio se basa en hacer más atractivo al negocio para el consumidor final, además, a través de la entrega de conocimiento, (a) el cliente pueda saber cómo reinvertir el dinero en el crecimiento de su negocio, y (b) ejecute las mejores prácticas actualizadas para estar alineado al modelo comercial de AB InBev; con la finalidad de ser más eficientes en el proceso de venta-distribución, y pueda adaptarse a las iniciativas que se presenten.

Las acciones de implementación en el punto de venta se categorizan en Producto, Precio, Disponibilidad, Visibilidad y Frio; (a) el Producto, corresponde a la supervisión de la integridad de los productos (física, condiciones de almacenado y proximidad de vencimiento) mostrados al público, los de venta y los que son almacenado, de esta forma, el agente comercial pueda validar el recojo de los productos fuera de norma para su correspondiente devolución, también, se asegura que el cliente cuente con los envases mínimos para poder ser entregados sin contratiempos.

(b) Precio, corresponde al cumplimiento del precio sugerido según el tipo de negocio, por ejemplo, es diferente el precio de un mismo producto en una bodega que en una discoteca; además, se debe cumplir la jerarquía de precios por marcas, por ejemplo, Cristal es una cerveza categorizada como un “*lower bracket*”, por su parte, Pilsen es “*mainstream bracket*”, y Cusqueña es “*premium bracket*”; debido a esas categorizaciones y para evitar disonancias con el consumidor, se tienen escalas de precio con la finalidad de que no acarree competencia entre el mismo portafolio, y existan diferencias reconocibles por el consumidor.

(c) Disponibilidad, corresponde a la cobertura y disposición de los productos en los puntos de venta por marca, presentación y cantidad necesaria para cubrir la demanda, de tal modo, se eviten las pérdidas de ocasiones de consumo y oportunidades de venta. Hasta el 2019, la principal preocupación de la matriz ha sido la venta de cervezas en cajas retornables, debido a la rentabilidad y alta rotación que generaban, sin embargo, debido al confinamiento

y restricciones en las ciudades, la disponibilidad y venta de la mayor variedad de productos ha formado parte del eje de las nuevas estrategias en el 2020.

(d) Visibilidad, corresponde a la atractividad visual del punto de contacto, para ello, el agente comercial negocia espacios con los clientes para implementar materiales, tales como afiches, anaqueles y merchandising específicos según el tipo de negocio. Además, se trata de posicionar los productos en el lugar más visible para los consumidores finales, con el objetivo de ayudar a la elección impulsiva de los productos.

(e) Frio, corresponde al manejo adecuado de los equipos de frio, los cuales son activos prestados a los clientes para impulsar sus ventas al público. El agente comercial enseña al cliente cómo es su operatividad (prendido, apagado, control de temperatura y capacidad), sus restricciones (solo productos AB InBev), ubicación (visible al consumidor) y su planograma actualizado (el orden correcto de la ubicación de los productos según el tipo de equipo de frio, cliente y acciones específicas por lanzamiento). Al ser activos prestados, se hace acta en el cual se prohíbe su comercialización, además, existe compromiso del uso responsable para mantener estándares comerciales, su integridad y evaluación de su continuidad en el negocio.

La venta es *Business to Business* al contado a personas que son dueñas de un negocio, sean detallistas o mayoristas bajo un mismo precio que establece AB InBev; la diferencia de un mayorista con el detallista, son las condiciones que por su cuenta y bajo su propio riesgo ofrecen a su cartera, tales como ventas por consignación, al crédito y ayuda con propios activos. Por lo tanto, ante el actual modelo de AB InBev, no existe alguna distinción exacta entre detallistas y mayoristas, sino más bien, se segmentan a los clientes según la naturaleza del negocio, cantidad de compras y adaptaciones del local (Apéndice D), lo cual permite ejecutar acciones comerciales específicas a cada segmento o perfil del punto de contacto.

DISMARCINCO comercializa cervezas, gaseosas, aguas y bebidas a base de malta del portafolio de AB InBev; en las cervezas se tienen presentaciones retornables de vidrio

(con envases) y no retornables (vidrio o lata); por su parte, las gaseosas y bebidas a base de malta tienen presentaciones de plástico y lata; por último, las aguas se presentan solamente en plástico.

El producto estrella es cerveza Cristal en su formato retornable de 650 ml., con el 82% de participación en los ingresos; la suma de todas las marcas de cervezas retornables (Cristal, Cusqueña, Pilsen Callao, Budweiser y Brahma) conforman el 93% de las cajas vendidas convertidas (medida en el que se transforma cualquier producto sobre una caja de Cristal de 650 ml.) y 98% de los ingresos totales (ver Apéndice D). Por lo tanto, las cervezas han sido la principal categoría en la recaudación de ventas, teniendo aún una brecha preocupante en las otras categorías con respecto a la competencia.

2.2.3. Operaciones y Logística (O)

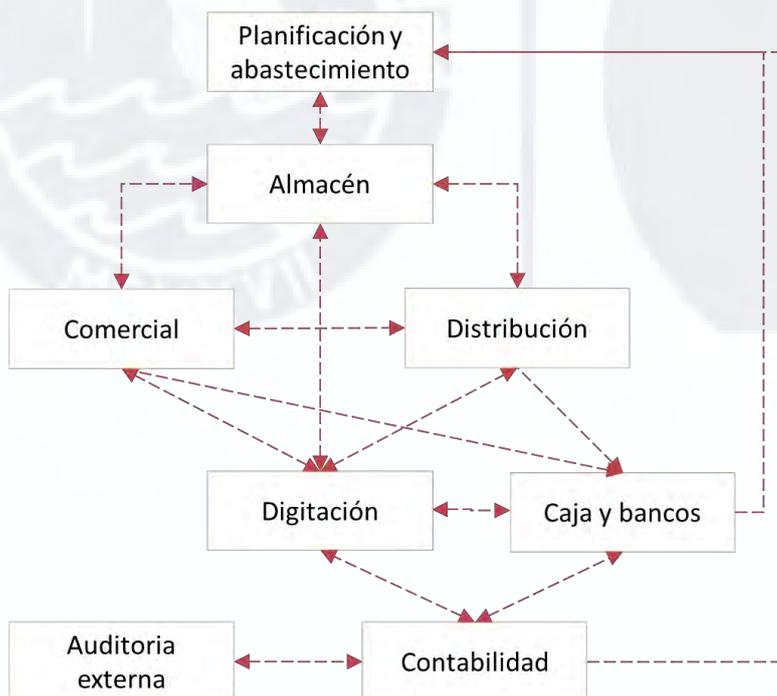
Para las operaciones y logística se tiene a cargo al supervisor de operaciones, quien tiene bajo a su responsabilidad inmediata al área de almacén, administración y contabilidad; además de tener autoridad sobre el área comercial y de distribución. Esto se debe, principalmente por la responsabilidad sobre la planificación de la carga y calendario de pagos; la planificación de la carga se negocia con un representante de AB InBev para poder administrar el abastecimiento y surtido de productos durante un mes.

Es importante tener los productos adecuados, en la cantidad necesaria para cubrir la volatilidad de la demanda, y las presentaciones correctas para impulsar las ocasiones de consumo. Siendo el proceso de inicio hacia las demás actividades de la empresa, pues en el (a) almacén se contabilizan las mercancías, se valida las cantidades y el estado de los productos, así mismo, se manejan los productos fuera de norma (PFN) para su traslado a fábrica; (b) en la parte de digitación, permite transmitir la información a las demás áreas para su conocimiento, control, negociación y toma de decisiones.

En lo (c) comercial, permite a los agentes comerciales ofrecer los productos disponibles sin el riesgo de cancelar el pedido por el motivo de producto faltante o perder oportunidades de venta con el cliente; (d) la distribución se encarga de repartir los productos y recaudar el dinero para el (e) área contable y caja, de tal modo, se tengan los ingresos necesarios para cubrir las fechas de pago de las facturas comerciales con vencimiento de 30 días, evitando cualquier inconveniente posterior, como la restricción temporal del código para hacer pedidos y sus consecuencias en el planeamiento, debido que, otras distribuidoras paralelamente programan su abastecimiento y, pueden dejar a la empresa con menos universo de productos disponibles para su gestión mensual.

Figura 5

Interacción general entre las áreas de DISMARCINCO S.R.L.



2.2.4. Finanzas y Contabilidad (F)

El área de contabilidad se dedica a la organización y gestión de la información contable y financiera a través de la documentación regulada por las NIIF, la empresa y

decretos estatales para ser proporcionada con facilidad y fluidez para la toma de decisiones. Además, se tiene la estrategia de ser proactivos en el caso de auditorías.

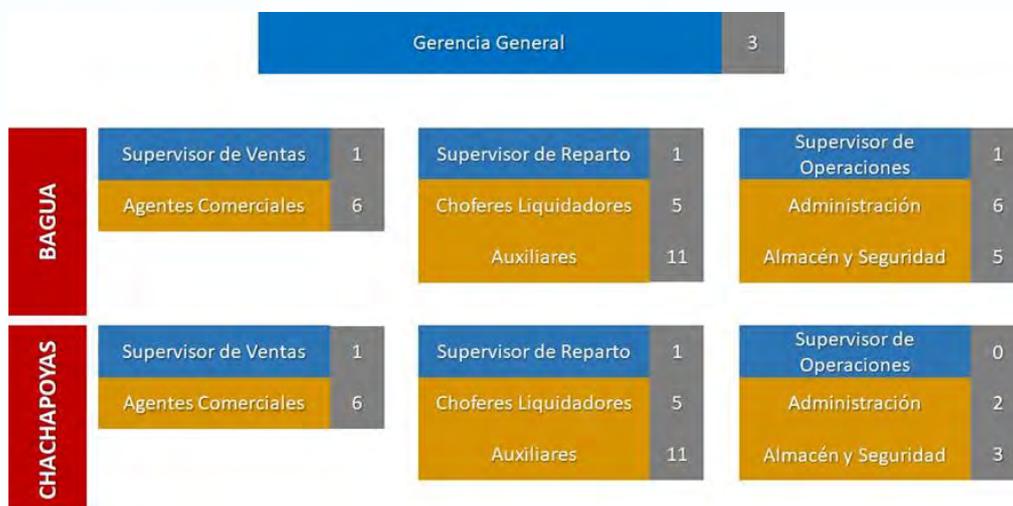
Se tiene la responsabilidad de registrar las transacciones y gestionar los pagos oportunos con los proveedores, colaboradores y el resto de *stakeholders*, pues, dado que el tamaño de operaciones es considerable y estable, se trata de mantener relaciones duraderas con los aliados.

2.2.5. Recursos Humanos (H)

No se cuenta con un área especializada en recursos humanos, si no, más bien, la planificación sobre la gestión del talento humano sea su contratación, capacitación, promoción y despido se da a través de reuniones conjuntas de la gerencia general con los supervisores. Se tiene la política de tolerancia cero ante cualquier indisciplina que atente contra la integridad e imagen de la empresa, clientes y resto de los colaboradores; por otro lado, se recompensa a las personas que cumplan con los valores de la empresa (disciplina y vocación de servicio) con incentivos económicos y un programa de crecimiento personal. La empresa cuenta con el total de 65 colaboradores distribuidos en las centrales de distribución de Bagua y Chachapoyas.

Figura 6

Personal de DISMARCINCO S.R.L.



Para el diseño de los puestos de trabajo y personas a cargo se ha considerado el modelo comercial de AB InBev que desarrolló a medida para los distribuidores exclusivos. Esto permitió seguir los lineamientos y adaptarse rápidamente al mercado del departamento de Amazonas; cada colaborador tiene conocimiento de sus funciones, deberes y derechos, además, la distribuidora tiene mecanismos de incentivos como comisión por el alcance de objetivos, reuniones de integración, celebraciones y reconocimiento con productos comercializados.

2.2.6. Información y Sistemas de Comunicación (I)

Para el procesamiento y resumen de la información de todas las áreas se emplea Uniflex, el cual es un sistema uniformizado que poseen todos los distribuidores exclusivos como parte de la alianza con AB InBev, la finalidad de aquello es permitir el mismo sistema de comunicación de la matriz con los distribuidores para la planificación de los recursos y acciones. El sistema es flexible a extensiones de reportes y adaptaciones con características particulares según las necesidades de cada empresa; las extensiones no rempazan los reportes básicos, y su implementación se coordina previamente con el proveedor del sistema para la evaluación operativa y económica.

Uniflex ofrece un interfaz comercial para los agentes comerciales, sea tanto, para el monitoreo de su ruta y para la toma de pedidos, para lo segundo, es necesario que todas las áreas registren de manera correcta la información, por ejemplo, el registro de los productos en almacén permite conocer la cantidad de productos disponibles en el inicio de la jornada, siendo constantemente actualizada en el día para poder negociar con los clientes; además, en cuanto a la entrega de los pedidos, permite elaborar rutas de reparto de modo eficiente para su distribución por localidad.

2.2.7. Tecnología (T)

Las centrales de distribución al estar en área rural y exteriores de la ciudad, no cuenta con buena cobertura de internet por cable, por lo que emplea antena tercerizada para obtener una línea estable; dado a la actividad de digitación se poseen computadoras para cada persona, en el caso de los supervisores tienen laptops de la empresa; así mismo, la empresa otorga celulares y números que pertenecen a la empresa a los agentes comerciales, choferes, supervisores y al personal del área administrativa. Por su parte, las unidades móviles pertenecen a la empresa y están a disposición del personal bajo su responsabilidad para su movilización y ejecución de actividades.

La tecnología para la comunicación se emplea WhatsApp, y en caso de formalidades para la constatación, se usa el correo electrónico. Así mismo, se posee alcoholímetro para la medición diaria de todo el personal en cada llegada y salida a la central de distribución, y, por temas de bioseguridad, se emplea el termómetro digital, dispensadores semiautomáticos, cascos, arnés, guantes, y ropa reflectiva.

2.3. Conclusión

La pandemia del COVID-19, y sus efectos sobre la economía y destinación de los recursos de las familias ha afectado a la venta de cervezas, el cual, es la principal fuente de ingresos de la distribuidora (98%) y de las bodegas (40% según entrevistas a los clientes). Además, medidas contra la propagación del virus tales como el confinamiento y horarios de toque de queda, ha ocasionado que considerables negocios cierren, en particular los bares, discotecas y otros centros de diversión (41% de los ingresos). Por otro lado, ha provocado la aceleración en el rediseño de diversos negocios con la transformación digital para adaptarse y alcanzar a sus clientes y consumidores; aquello ha permitido que las personas estén cada vez más conectadas, puedan interactuar y tengan mayor empoderamiento en su consumo.

Tabla 2*FODA de DISMARCINCO S.R.L.*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad en la venta de cerveza (core), agua, gaseosa y bebidas en base de malta del portafolio de AB InBev • Situación monopolística en la categoría core (cerveza) • Estructura organizacional plana e interdisciplinaria • Respaldo en conocimiento, tecnología, modelos comerciales y acciones en el mercado por parte de AB InBev • Disponibilidad de propias centrales de distribución y unidades de reparto 	<ul style="list-style-type: none"> • Agua, gaseosa y bebidas en base de malta representan el 2% de los ingresos • Modelo comercial tradicional, solo se cuenta con el canal offline para atender pedidos • Margen estático a lo largo de los años debido al modelo B2B actual • Limitado conocimiento sobre el consumidor final e incierta efectividad de las acciones promocionales sobre ellos
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y complementariedad de nuevas tecnologías • Incremento de la penetración digital sobre el comercio • Creciente ocasiones de consumo • Disposición de crédito a menores tasas (en comparación a años anteriores) en entidades financieras y cajas • Profundo sentido de pertenencia de los ciudadanos en el departamento de Amazonas por su lugar de origen, la tierra, hábitats y sociedad en general 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricciones de movilidad y transporte para la recepción y entrega de productos • Medidas contra la propagación del virus, como reducción del aforo, horario de actividades y funcionamiento por tipo de negocio. • Nuevos hábitos de consumo orientados a la canasta familiar y a estilos de vida saludable • Suspensión de la distribuidora por decisión unilateral de AB InBev • Ingreso de Heineken International • Condiciones ambientales y rutas accidentadas de difícil acceso

Capítulo III: Situación Problemática

Durante la consultoría se solicitó a la empresa una presentación por Zoom sobre el negocio, los problemas y retos que afrontan, paralelamente, se realizaron preguntas para profundizar la investigación; este punto se consideró como (a) problemas identificados por la empresa.

Así mismo, con la finalidad de tener una mayor perspectiva, se realizaron entrevistas a profundidad por medios tecnológicos (llamadas, mensajes y reuniones Zoom) con la gerencia, supervisores de áreas, colaboradores y clientes; los cuales se dieron de manera digital debido a la coyuntura de la pandemia COVID-19.

Además, se solicitaron las bases de datos sobre las ventas, compras con los proveedores, movimiento de inventarios y deudas financieras para el análisis correspondiente de la situación del negocio, adicionalmente, se solicitaron otros reportes de conveniencia para consolidar la información (relación de activos, base de clientes, rutas, etc.); estos hallazgos corresponden a (b) problemas identificados por el equipo de consultoría.

3.1. Problemas Identificados

3.1.1. Problemas Identificados por la Empresa

DISMARCINCO S.R.L. ha cerrado el 2019 con el decrecimiento de ventas (*sell out*) del 5.04% con respecto al periodo anterior, siendo el volumen vendido más bajo desde su participación en el departamento de Amazonas (2016 – 2019); por su parte, las compras (*sell in*) decrecieron en 6.27%, siendo más bajo que todos los años del periodo 2015 – 2019.

Existiendo la preocupación sobre los acuerdos de crecimiento con AB InBev, y no cumplirse la visión de ser el mejor distribuidor asociado de la alianza COPEC. Así mismo, el año 2020 ha sido atípico dado a la coyuntura, el cual representó un periodo de sobrevivencia, sin una medición estable de los principales indicadores (*sell in* y *sell out*) y trabajando para que sean lo mejor posible.

En el mes de Junio de 2020 se realizó una evaluación de los distribuidores a nivel nacional (Tabla 3), dividiéndose en Socios Backus y Aliados Backus; los Socios Backus corresponden a clientes seleccionados como referentes de sus localidades (130 para la distribuidora), los cuales son incentivados de una mejor forma que un cliente común debido al compromiso esperado de cumplir estándares comerciales y cuotas asignadas, por su parte, los Aliados Backus corresponden a los clientes que no son tomados en cuenta en el programa Socios Backus y que están a la expectativa de formar parte del programa.

El indicador Cumplimiento de Acciones corresponde a una evaluación por parte del Mystery Shopper (AB InBev) para saber si los clientes siguen los lineamientos de la matriz en cuanto entrega de promociones al consumidor, respeto de precios, manejo de activos, visibilidad de los productos y materiales promocionales.

La cobertura del portafolio es medida según la compra en los últimos 30 días de los SKUs por cliente, esta evaluación se ha dividido en Cervezas y NABS (aguas, gaseosas y bebidas en base de malta), realizándose a través de la recolección de datos por Uniflex.

Tabla 3

Calificación de AB InBev a DISMARCINCO S.R.L. en el 2020 - semestre I

Descripción	SOCIOS BACKUS		ALIADOS BACKUS (RESTO)	
	Evaluación DISMARCINCO	Mejor resultado de un Distribuidor	Evaluación DISMARCINCO	Mejor resultado de un Distribuidor
Cumplimiento de acciones	49%	67%	69%	81%
Cobertura SKU Cervezas	6.5	8.8	5.5	7.8
Cobertura SKU NABS	5.3	5.9	3.3	3.5

3.1.2. Problemas Identificados por el Equipo de Consultoría

Los problemas que se identificaron relacionado a la parte comercial fueron:

i) Caída en las ventas: para encontrar problemas en la evolución de las ventas, se debe considerar que en el año 2016 se iniciaron las operaciones en el departamento de Amazonas, ejerciendo la distribución en Chachapoyas desde Abril y en Bagua Grande desde Mayo del mismo año. Cerrando en el año 2017, primer año fiscal de operaciones, con un crecimiento

acumulado de 11.5%, teniendo resultados positivos constantes hasta Mayo de 2019, en el cual se cerró el año en -5.04%. Entre las explicaciones que se identificaron para el decrecimiento del año 2019 fueron:

- Inicio de promociones masivas, los cuales, por una parte generaron especulación en los clientes, quienes guardaron productos para poder revenderlos posteriormente, y por otro lado, los consumidores han sido pasivos sobre su rol de control en el mercado, pues, diversos negocios se aprovecharon de las promociones y no trasladaron las acciones comerciales a los consumidores; adicionalmente, se ha concluido que estas promociones han sido muy volátiles desde el tipo de acción, motivo, la cantidad presupuestada y su efectividad sobre el consumo. Bajo este contexto, AB InBev ha sido monopolio, y sus estrategias se hicieron más notorias en mantener la imagen de sus marcas y crear ocasiones de consumo, siendo distantes a su anterior propuesta agresiva.
- Factores comerciales, se ha tenido en consideración la responsabilidad de la matriz y la distribuidora; por parte de la matriz, la posición monopolística ha conllevado que se reduzcan los esfuerzos focales por negocio, por ejemplo, comercio exclusivo en restaurantes y discotecas, además, la evaluación de la distribuidora principalmente por el indicador *sell in*, generó desinterés por la cobertura de otras marcas y presentaciones del portafolio, así mismo se debe considerar la constante subida de precios en el producto estrella “Cristal 655 ml.”, como del resto del portafolio; por su parte, la distribuidora tiene la responsabilidad de hacer crecer el mercado, asesorando, negociando y trasladando herramientas comerciales a los puntos de contacto de manera eficiente y efectiva.
- Factores ambientales, forma parte de las justificaciones de los negocios sobre las ventas irregulares, pues, la región de Amazonas presenta recurrentes lluvias y plagas,

los cuales afectan severamente a la actividad agropecuaria, principal sector económico de la región. Conllevando al menor poder adquisitivo para la población y desinterés en el consumo por la situación climática.

- Cambios socioculturales, la exposición inmediata a la comunicación, a las relaciones personales y adopciones culturales de otras ciudades, ha originado un consumidor multifacético, el cual presenta otros tipos de gustos sobre su consumo, sea por preferencias, creencias o para validar su imagen, aquello ha sido constatado por los clientes y evidenciado en el creciente consumo de otras bebidas espirituosas como el Ron, Tequila, Vodka, Gin, Pisco, y otros licores.

ii) Márgenes lineales porcentualmente: el actual modelo B2B implica que la distribuidora venda a todos los puntos de contacto posibles bajo la norma de tomar el pedido en el lugar del negocio y con un mismo margen bruto sobre las ventas (7% ponderado), sin contar los fletes adicionales que se venden a los clientes por localidades lejanas (cinco horas de ruta); esta razón ha sido acordado con la matriz para la distribución exclusiva en el departamento de Amazonas, y se ha mantenido estática desde la apertura de operaciones. Sin embargo, aquello no impide que el negocio innove para conseguir mayores beneficios, pues, se tiene autonomía para ejecutar propuestas y favorecer tanto al crecimiento del mercado, como la optimización de los recursos.

iii) Poco conocimiento sobre el consumidor final: las negociaciones comerciales se han realizado directamente con clientes detallistas y mayoristas, ejecutando a través de ellos, el traslado de las acciones comerciales de la matriz hacia los consumidores, lo cual, no ha permitido saber sus gustos y preferencias de una manera cercana, además, tampoco se ha tenido el control directo sobre los beneficios de estas acciones, viéndose muchos casos que los clientes han revendido el producto, materiales y activos para sus propios fines.

Aquello ha mermado la efectividad del presupuesto comercial de AB InBev, adicionalmente, no se han cumplido las expectativas de los consumidores y se ha limitado el crecimiento del mercado, pues se depende de la transparencia y voluntad de los clientes para hacer llegar los beneficios al consumidor final.

iv) Exigencias exhaustivas de *sell in*: la matriz AB InBev exige a la distribuidora crecimiento sobre el periodo anterior en *sell in* (compras de la distribuidora hacia la matriz), sin considerar la situación del mercado, acciones extraordinarias, condiciones ambientales adversas o la liquidez de la empresa, sea incluso por inversiones a favor del crecimiento de operaciones. Por lo que, en muchas ocasiones se ha tenido que recurrir a préstamos financieros para cubrir las obligaciones a corto plazo, o de afrontar un almacén con alto nivel de inventarios sin la debida rotación en el mercado.

Adicionalmente, se tiene constantes cambios de directivos y supervisores de AB InBev, quienes tienen intereses particulares en sus respectivos periodos para cumplir las cuotas en base a números sesgados (sea por afectación de promociones, ejemplo el 3x10 de la Selección Peruana de Fútbol, o la ayuda de la empresa en acceder al traslado de los productos desde las plantas de producción hacia las centrales de distribución); de tal modo, resultan números no tan fiables para los siguientes supervisores de un modo repetitivo.

Por ello, para cumplir las expectativas de *sell in* y tener solvencia financiera para cualquier maniobra, se debe tener alta rotación de inventarios a través de los medios disponibles para la comercialización (*sell out*); por lo tanto, un fortalecimiento en el proceso comercial podría generar mayores pedidos, ventas e ingresos, lo cual permitiría alinear los tres ejes de operaciones de la organización: *sell in*, *sell out* y stock de inventarios.

v) Sobrevaloración a la fuerza de ventas y priorización del volumen de cerveza: según el modelo de AB InBev, los agentes comerciales y supervisores de venta son los únicos colaboradores incentivados por comisión en el cumplimiento de la cuota de venta de cerveza

(*sell out*), por lo que, existe insatisfacción en el resto de la organización al no ser considerados para aquello.

Desde el inicio de las operaciones de la distribuidora en la zona, las comisiones han sido otorgadas por parte de la empresa siguiendo el modelo sugerido de la matriz, no obstante, desde Agosto del 2020, dado a la coyuntura, AB InBev por su cuenta premia a nivel nacional a las fuerzas de venta de cada distribuidora por el desarrollo del portafolio (cobertura); no obstante, el sistema de comisiones sigue siendo ajeno al resto de áreas que dan soporte para el cumplimiento de los objetivos.

vi) Exclusividad y dependencia: ser una distribuidora asociada significa comercializar los productos del portafolio de AB InBev de manera exclusiva, esto quiere decir, que se restringen las posibilidades de vender productos de otras marcas en la categoría de cerveza, agua, malta y gaseosa; incluyendo productos propios de la distribuidora, por ejemplo, iniciativa de tener cerveza artesanal.

Además, existe el riesgo latente de depender de las decisiones tomadas por parte de la matriz unilateralmente con respecto a la continuidad del negocio, sumado a la preocupación de haber invertido sobre activos fijos de alto costo como centrales de distribución y unidades de reparto, siendo requeridos para la operatividad en el departamento de Amazonas.

Por lo que se busca en primera instancia, demostrar a partir del *sell out* y cobertura de los productos que la distribuidora es competitiva, lo cual conllevaría que se mejore el *sell in* y la rotación de inventarios; y en segunda instancia, que el negocio pueda tener amplitud de unidades de negocio para aprovechar la red logística y de relacionamiento, lo que permitiría tener nuevas fuentes de ingresos para reducir el riesgo de decisiones por parte de la matriz.

La empresa ha atendido al mercado como B2B siguiendo la asesoría de la matriz, bajo este modelo se rigen las distribuidoras a nivel nacional como estándar de operaciones. Este modelo exige que el agente comercial visite de manera presencial tanto a detallistas (bodegas,

bares, restaurantes, discotecas, etc.) y mayoristas para la toma de pedidos; siendo, por lo tanto, un canal tradicional para la atención de los clientes.

La toma de pedidos presencial para el modelo estándar es una norma, dado que, permite al agente comercial ejecutar acciones sobre el punto de contacto para poder desarrollarlo y sea más competitivo, por otro lado, en caso de no llegar a visitar, se toman pedidos por televenta, siendo justificado si las rutas han sido inaccesibles o por alguna dificultad de atención propias del cliente. El enfoque B2B no distingue condiciones entre los clientes, atendiendo por igual a mayoristas y detallistas con el mismo precio, a excepción de acciones promocionales puntuales de la matriz sobre el tipo de negocio (por ejemplo, si una discoteca llega a comprar 40 cajas de cerveza, recibe 1 caja gratis, o si es bodega, con 20 cajas recibe lo mismo).

vii) Iniciativas de la matriz sin consideraciones a las distribuidoras: ante el contexto de confinamiento, AB InBev en el 2020 ha desarrollado el canal digital BackusYa (nombre del aplicativo web para Perú) y próximamente BEES (aplicativo móvil global - 2021) para atender pedidos tanto de clientes como consumidores finales con los mismos beneficios, sin embargo, el proyecto no ha contado con los distribuidores exclusivos dado a la diferencia de márgenes y disponibilidad de productos que se tiene.

Por una parte, la matriz tiene precio y margen de productor (nivel 1), lo cual es uniforme en todas sus localidades con propias centrales de distribución, además, dispone todos los productos de sus plantas de producción a nivel nacional para la oferta digital, y del otro lado, los distribuidores tienen precio de mayorista (nivel 2) con diferentes márgenes en cada zona de exclusividad, es decir, cada zona tiene el margen diferente según el potencial del mercado y distribución geográfica de las localidades; otro rasgo de diferencia, se da porque los distribuidores exclusivos cuentan con productos limitados y asignados por zonas debido a decisiones de la matriz por la capacidad de producción, protección de las marcas,

cadena logística y preferencia en los consumidores (ejemplo Cusqueña Red Lager fue retirado en Amazonas por cuestiones de preferencia y baja rotación).

viii) Problema de manejo de residuos sólidos: Amazonas ha sido declarado en el 2019 en emergencia por el MINSA debido al nulo manejo de residuos sólidos, siendo un problema visible para la sociedad en todo el departamento, pues, no existe una planta de procesamiento cerca al nororiente, ni programas sostenibles sobre la cultura de reciclaje.

Ante esta situación, la distribuidora tiene como deber contribuir a una mejor gestión de los residuos sólidos por su situación monopolística sobre la comercialización de cervezas con botellas de vidrio no retornables (196,284 en 2019), y en menor escala, sobre las latas de aluminio y botellas de plástico (47,169 y 459,988 respectivamente en 2019), por lo tanto, se requieren acciones para la sostenibilidad del medioambiente aprovechando la logística en todo el departamento de Amazonas, el poder de negociación y del fuerte bloque económico de AB InBev.

ix) Poco tiempo de supervisión en el mercado: los exhaustivos reportes exigidos por la matriz han ocasionado que los supervisores dispongan más tiempo en oficina que en visitar a los clientes, descuidando su continuo acompañamiento en el desarrollo de los puntos de contacto y la evaluación de la ejecución de los agentes comerciales.

x) Capacitaciones operativas: si bien se realizan capacitaciones al personal sobre procedimientos y lineamientos de AB InBev, se requiere aumentar el conocimiento más allá de lo que dicta la matriz, de tal modo, se pueda mejorar la competitividad del personal a través de la adquisición de nuevos conocimientos que permitan complementar sus funciones o ser beneficiosos de manera personal como parte del crecimiento humano y profesional, por ejemplo ofimática, talleres de liderazgo y desarrollo de habilidades.

3.2. Problema Clave

3.2.1. Definición

Los problemas base que tiene la organización son la caída de las ventas y los márgenes lineales porcentualmente, esto ocasiona que no se tengan los suficientes recursos para solventar las operaciones, principalmente el *sell in*, indicador de la matriz para la evaluación del desempeño de la distribuidora y decisiones sobre su continuidad. Por lo tanto, es necesario que se ejecuten acciones para mejorar los márgenes y desarrollar consistentemente las ventas.

Los márgenes lineales y ventas irregulares resultan un problema cuando se evalúa la situación financiera de la empresa, dado que, la presión para comprar a la matriz llega a ser exhaustiva, haciendo que la empresa acumule compromisos de pago (30 días) con su proveedor comercial, y se generen gastos financieros para cubrirlos, lo cual obstaculiza a la distribuidora en pensar a largo plazo e invertir sobre mejorar su posición en el mercado y poder tener un atractivo presupuesto para iniciativas a favor del desarrollo de las zonas asignadas. Por lo que, tener mayor disposición de dinero permitiría tener un margen de maniobra ante estas situaciones.

Tabla 4

Problemas centrales

Nivel Cualitativo	Nivel Cuantitativo	Principales Consecuencias
Caida de las ventas	-6.3% (2019) y -56% (2020-I)	- Problemas de solvencia en las operaciones
Márgenes lineales	7% (2016 - 2020)	- Potencial riesgo de finalizar el contrato de exclusividad

3.2.2. Responsables

La responsabilidad es compartida tanto por la gerencia de la distribuidora como de la matriz; por parte de la distribuidora, tiene el deber sobre el crecimiento del mercado a través de los agentes comerciales, su asesoramiento, negociaciones, visitas programadas, acciones de desarrollo sobre el punto de contacto, gestión de activos y entrega de promociones a los clientes; por el otro lado, la matriz ha puesto en marcha promociones masivas ineficaces, ha exigido el cumplimiento del *sell in* a partir de evaluaciones transitorias, y se ha dejado de lado a la distribuidora en iniciativas sobre la comercialización (por ejemplo, BackusYa).

3.2.3. Impacto

Impacta en no obtener los ingresos brutos esperados y su afectación sobre el margen neto, y, en adición, la incertidumbre sobre la continuidad del negocio, dado que es una distribuidora autorizada de una zona exclusiva, y su actividad principal es la comercialización de los productos de AB InBev, matriz que se encarga de la evaluación de sus distribuidores.

i) Ingresos: la empresa aspira a tener mayor recaudación de dinero y rendimiento de sus operaciones, por lo tanto, los márgenes no deben ser fijos a los mismos resultados anuales (7%), y tampoco decrecer en el *sell out*.

ii) Continuidad del negocio: AB InBev es una compañía global, el cual, por su posición monopolística en Perú, enfatiza en obtener resultados crecientes de sus Centrales de Distribución y Distribuidoras Autorizadas, sin embargo, la zona del departamento de Amazonas ha reflejado el decrecimiento del *sell out* en 5.04% en la categoría de cerveza - 98% de ingresos de la empresa - al cierre del 2019 con respecto al anterior periodo (el más bajo entre 2016-2019); conllevado al paralelo decrecimiento del *sell in* en 6.27% (el más bajo entre 2015-2019). Lo cual ha preocupado a la gerencia con respecto a la continuidad del negocio por no cumplir con las expectativas de crecimiento de AB InBev.

3.2.4. Magnitud

La empresa al decrecer cuatro años en *sell out*, y cinco años en *sell in*, se convierte en un punto de atención para los supervisores y gerentes de AB InBev, de un modo negativo, pues repercute en la reputación ganada a lo largo de los treinta y cinco años de existencia; conllevado a estar en riesgo latente sobre la continuidad del negocio en la zona. Además, obtener márgenes estables porcentualmente (margen de precio detallista) y decrecientes (menores ventas), complica a la empresa en tomar iniciativas para el crecimiento del mercado.

3.2.5. Tiempo

Se tiene data histórica del departamento de Amazonas en cuanto *sell in* desde el 2015, dado que la empresa operaba con anterioridad en la zona de Jaén, Pucará y San Ignacio, siendo en el año 2016 cuando DISMARCINCO S.R.L. trasladó sus operaciones hacia la región de Amazonas, en Chachapoyas desde Abril y Bagua Grande desde Mayo del mismo año. Si bien se han tenido ventas irregulares por diversos motivos, los problemas se acentuaron en el 2019 tanto para el *sell in* y el *sell out*. Sumado al primer semestre del 2020 afectado por la pandemia COVID-19, cerrando Junio con el decrecimiento acumulado de 42.3%.

3.3. Conclusión

Las ventas irregulares con tendencia al decrecimiento y los márgenes lineales porcentualmente ocasionan que la empresa tenga estrés financiero para el cumplimiento de las cuotas de *sell in*, lo cual no permite a la empresa planificar a largo plazo y también, se dependa de la evaluación de desempeño por parte de AB InBev para la continuidad del negocio.

Se debe considerar que al 2020 los objetivos entre distribuidores autorizados y la matriz es crecer tanto en (a) volumen de venta (*sell in / sell out*) y (b) cobertura de portafolio

(SKU / Familia) por punto de venta, los cuales, no se han llegado a cumplir; otro problema a tomar en cuenta, es el traslado de las acciones promocionales por parte de los clientes (detallistas) a los consumidores finales, pues, se depende de la transparencia de los clientes, viéndose diversos casos en el mercado que no se han estado cumpliendo los acuerdos para el crecimiento del mercado, atractividad de los negocios y generación de ocasiones de consumo.

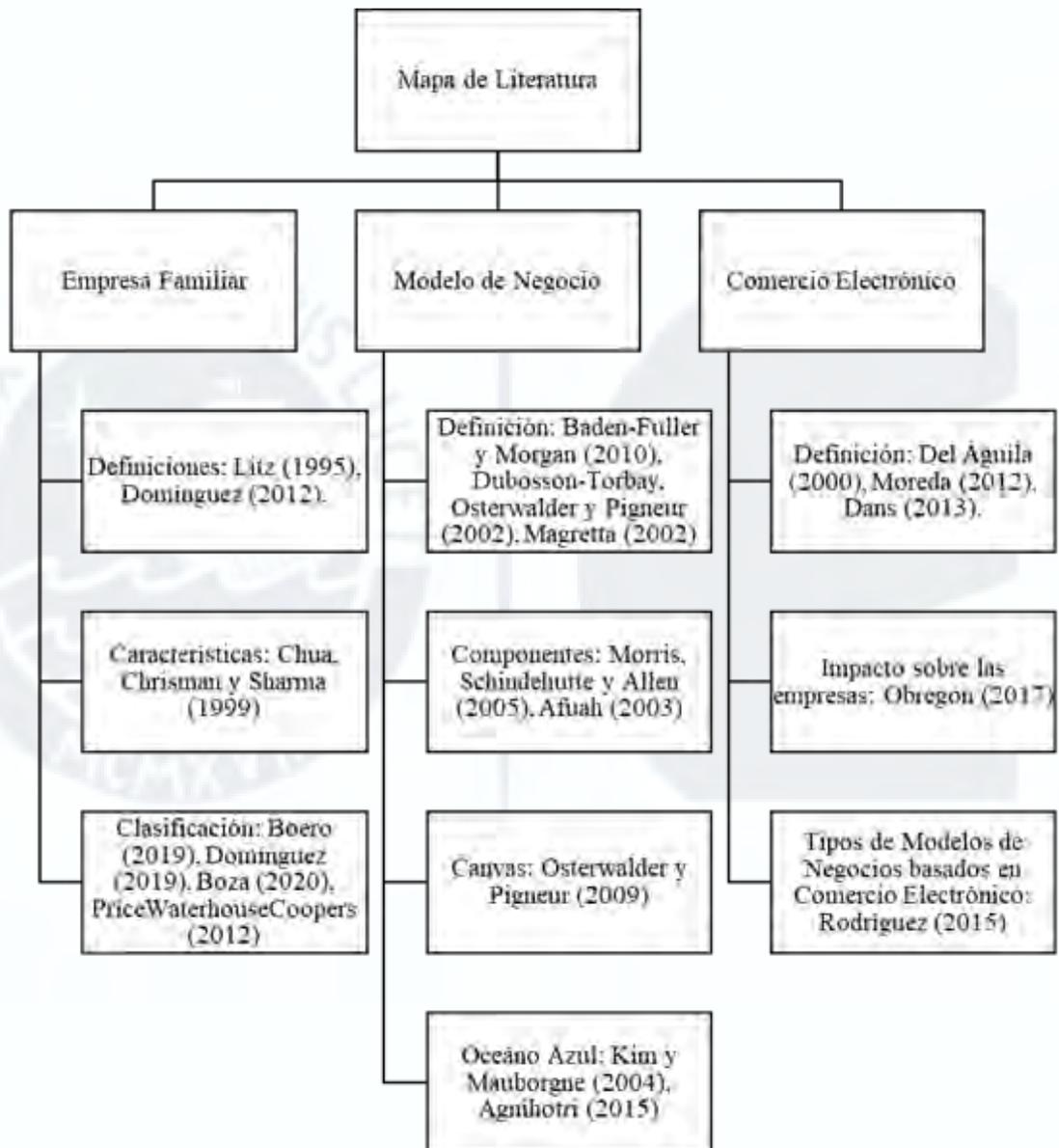


Capítulo IV: Revisión de Literatura

4.1. Mapa de Literatura

Figura 7

Mapa de literatura



4.2. Revisión de Literatura

4.2.1. Empresa Familiar

Litz (1995) citado por José Pérez, Rodrigo Basco, José García-Tenorio, Jesús Giménez e Isabel Sánchez (2007) sostuvieron que una empresa es considerada familiar cuando la tenencia y manejo está formado por miembros de la familia, o existan intenciones de mantener o aumentar las relaciones intra-organizacionales entre miembros de la familia. En concordancia, Pablo Domínguez (2012) en un artículo publicado en el Diario Gestión, citó al autor Miguel Ángel Gallo, profesor del IESE Business School, quien lo definió como un organización que surge de una alianza entre los integrantes de una o dos familias, donde ambas se tiene la mayor cantidad de propiedad sobre sus miembros, además, existan se ocupen cargos directivos y decisivos, y, exista una planificación sobre el desarrollo la empresa a favor de las futuras generaciones dentro de la rama familiar.

Una característica clave de una empresa familiar fue detallada por Chua, Chrisman y Sharma (1999) citados por Pérez et al. (2007), quienes hicieron referencia a tener la intención de perdurar en el tiempo con una misma visión, sin perder de vista su esencia e idiosincrasia. Además, identificaron cinco características significativas en este tipo de empresas, (a) el vínculo consanguíneo entre los líderes de la empresa; (b) historia y patrimonio económico; (c) participación accionarial significativa del grupo familiar; (d) control y rigidez en el liderato; y (e) tendencia a familiarizar todas las relaciones incluso la de proveedores y clientes.

En relación con la gestión de las empresas familiares, un archivo de vídeo publicado por el usuario del Diario Gestión (2019), Josué Boero, Coordinador del Centro de Empresas Familiares de la Cámara de Comercio de Lima, realizó una clasificación de las empresas familiares basándose en las características de gestión: (a) empresa de trabajo familiar o ejecutiva, en la cual el fundador y los miembros desean mantener el poder de la empresa

asumiendo cargos operativos y gerenciales; (b) empresa de dirección familiar, en el cual se trata de reservar la dirección y gestión de la empresa a aquellos familiares con mayor capacidad y formación, dejando a los demás miembros con el rol de accionistas pasivos; y (c) empresa familiar de inversión, en el cual los miembros de la familia se dedican a las decisiones de inversión y tienen poca o nula participación de la gestión.

La particularidad de una empresa familiar fue detallada por Pablo Domínguez, en su artículo “El futuro en la empresa familiar” (2019), quien sostuvo que una empresa común “establece objetivos a largo plazo para cada uno de sus unidades de negocio; teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, competidores, y el resto de *stakeholders*, mientras en una empresa familiar, lo que debe tener en cuenta, son las expectativas y capacidades de cada miembro respecto al funcionamiento, tamaño y poder económico de la empresa.”

En el contexto de Perú, Beatriz Boza (2020) citó un estudio acerca del comportamiento de las empresas familiares bajo el nombre “¿Cuál es el impacto de las familias empresarias?”, el cual fue desarrollado por la transnacional Ernst & Young (EY) junto a la Asociación de Empresas Familiares del Perú (AEF), concluyéndose que, en promedio el 80% de las empresas en Perú son familiares. Las familias empresarias peruanas cuentan en promedio con 3.2 empresas y el 47% de ellas diversifican sus negocios, tales empresas familiares resultan ser generadoras de empleo en la economía del país, siendo que, el 63% de estas tienen un personal mayor a 100 personas, y el 24% de ellas cuenta con más de 500 colaboradores.

Además, el estudio identificó empresas familiares lideradas por la séptima generación, el cual destacó la transcendencia familiar en Perú, resultando un indicador muy alto en comparación con otros países a nivel mundial, donde en promedio las empresas familiares se llegaron a liderar por la tercera generación. Con respecto a la forma de sucesión, el estudio

determinó que (a) el 36% de las empresas cuentan con un Acuerdo de Familia / Protocolo Familiar, y (b) el 15% contaba con un plan de sucesión formalizado.

En el mismo contexto, se identificaron las prioridades de las empresas familiares peruanas por un estudio realizado por la consultora Price Waterhouse Coopers (PWC) en el año 2012, en el que los CEO's de las cincuenta empresas encuestadas detallaron lo siguiente con respecto a la gobernabilidad de la nación: (a) para el 95% de las empresas encuestadas se preocupan por el gobierno y la dirección del país; (b) el 45% consideró que es importante la infraestructura, pues la falta de integración y comunicación entre las diferentes locaciones del país repercute directamente en la productividad de los negocios; (c) el 41% de los empresarios mencionaron que la adopción de políticas efectivas de inclusión social debiera ser una de las principales prioridades del gobierno; además, (d) se resaltó al orden, seguridad (36%), y lucha contra la informalidad (27%) como elementos de preocupación diaria.

4.2.2. Modelo de Negocio

El concepto de modelo de negocio varió con a lo largo de la historia, Charles Baden-Fuller y Mary Morgan (2010) identificaron que, durante mediados de los noventa el término de modelo de negocio se hizo popular en referencia a las empresas que optaban por entrar al canal digital, relacionándose a los nuevos y pequeños competidores que se involucraron en lo digital y podían competir de manera global con las compañías más grandes. Por ende, se hizo el primer reconocimiento de modelo negocio como una transición de la empresa y sus operaciones del estatus quo hacia los nuevos desafíos del mundo, y así, poder formar parte de la competitividad y exigencias de cada contexto; siendo las empresas de comercio electrónico los objetos de estudio en la conceptualización de modelo de negocio.

No obstante, Magali Dubosson-Torbay, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2002) encontraron que no todas las empresas que emergieron de la era digital eran exitosas, entonces, diversos investigadores de diferentes ramas empezaron a estudiar el fenómeno

sobre el éxito de algunas empresas y el fracaso de otras, analizando sus respectivos modelos de negocio. Fue entonces, que el término de modelo de negocio se convirtió en un método de gestión, definiéndose como una representación esquemática que permite de manera lógica, comprender cómo las empresas operaban y qué variables consideraban en sus procesos, lo que diferenciaban una de otras para planificar de manera estratégica.

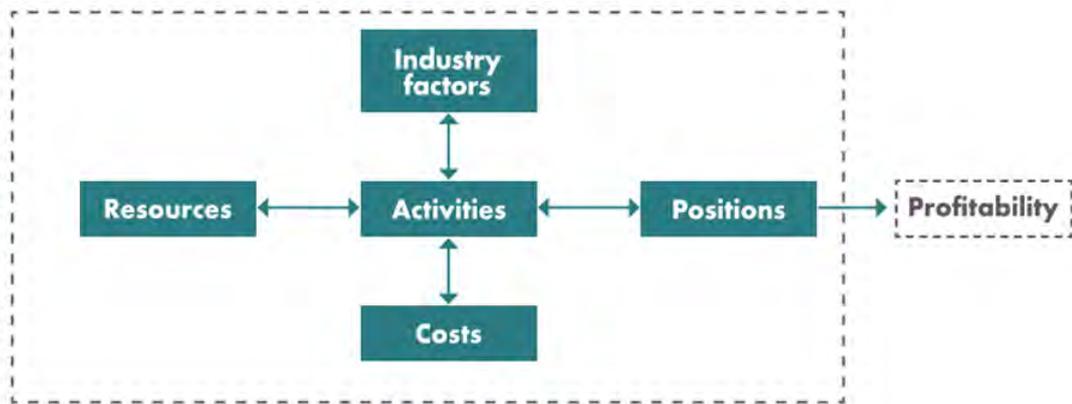
Definiciones posteriores sostuvieron que el modelo de negocio hace referencia a la forma que la empresa lleva a cabo su operación, según Magretta (2002) citado por Ricart (2009), lo definió como la historia que explica cómo funciona y trabaja la empresa. En la misma fuente, se hace referencia de Peter Drucker, el cual dicta un concepto ligado a responder “¿Quién es el cliente? ¿Qué valora? ¿Cuál es la lógica que explica cómo podemos aportar valor a un cliente bajo un costo apropiado?”

Michel Morris, Minet Schindehutte y Jeffrey Allen (2005) identificaron componentes de un modelo de negocio, tales como (a) factores de oferta: la propuesta de valor; (b) factores de mercado: los segmentos que se dirigen; (c) factores de capacidad interna: actividades y competencias de la empresa; (d) factores de estrategia competitiva: cuestiones relacionados a la relativa posición de la empresa en el mercado; (e) factores económicos: ingresos y egresos; y (f) factores personales: objetivos, alcance y tamaño de la empresa.

Alan Afuah (2003) identificó cuatro componentes que determinaban la rentabilidad e influían en las actividades de la compañía, (a) factores industriales: se analiza el impacto de los elementos del mercado como los competidores, clientes y barreras existentes; (b) recursos: el adecuado manejo en cada actividad ayuda a generar un valor diferenciado; (c) posiciones: buscar los nichos correctos que puedan ser atractivos de manera recíproca; y (d) costos: como la empresa los genera y los maneja.

Figura 8

Componentes del modelo de negocio

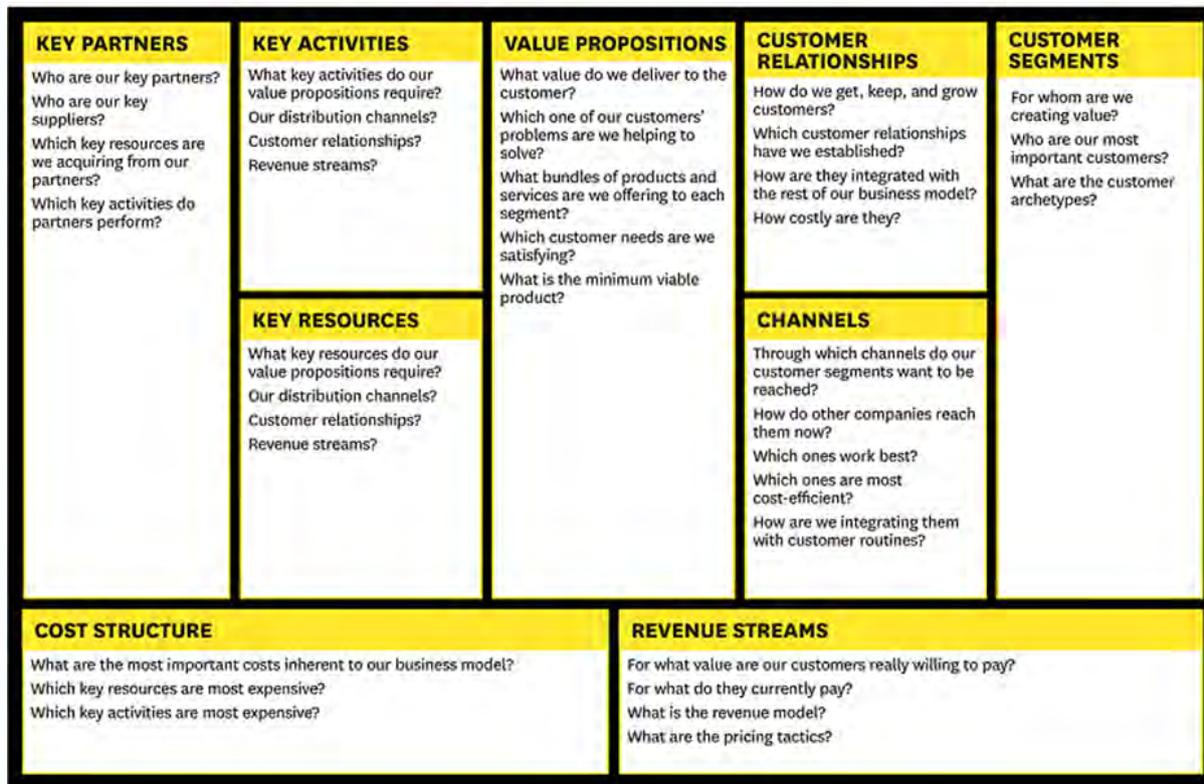


Nota. Adaptado de “A multidimensional concept” (p.23), por M. Sotande y K. Lohento, 2019, *Business Models and Key Success Drivers of Agtech Start-ups*.

Osterwalder y Pigneur (2009) desarrollaron una herramienta visual llamado Canvas, en el que se realizó un análisis más detallado de los componentes del modelo de negocio, definiendo, (a) propuesta de valor: lo que se promete y entrega a los clientes; (b) segmentos de clientes: a quienes se le entregan los productos y servicios propuestos; (c) relación con el cliente: la forma de comunicarse con los clientes; (d) canales de distribución: la forma de entrega de la propuesta de valor a los clientes; (e) actividades clave: las actividades más importantes que involucra la creación de valor; (f) recursos clave: incluye los recursos tangibles e intelectuales que posee el negocio; (g) socios clave: describe a los involucrados que ayudan a que el negocio sea sostenible; (h) flujo de ingresos: describe los flujos de caja que el negocio posee; y (i) costos: representa lo que se ha consumado para la realización de las actividades y generación de beneficios.

Figura 9.

Canvas para el modelo de negocio



Nota. Adaptado de Stanford University, 2017, (<https://canvas.stanford.edu/courses/52030/files/1589485>).

La importancia y vitalidad de un modelo de negocio se evidenció por Pohle y Chapman (2006), citados por Raphael Amit y Christoph Zott (2010), quienes determinaron que la innovación en el modelo de negocio de las compañías les resultaba más rentable que hacer nuevos productos y/o servicios, en adición, se preguntó a 765 CEOs de todo el mundo sobre la innovación en término de practicidad y economía, concluyendo que la creación de modelos de negocio innovadores es la fuente de la ventaja competitiva em las organizaciones.

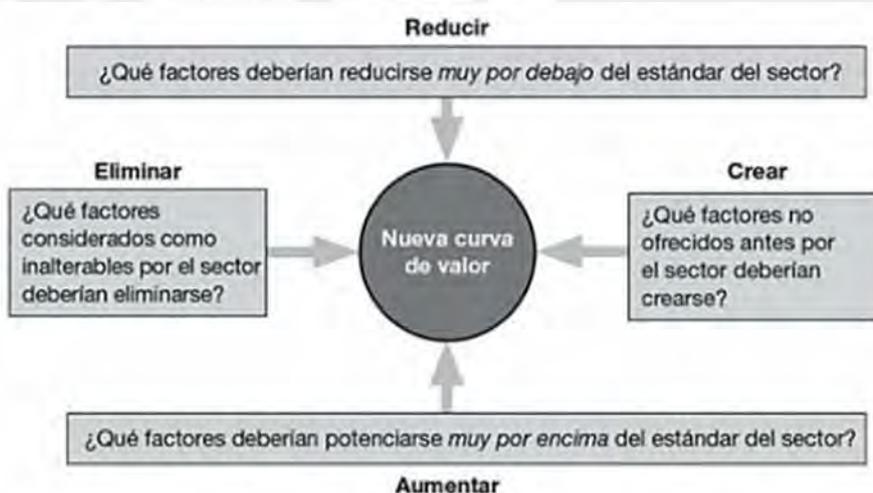
Kim y Mauborgne (2004) desarrollaron un marco estratégico para diseñar nuevos modelos de negocio, conocido como “estrategia del océano azul”, basado en crear un nuevo mercado para competir y ser referentes, debido a la dificultad de competir en mercados existentes con competencia concentrada y pocas oportunidades de resaltar con operaciones

similares; además, coinciden con Pohle y Chapman (2006) en que la innovación en la creación de valor mediante la transformación de roles, relaciones y modelos comerciales tradicionales impactaban positivamente ($\beta = 1.17842$) en la rentabilidad y el crecimiento.

El desarrollo de la estrategia del océano azul contempla cuatro dimensiones, (a) eliminar: aquellos elementos de la empresa que están por debajo del estándar de la industria, siendo costos innecesarios a largo plazo, sin agregar valor ni beneficios; (b) reducir: elementos o actividades que se prestan gran parte del tiempo e inversión de dinero y que no resulta redituable; (c) incrementar: elementos que son valiosos para los clientes; y (d) crear: elementos que la industria no ha ofrecido y permita crear una nueva demanda para nuevos clientes.

Figura 10

Dimensiones claves para la creación de una curva de valor por Kim & Mauborgne (2004).



Nota. Adoptado de Las claves de la Estrategia del Océano Azul (p.45), por W. Chan y R. Mauborgne, 2017. Harvard Business School Publishing Corporation.

Años más tarde, Agnihotri (2015) contrastó el desarrollo de la estrategia del océano azul, siendo aplicable con mayor efectividad en mercados emergentes a través de innovaciones disruptivas y radicales a base de estrategias de diferenciación, ayudando a explorar nuevos espacios de mercado; por otro lado, defendió el uso universal del Canvas

para cualquier tipo de negocio como un paso previo a la diferenciación o para detallar la propuesta diferenciada de valor.

4.2.3. Comercio Electrónico

Vivian Sanabria, Luisa Torres y Laura López (2016) hicieron una comparación de diversos conceptos de comercio electrónico y evidenciaron la evolución del término a lo largo del tiempo, citando a autores como Del Águila (2000), quien definió comercio electrónico como la actividad económica de las empresas que se realiza por redes de telecomunicaciones; o como Moreda (2012) quien agregó que, no solo se trata de transacciones, sino también de cualquier intercambio de información comercial basada en redes de comunicación como Internet; Dans (2013) por su parte, enfocó al comercio electrónico como una respuesta a necesidades de las empresas y los consumidores de reducir sus costos y esfuerzos, y al mismo tiempo, incrementar la calidad de servicio y mejorar la comunicación tanto interna como externa.

El comercio electrónico hace uso de herramientas, que según Obregon (2017), representaron nuevas posibilidades de comercio y venta, lo cual facilitaron al vendedor información sobre sus consumidores, permitiéndole fomentar acciones comerciales sobre una mejor segmentación y conocimiento de su mercado, además, le ha permitido conocer sobre su competencia y demás fuerzas del entorno. Obregon (2017) decidió reflejar el impacto detallado de la tecnología sobre el comercio electrónico.

La aparición de los mercados digitales, que hacen uso del comercio electrónico representó un cambio, con muchas diferencias con respecto al mercado tradicional.

Tabla 5*Comparación de los mercados digitales y los mercados tradicionales*

Variabales	Mercados digitales	Mercados tradicionales
Asimetría de información	Bajo	Alto
Costos de búsqueda	Bajo	Alto
Costos de transacción	Bajo	Alto
Ajuste dinámico de precios	Bajo	Alto
Discriminación de precios	Bajo	Alto
Segmentación del mercado	Bajo	Alto
Costos del cambio	Relativo	Alto
Efectos de red	Alto	Bajo
Desintermediación	Alto	Bajo

Nota. Adaptado de “Sistema de Información Gerencial” por Laudon, K. & Laudon, J.; 2016

(<http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/ld->

[Sistemas_de_informacion_gerencial_14%20edicion.pdf](http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/ld-Sistemas_de_informacion_gerencial_14%20edicion.pdf))

Tabla 6*Impacto de las dimensiones de la tecnología del comercio electrónico en los negocios*

Dimensión tecnológica	Función en negocios
Omnipresencia: al tener los medios tecnológicos con acceso a internet, se puede disponer para su uso en cualquier lugar y momento, lo que ha permitido prescindir de espacios físicos y ahorrar tanto costos como tiempo.	Los negocios emplean la tecnología para globalizar sus operaciones, lo cual se ha convertido en una norma para generar eficiencias en sus procesos internos y el acercamiento con el cliente.
Adaptabilidad: los medios tecnológicos pueden personalizarse para su uso, realizar seguimiento de su usuario y poder evolucionar en el tiempo.	Según el tamaño de las operaciones, presupuesto y objetivos, se puede emplear cualquier herramienta tecnológica o innovar sobre ellas, de este modo, sirva a la organización para sus fines.
Universalidad: se puede utilizar en cualquier parte del mundo bajo la infraestructura adecuada.	Se debe evaluar hasta qué punto los procesos pueden adaptarse a la tecnología dispuesta, además, la forma en cómo los clientes pueden llegar a usarlo. Bajo este principio, se espera que se tenga la infraestructura y medios necesarios para que los recursos tecnológicos sean aprovechados por la sociedad.
Multitarea: la tecnología evoluciona y se otorgan nuevas funciones, lo que permite realizar similares o iguales procesos de diferentes tecnologías en una.	Con el tiempo, las funciones se suman en un mismo medio y pueden emplearse de modo práctico. Por ejemplo, mensajes, música, telefonía y navegación por internet en un único dispositivo.
Interactividad: las personas pueden usar estos medios como un espacio para relacionarse o aplicar acciones con posibles respuestas.	La empresa presenta los medios necesarios para que el usuario pueda interactuar y crear relaciones en sus procesos.

Nota. Adaptado de Obregon (2017)

Las empresas fueron adaptándose progresivamente al tipo de comercio electrónico, Cristina Rodríguez (2015) sostuvo la existencia de cuatro modelos de negocio basados en comercio electrónico: (a) B2C (Business to Consumer), referido a las empresas dirigidas al público en general; (b) C2C (Consumer to Consumer), comercio entre consumidores, ellos son compradores y vendedores; (c) B2G (Business to Government), empresas que venden sus servicios a entidades del gobierno; y (d) C2B (Consumer to Business), los consumidores ofrecen sus productos y/o servicios a empresas.

Janita Soledad y Javier Miranda (2014) aseguraron que el aumento de acceso a internet por parte de las empresas les permitió tener un crecimiento acelerado al mejorar la comunicación con sus grupos de interés e identificaron que, el crecimiento de tipo de empresa B2B (Business to Business), permitió la proliferación de mercados electrónicos y lugares de venta en línea (Marketplace).

4.3. Conclusión

Una empresa familiar se distingue de cualquier empresa común en que está bajo el mando o propiedad de un grupo de personas que comparten lazos familiares, ya sea asumiendo cargos gerenciales, tomando el rol de accionistas pasivos, o manteniendo solo la propiedad de la compañía, en cualquier caso, tienen como finalidad la sostenibilidad en el tiempo y en generaciones futuras.

La familia establece su modelo de negocio, es decir, la forma en la que opera, cómo aporta valor a la necesidad de su cliente. Generalmente el modelo de negocio puede ser evidenciado e innovado a través de una herramienta llamada Canvas, en el que se analiza la propuesta de valor, segmento de clientes, relación con clientes, canales de distribución, actividades clave, recursos clave, socios clave, flujo de ingresos y costos.

El comercio electrónico resulta una herramienta de asociación indispensable con el modelo de negocio de las empresas, considerando que representa la inclusión de medios

electrónicos como internet y telecomunicaciones, estos reducen la distancia entre compradores, competidores, consumidores y el resto del entorno, proporcionan información valiosa, que permite segmentar el mercado de una forma más eficiente y realizar cambios sobre las acciones en función a la dinámica del entorno y cambios en los consumidores. Existen cuatro tipos de modelos de negocio basados en comercio electrónico: *Business to Consumer*, *Consumer to Consumer*, *Business to Government* y *Consumer to Business*.



Capítulo V: Propuestas

Debido a operar bajo un único modelo de negocio con alcance hasta el detallista (B2B) y de manera tradicional (*offline*) en los últimos años, (a) no se ha llegado a obtener crecimiento en la razón de los márgenes brutos sobre ventas, (b) tener incertidumbre en la entrega de promociones y acciones comerciales por parte del cliente, (c) no desarrollar la cobertura deseada de los diferentes productos, y (d) no gestionar el conocimiento sobre el consumidor final.

Por lo tanto, las propuestas han sido orientadas a desarrollar un nuevo modelo de negocio (B2C) que permita llegar al consumidor final y adaptarse al crecimiento del comercio digital con el fin de ser más competitivos, empleando gran parte de los recursos disponibles del modelo B2B para su ejecución (ver subvención en Apéndice E).

Para el desarrollo de las propuestas se empleó distintas sesiones de Lluvia de Ideas basados en “¿cómo podríamos solucionar los problemas comerciales de DISMARCINCO?”, para parametrizar la divergencia del proceso de ideación se usaron lineamientos como: (a) permitir a la empresa solucionar sus problemas comerciales inmediatos, (b) emplear la menor cantidad de recursos, (c) mejorar la eficiencia de los procesos del modelo actual, (d) aprovechar la oportunidad tecnológica de la coyuntura, (e) mejorar los márgenes con el mismo o menor esfuerzo, y (f) poder en el largo plazo involucrar a la empresa, comunidad, gobierno y otros actores en la responsabilidad socioambiental.

5.1. Habilitación del Canal Digital de Atención

La distribuidora ha estado atendiendo a sus clientes por medio de agentes comerciales (5 en CD Bagua y 5 en CD Chachapoyas), quienes tienen como norma, tomar pedido de manera presencial en el punto de venta, usando la televenta en casos excepcionales (por ejemplo, cuando el cliente no está a la hora de visita o exista complicaciones de ruta), esto se explica, debido que el modelo comercial B2B de AB InBev requiere que los vendedores

tengan tiempo para realizar acciones en el punto de venta: negociación de productos, pegado de afiches promocionales, colocación de activos, corrección de visualización y uso de los activos, validación de precio sugerido, cantidad necesaria de envases para el intercambio, calidad de productos comercializados y validación de los productos fuera de norma para su recojo.

Bajo el modelo *Business to Business*, la empresa no ha podido llegar a las cuotas de *sell in* y *sell out*; por lo que, la suma de la falta de ventas y la extensa cantidad de flota (7 carros repartidores en el CD Bagua y 7 en CD Chachapoyas) ha ocasionado una brecha e ineficiencia operativa, teniéndose un espacio empleado promedio en los carros de reparto del 89% en el 2019 y 77% en el 2020-I. Se tiene como antecedente que la matriz AB InBev ha sugerido que se compren más unidades de reparto por sus proyecciones de venta a mediano plazo.

Adicionalmente, no se ha logrado trasladar eficazmente las promociones y activos promocionales a los consumidores finales, pues, se ha visto en el mercado que el cliente detallista guardaba los productos promocionales para poder revenderlo, y en ciertas ocasiones especulaba como sucedió en la promoción “3x10 del Mundial”. El proceso de traslado de acciones promociones empleando a los clientes como intermediarios, ha generado dudas e incertidumbre sobre la eficacia del presupuesto comercial, por lo tanto, este proceso podría tener un acercamiento directo con el consumidor final a través de medios digitales de un nuevo modelo (B2C) manejado íntegramente por la empresa.

Para considerar la atractividad del modelo B2C y la habilitación del canal digital para la comercialización, se desarrolló un piloto promocional en Facebook con una página recién creada llamada Amazonas Chelivery, nombre el cual fue escogido a partir de una mayor aprobación tanto de los colaboradores como de los clientes. Este producto mínimo viable se basó en la metodología Lean Startup, por lo que, antes del desarrollo y lanzamiento de la

aplicación web completa, se decidió hacer una publicación pagada en Facebook con una llamada de acción a un número de la empresa por WhatsApp para que los clientes sean atendidos.

Se utilizó un presupuesto de S/. 100, dividido en dos publicaciones promocionadas, (a) una de Cristal retornable de 650 ml con 5% de descuento sobre el precio de venta y otra (b) con Corona no retornable de 355 ml con 5% de descuento, ambos bajo la promesa de la entrega en las siguientes 24 horas con un pedido mínimo de cinco cajas; el objetivo fue de conocer la diferencia de atractividad entre el producto retornable estrella y no retornable estrella, además de cuántas ventas se concretarían.

El público escogido fue Bagua Grande en un radio de 16 km (alcanzando a Bagua Chica), mayores de 18 años y con gustos por el fútbol, cerveza y entretenimiento, - se decidió no incluir a Chachapoyas dado que (a) tiene una mayor penetración digital, gran parte de los negocios ya han optado por el canal digital con mayor velocidad que Bagua Grande y Bagua Chica, (b) se quiso considerar la zona que tiene el 72% del volumen de ventas de la distribuidora y se tenía dudas sobre la atracción digital de esta (Bagua Grande y Bagua Chica), pues, se han recibido comentarios de personas en Chachapoyas preguntando sobre cuándo se habilitaría la atención digital; por lo tanto, Bagua Grande y Bagua Chica demostrarían una prueba ácida sobre la apertura del canal digital.

Para la publicación de Cristal, se obtuvieron 227 clics en el enlace y se alcanzaron 10,952 personas; por su parte, Corona obtuvo 46 clics y 4,963 personas alcanzadas. Se puede considerar que fueron resultados totalmente pagados, dado que la página de Facebook fue creada en privado y lanzada en el mismo día de la publicidad (31/01/2020), teniendo 26 mensajes con fines comerciales al WhatsApp como parte del botón de llamada a la acción, de los cuales, 12 fueron preguntas por otros productos del portafolio como Cusqueña y Pilsen; y

de los 26 mensajes se concretaron 9 compras de un mínimo de cinco cajas cristales, los cuales llegaron a cubrir el costo de la promoción.

Figura 11

Resultados de la promoción en Facebook del MVP

2 versiones del anuncio

	No se muestra Amazonas Cheliv... ¡¡Ponemos las chelas ...	46 Clics en el enlace	4.963 Personas alcanzadas
	No se muestra Amazonas Cheliv... ¡¡Ponemos las chelas ...	227 Clics en el enlace	10.952 Personas alcanzadas

El canal digital forma parte del proceso de transformación del negocio, hacia un modelo más cercano al consumidor final (*Business to Consumer*), para ello, se lanzaría una aplicación web (Tabla 7), el cual será una página web que se adapte a los dispositivos móviles, dado a su versatilidad, dinamismo y facilidad de integrarse con el sistema Uniflex. La interacción con el consumidor final será direccionada al WhatsApp de la empresa, sea desde (a) publicaciones en redes sociales como Facebook y mensajes automáticos masivos de WhatsApp, y (b) fuerzas de venta de la distribuidora.

Tabla 7

Diferencias entre aplicación web y aplicación móvil

Diferencias	Aplicación Web	Aplicación Móvil
Acceso	• Página web / Enlace	• Descarga de tienda virtual del sistema operativo
Búsqueda	• Motores de búsqueda	• Tienda virtual
Condiciones de pago	• Cobro por sistemas de pago online	• Cobro según la tienda virtual y/o sistemas de pago online
Compatibilidad	• Universal	• Especificidad del dispositivo
Actualización	• Inmediata	• Descarga de contenido
Accesibilidad	• Universal	• Según la tienda del OS
Presencia	• Según SEO/SEM	• Universal

Nota. Adaptado de Innovation & Entrepreneurship Business School (2013)

Por medio de un sistema de mensajería masiva y automatizada en WhatsApp se podrá enviar (a) el enlace del aplicativo web para el registro de pedidos al consumidor final; (b) información de promociones y acciones promocionales para el conocimiento inmediato del consumidor sobre lo que sucede en el mercado y le tendría que corresponder, lo que permitirá reducir la brecha de conocimiento y le permita exigir sobre el adecuado traslado de las promociones activas en el mercado por otros canales (por ejemplo, promociones en bodegas o bares); (c) información de lanzamiento de productos, reactivación de productos y llegada de productos que en su momento no hubo stock; e (d) iniciativas de la distribuidora autorizada para que el consumidor conozca, participe e interactúe. En la Tabla 8 se resume la forma de comercialización actual (B2B) y cómo sería la propuesta de extender uno nuevo modelo (B2C).

Figura 12

Visualización del WhatsApp de la empresa

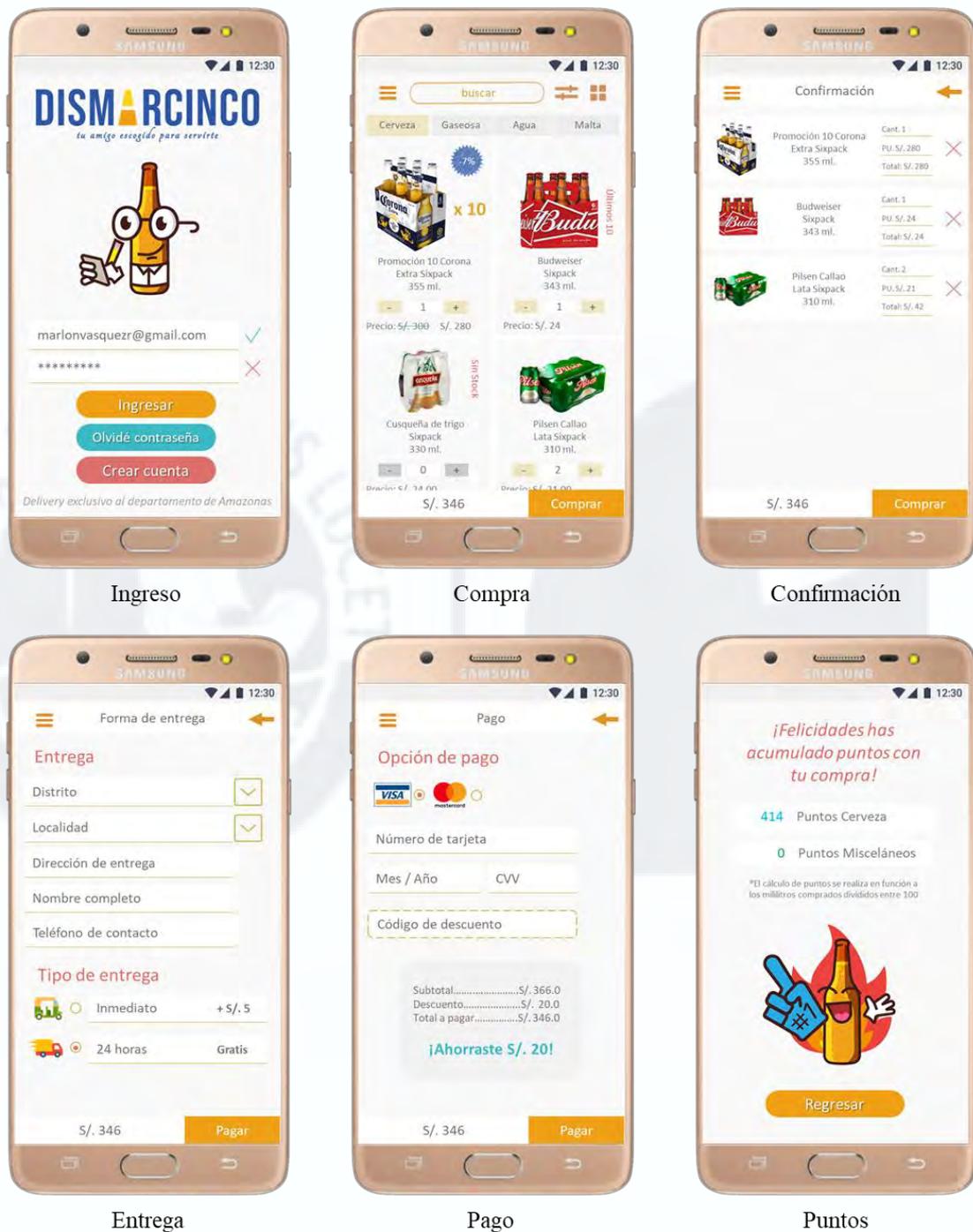


Tabla 8*Diferencias en las formas de comercialización: modelo B2B y B2C*

Modelo	B2B	B2C
Público objetivo	• Detallistas	• Consumidor final
Atención de pedidos	• Punto de venta (90%) • Televenta (1%) • Almacén (9%)	• Redes sociales derivan a Aplicación Web
Atención al cliente	• Directo	• Asistencial • Automatizado (Bot)
Distribución de productos	• Consolidado de carga única - ruta ordinaria	• Servicio express por mototaxis y taxis asociados
Tiempo de entrega	• Día siguiente por secuencia de ruta (24 Horas)	• Opción de entrega inmediata
Lugares de entrega	• Todos los puntos de venta en el territorio de Amazonas	• Todos los clientes en Bagua Grande, Bagua Capital (Chica) y Chachapoyas Ciudad
Trazabilidad de distribución	• Evidencia manual por WhatsApp	• Seguimiento por estado del envío en aplicativo
Oferta de productos	• Códigos activos	• Códigos activos • Paquetes promocionales
Entrega de promociones	• Del detallista hacia el consumidor final	• Hacia el consumidor final
Presupuesto comercial	• AB InBev (principal)	• Propio (principal) • AB InBev (apoyo)
Pedido mínimo	• S/. 150	• S/. 50 para pedido de 24 horas y adicional de S/. 5-10 para entrega inmediata
Precio de venta	• Distribuidor a Detallista	• Distribuidor a Consumidor
Adaptabilidad	• Según acuerdo con AB InBev	• Independiente
Políticas de devolución	• PFN actualizado • Revisión por Agente C.	• PFN actualizado • Revisión virtual (caso)
Atención a reclamos	• Presencial, Llamada, Oficina	• Formulario web / Contacto

Figura 13

Interfaz de usuario del canal digital para DISMARCINCO S.R.L.



Se busca que el consumidor pueda elegir sobre la velocidad de entrega de su pedido (24 horas o inmediato), por su parte, la empresa pretende recaudar dinero por medios seguros como son las tarjetas bancarias, esto permitiría mejorar los indicadores de bancarización (eje

de los objetivos), de tal modo, se puedan reducir los tiempos en la liquidación de efectivo en caja y tener la menor cantidad disponible en las unidades de reparto para cualquier peligro.

Se ha planteado que la interfaz presente la técnica de la “gamificación” para hacer más estimulante su empleo y premiar la fidelidad a través de (a) puntos por mililitros comprados, categorizados en Puntos Cerveza y Puntos Misceláneos (gaseosas, aguas y maltas), en el cual a partir de una acumulación de puntos se puedan canjear por premios (mercaderías o activos promocionales); y (b) por recompensas diarias, semanales y mensuales por el uso reiterado del aplicativo, ofreciendo a cambio cupones de descuento en las compras.

El control de la trazabilidad en la distribución es un elemento novedoso en el proceso de la empresa, pues actualmente en el modelo B2B se registran las evidencias a partir de mensajes por WhatsApp o correos electrónicos, sin embargo, esta información solo ha beneficiado al control interno de los procesos, por lo que es necesario enfocarse en el control compartido hacia el consumidor final, pudiendo rastrear su pedido de modo transparente y en tiempo real.

Se ha diagnosticado que AB InBev posee un canal digital llamado BackusYa, el cual es un aplicativo web que atiende a cualquier usuario (cliente y consumidor final) mayor de dieciocho años con descuentos superiores al 15% en el Perú. Este aplicativo no ha sido considerado para los Distribuidores Exclusivos como DISMARCINCO S.R.L., debido que los precios que ofrece BackusYa es de productor, el cual le da la posibilidad de ofrecer mejores precios a nivel nacional, y su manejo operativo ha incluido a sus propias Centrales de Distribución.

Se han realizado consultas sobre las intenciones de AB InBev en expandir este aplicativo web a los Distribuidores Exclusivos en el corto plazo, y la respuesta fue negativa por la explicación mencionada (precios de productor y manejo operativo), también, se tiene la misma respuesta para el actual desarrollo de su aplicativo móvil BEES, el cual será utilizado

para todas sus Centrales de Distribución a nivel mundial. Por lo que es necesario un aplicativo móvil que permita a la distribuidora ser pionera bajo el modelo de Distribuidora Exclusiva/Asociada en el Perú, y poder ser más competitiva a nivel nacional.

La visión a largo plazo que se tiene del canal digital es de llegar a ser un Marketplace, después de desarrollar al mercado en el consumo digital y conseguir resultados que avalen en la creación de otra Unidad Estratégica de Negocio, abarcando no solamente la venta del portafolio de la matriz, sino, en adición, se consideren negocios locales y la diversificación de productos (por ejemplo, productos de primera necesidad, aseo, limpieza y entre otros que simulen una tienda de abarrotes).

5.2. Rediseño Organizacional

Para la habilitación del canal digital se necesitan ciertos requisitos para un óptimo funcionamiento, la estrategia de rediseño proporciona consideraciones que se deben tomar en cuenta:

i) Creación de una nueva unidad estratégica de negocio: permitirá que se tenga autonomía en el canal digital, pues (a) existirá una mayor facilidad para la integración del sistema, dado que, si se crea un módulo integrado para el canal digital, no se podrán mezclar los precios, los cuales variarán entre B2B y B2C, por lo que permitirá un análisis de resultados por separado; adicionalmente, al tener un módulo para el canal digital se podrán personalizar los reportes sin problemas de cruce de información.

Se tendrá (b) mejor control sobre las ventas (se conocerá el alcance real de la aplicación web), promociones (se tendrá control de un presupuesto comercial independiente) y activos (se llevaría un mejor control en un mismo almacén sobre lo que se posee y de lo que se trasladarían a los consumidores finales para validar la eficacia); y (c) evaluación sin sesgos de la matriz (es importante que la matriz posea información reconociendo las diferencias del canal *offline* y *online*, como los diferentes precios y cantidades mínimas de pedido).

Figura 14

Nueva imagen de DISMARCINCO S.R.L.

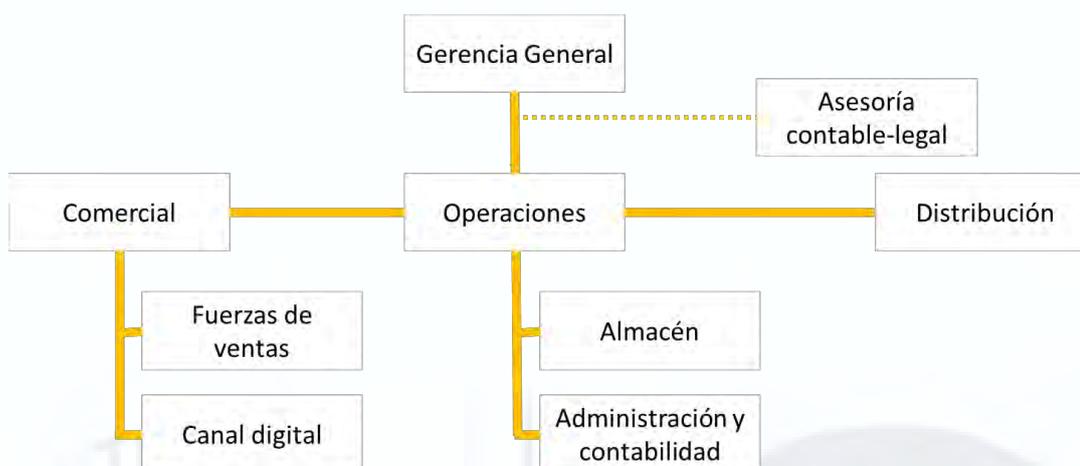


ii) Organigrama: la distribuidora tiene solamente tres departamentos debido al modelo sugerido por AB InBev, con la finalidad de ser más eficientes, estar más cerca al cliente y pueda existir una mejor comunicación interna. El departamento de Operaciones se encarga de abastecer y de asegurar el proceso logístico de la empresa, además de estar a cargo de la parte administrativa y del almacén; por su parte, el departamento de Distribución se encarga de repartir los pedidos; y el departamento Comercial se responsabilizan de generar pedidos de venta.

En el departamento Comercial se ha estado trabajando con agentes comerciales (*offline*) quienes atienden a los clientes en el punto de venta (B2B), sin embargo, con la propuesta de extender un canal digital para atender a los consumidores finales (B2C), se necesitará un equipo de trabajo que pueda desarrollar las nuevas dimensiones de la operación.

Figura 15

Organigrama propuesto para DISMARCINCO S.R.L.

**Tabla 9**

Equipo de trabajo necesario para el modelo B2C

Descripción	Cantidad	Subvención del B2B
Gerente de proyecto	1	No
Supervisor de distribución	1	No
Asistente comercial	1	No
Asistente administrativo	1	No
Operador logístico	2	Si
Asistente de almacén	2	Si
Conductor liquidador	2	Si
Auxiliar de reparto	4	Si
Asistente de contabilidad	1	Si
Asistente de caja	2	Si
Mototaxista afiliado (BG)	10	No
Taxista afiliado (CH)	7	No

iii) Cadena de abastecimiento: el proceso de la distribuidora es corta dado al modelo sugerido por AB InBev, comienza en el (a) abastecimiento para tener productos disponibles desde las plantas de producción de Ate (UCP Backus) y Pucallpa (Cervecería San Juan), los productos estarán manejados principalmente por el modelo B2B, dado que la matriz permite el abastecimiento a partir de un único código por distribuidora.

Una vez lleguen los productos, se procede a ser (b) almacenados y registrados en el sistema, debido a la extensión de un nuevo modelo de negocio, se tendría un espacio

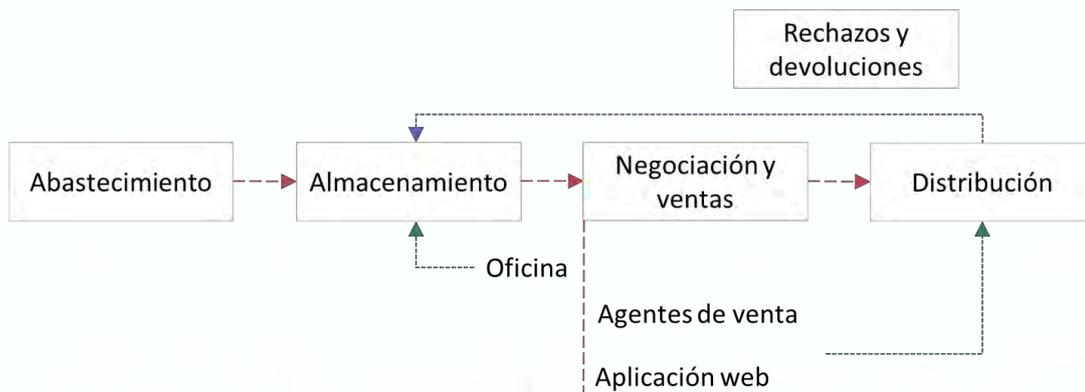
correspondiente para las mercaderías y activos que se pondrán a disposición para su comercialización independiente, y, según se vayan requiriendo productos para la venta digital, se tendría la facilidad de hacer el traslado físico y el correspondiente control de movimientos en el sistema entre los módulos de DISMARCINCO B2B (canal actual) y su Unidad Estratégica de Negocio B2C (canal digital).

Después que las mercaderías y activos queden registrados en el almacén, se procede a la (c) negociación y ventas, los cuales pueden ser a partir en el mismo almacén cuando las personas llegan con sus propias unidades móviles para realizar pedidos, mientras que, la segunda opción y el que genera la mayor cantidad de ventas es a través de agentes comerciales, quienes toman pedidos estando presentes en el punto de contacto, y además, la tercera opción - propuesta -, es el canal digital empleando el aplicativo web, en el cual se impulsará la oferta por las redes sociales, página web y la viralización de contenidos.

Seguidamente de tomar los pedidos, sea tanto por parte de los agentes comerciales como del aplicativo web, se realizará un consolidado único para (d) la distribución de productos en las próximas 24 horas y el posterior (e) manejo de rechazos y devoluciones hacia el almacén. Si en caso los consumidores requieren la entrega inmediata de sus pedidos, se podrá hacer uso del servicio express por parte de conductores autorizados del paradero de cada Central de Distribución, sean mototaxis en el CD Bagua Grande o taxis en el CD Chachapoyas, a cambio de un costo adicional según la localidad asumida por el consumidor cuando realiza su compra por el aplicativo web. Es importante mencionar que el modelo de BackusYa tiene la promesa de entrega en máximo 48 horas y BEES entre 24 a 48 horas.

Figura 16

Cadena de abastecimiento propuesta para DISMARCINCO S.R.L.



iv) Subvención cruzada: a lo largo de los años con el modelo B2B, la empresa reinvertió las ganancias para obtener una mejor posición competitiva a largo plazo, esto ha conllevado a que se tenga una empleabilidad disponible en ciertos recursos, tales como los terrenos de las Centrales de Distribución, unidades de reparto y unidades de carga/descarga. Además, al trabajar bajo un sistema uniformizado y con procesos simples se puede permitir que ciertos cargos se desempeñen en ambas localidades, y aún tener disponibilidad para agrupar el trabajo del B2C a sus funciones.

Dado ello, el modelo B2B ofrecería parte de la disponibilidad de sus recursos para el funcionamiento del modelo B2C, esto ayudaría a generar sinergia y eficiencia en los procesos a nivel general. Considerándose el modelo B2C como una extensión del actual modelo de negocio como objetivo para lograr la omnicanalidad, acercamiento al consumidor final y autonomía para el desarrollo del negocio en el mediano plazo.

Tabla 10*Aplicación de la subvención cruzada del modelo B2B al B2C*

Descripción	Medida	Frecuencia	Capacidad máxima	Empleabilidad	Efectividad	¿Se puede subvencionar? (<90%)
Terreno BG (techado)	Cajas	Al día	121,000	40,000	33%	Si
Terreno CH (techado)	Cajas	Al día	75,600	30,000	40%	Si
Montacarga	Cajas	Al día	12,096	6,048	50%	Si
Capacidad de flota (2019)	Cajas	Mensual	324,096	288,446	89%	Si
Capacidad de flota (2020)	Cajas	Mensual	324,096	249,612	77%	Si
Conductor liquidador	Cajas	Mensual	43,200	33,272	77%	Si
Operador logístico	Cajas	Mensual	193,536	145,152	75%	Si
Auxiliar de reparto	Cajas	Mensual	21,600	16,636	77%	Si
Asistente de almacén	Cajas en piso	Diario	100,000	70,000	70%	Si
Asistente de contabilidad	Reportes	Mensual	10	8	80%	Si
Asistente de caja	Boletas	Al día	200	60	30%	Si
Agua	Servicio Único	Mensual				Si
Luz	Servicio Único	Mensual				Si
Internet	Servicio Único	Mensual				Si
Viaticos	Si el auxiliar de reparto y conductor son subvencionados, cuenta como					Si

v) Visión propuesta: “Ser reconocidos como la mejor Distribuidora de productos de consumo masivo a nivel nacional mediante el exhaustivo desarrollo de los mercados operados y la ejecución de estándares de calidad y excelencia en el servicio.

vi) Misión: “Llevar los productos a nuestros clientes a través de una agradable experiencia de manera rápida, transparente y con orientación al servicio, además, formar parte de sus vidas y llegar a ser el amigo escogido para servirles (slogan)”

5.3. Penetración de Mercado

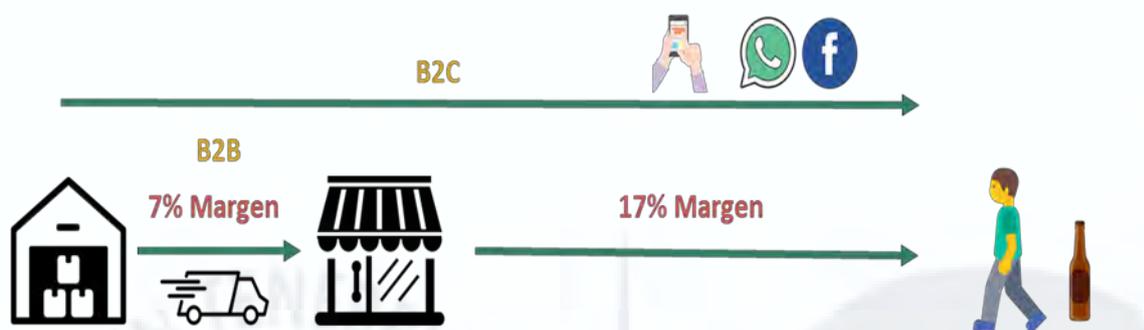
Para la atractividad y escalabilidad comercial, se deben ejecutar acciones promocionales con la finalidad de generar interacción con el público y se efectúen mayores ventas. Bajo el modelo B2B (precio de distribuidor-detalle), se obtiene un margen ponderado de 7%, por otro lado, con el modelo B2C (precio de distribuidor-consumidor) a partir del canal digital se tendría un adicional de 17% de margen ponderado (lo cual en total sumaría 24%). Este 17% permite entender el monto del presupuesto comercial para la penetración de mercado.

Los pagos del canal digital se harán por tarjetas de débito o crédito, permitiendo que las transacciones sean seguras y rápidas tanto para el cliente como para la distribuidora,

contribuyendo en bancarizar las operaciones; así mismo, los pagos se harán en una cuota debido a la necesidad inmediata de efectivo para la solvencia del abastecimiento.

Figura 17

Representación visual de los márgenes del modelo B2B y B2C de DISMARCINCO S.R.L.



Según el análisis económico (Apéndice E), el 5% del presupuesto comercial es suficiente y necesario para poder realizar (a) publicidad en redes sociales que sirvan para generar mayor tráfico y llamadas a la acción como sucedió en el piloto; (b) descuentos sobre el precio, para poder atraer ventas específicas; (c) productos agrupados “combos”, que mejorarán la rotación por el beneficio conjunto entre los productos elegidos; y (d) productos/materiales de regalo, que serán recompensa por el uso de la aplicación.

Adicionalmente al presupuesto comercial para el canal digital de la distribuidora, se debería considerar un escenario de apoyo por parte de AB InBev, dado que será una plataforma atractiva para el lanzamiento de sus productos, rotación del portafolio, y de manera estratégica para mantener el posicionamiento y liderazgo en el mercado.

5.4. Alianzas Estratégicas

Ante la creación de un canal digital en un mercado con presencia monopolística, se puede tener mayor poder de negociación sobre proveedores, clientes y empresas del sector, además, al ser un mercado emergente, las iniciativas de la distribuidora tendrán un mayor impacto sobre la sociedad y la forma en cómo se consume en general.

Para realizar una alianza estratégica con empresas del sector, se ha debido considerar a quienes pueden generar sinergias en cuanto operaciones, iniciativas y en escalabilidad comercial; en el último se considera a quienes no comercializan productos de la misma categoría del actual portafolio debido a los acuerdos de exclusividad, tales como cerveza, agua, gaseosa y bebidas en base de malta.

i) Alianza con mototaxis y taxis: en el departamento de Amazonas existe sobreoferta visible de mototaxis y taxis, por lo que, se podría asociar y emplear esos recursos para una forma más inmediata de entregar los productos, facilitándoles un paradero oficial en los exteriores de las centrales de distribución de DISMARCINCO, las cuales cuentan con extensas áreas libres para poder estacionarse y hacer cola en la espera del turno para repartir el pedido por el aplicativo web, además, este sistema puede emplearse para ayudar y entregar pequeños pedidos de urgencia a los clientes de detalle del modelo B2B.

Figura 18

Tipo de entrega en el aplicativo web



Esta modalidad de entrega será inmediata con vehículos empadronados y tendrá un costo según la localidad que asumirá el consumidor; en Bagua Grande y Bagua Chica se

emplearán los mototaxis por su mayor disponibilidad, así mismo, en Chachapoyas se emplearán a los taxistas, pues existen regulaciones que no permiten la circulación de mototaxis.

ii) Alianza con empresas relacionadas: DISMARCINCO al poseer capacidad de almacenamiento (se tiene por lo regular 35,000 cajas en piso de 121,000 posibles en CD Bagua Grande y 30,000 cajas en piso de 75,600 posibles en CD Chachapoyas) y dos formas de distribución (propia y por vehículos asociados), se podría contactar con Frito-Lay y British American Tobacco para poder tener a cuenta sus productos y ser ofrecidos dentro de la aplicación en una nueva categoría, sea individualmente o como productos agrupados (combos). Se ha analizado que Frito-Lay y BAT tienen productos relacionados en el proceso de compra de las cervezas, tales como piqueos y cigarrillos, por lo que serían impulsados en una misma plataforma, de este modo, la empresa pueda crecer en su portafolio y tenga cada vez más autonomía comercial.

iii) Alianza con AB InBev: dado que el modelo B2C permite un mejor posicionamiento de los productos de AB InBev, se les puede solicitar apoyo para el despegue del aplicativo web por medio de acciones promocionales a favor de la eficaz entrega al consumidor final. Además, se puede gestionar licencias para la conversión al canal digital del resto de Distribuidoras Exclusivas en Perú (22 a nivel nacional).

iv) Alianza con el Gobierno Regional de Amazonas: al tener una posición monopolística, una extensa red de contactos, ubicación estratégica de las centrales de distribución, capacidad de almacenamiento y poder de logística, se contactaría con el Gobierno Regional para alcanzar acuerdos, tales como el manejo de residuos sólidos (especialmente plástico, vidrio y aluminio), y acciones a favor del desarrollo de la sociedad (empleo, educación y digitalización).

5.5. Piloto de Plan de Manejo de Residuos Sólidos

Esta estrategia está dirigida para el trabajo a largo plazo, forma parte de un análisis adicional que el grupo de consultoría tuvo sobre la investigación del entorno. Por lo tanto, no se ha incluido en la evaluación económica, pero sí representa un potencial tema de inversión que puede estar integrado con los procesos de la empresa una vez se consolide la propuesta de valor del modelo B2C. La viabilidad dependerá de la evolución de la transformación digital en la región y la forma en cómo se organiza su sociedad en el tiempo.

En el departamento de Amazonas se ha detectado un problema de manejo de residuos sólidos, siendo visible dado que, (a) el Gobierno ya ha decretado en el 2019 un estado de emergencia en la región bajo ese motivo; (b) se ha conversado con clientes, colaboradores y residentes de la zona, quienes han corroborado que no existe gestión del vidrio y aluminio después de su consumo, sin embargo, el plástico si es recolectado parcialmente por acopiadores de la ciudad de Chiclayo; y, (c) en las visitas al mercado y sus rutas, se ha podido encontrar residuos sólidos en el medioambiente.

Esta preocupación le compete a la empresa, dado que comercializa tres materiales que tardan en degradarse según SIGRE (2015): el vidrio en 4,000 años, el plástico entre 100 a 1,000 años y el aluminio entre 10 a 100 años; esto depende del tamaño, grosor y material principal de los envases.

Los productos de vidrio se clasifican en retornables y no retornables, (a) los retornables se presentan en formato grande y se comercializan con disponibilidad de envases, y son, después de su consumo devueltos al almacén, para posteriormente ser recogidos por un proveedor contratado por la matriz para darle un nuevo uso en la planta de producción; y (b) no retornables, los cuales son de formato mediano-pequeño, permaneciendo con quien consumió el producto, y no son devueltos al almacén. Los productos de plástico y aluminio

son conocidos como NABS, y pueden ser gaseosa, agua o bebidas en base de malta, y permanecen con quien consumió el producto.

DISMARCINCO en el 2019 (año sin afectaciones drásticas) comercializó 196,284 botellas de vidrio no retornables, 459,988 botellas de plástico y 47,169 latas de aluminio, siendo cantidades considerables y de responsabilidad por parte de la distribuidora que circulan en el departamento de Amazonas; por lo tanto, es necesario un plan de manejo de los residuos sólidos con el apoyo de cualquier canal posible para lograr los objetivos a favor de la sociedad y del medio ambiente. Este plan se ha dividido en tres fases:

i) Fase 1 - Recolección voluntaria de productos AB InBev (año 1 y 2): a través de los agentes comerciales, colaboradores, el aplicativo web y redes sociales se concientizará a la población sobre la cultura de reciclaje y se informará de las acciones tomadas, disponiendo las unidades de reparto para la recolección en los puntos de venta y hogares de consumo final, siendo posteriormente llevados al almacén de cada central de distribución (Bagua Grande y Chachapoyas).

Además, se conformará una alianza con el Gobierno Regional de Amazonas para colocar contenedores de recolección y personal que ayude a la empresa a separar los productos y consolidarlos para la venta a acopiadores, o directamente a las plantas de reciclaje. En esta fase se tiene como objetivo saber cuán orgánico llega a ser la propuesta, es decir, obtener resultados sin necesidad de un pago como incentivo para generar cultura de reciclaje.

ii) Fase 2 – Recolección pagada de productos AB InBev (año 3 y 4): dado que la fase 1 alienta a la sociedad en general, en la fase 2 se alentará a que los consumidores finales entreguen sus productos AB InBev consumados a cambio de una compensación monetaria (por ejemplo, S/. 0.10 por botella de vidrio no retornable), de tal modo, el canal digital

emitirá un comunicado por WhatsApp o Pop-up en el aplicativo web que informe y concientice sobre los beneficios del reciclaje.

En esta fase se tiene como objetivo saber el alcance pagado que tiene la campaña, evaluando la escalabilidad de la propuesta; del mismo modo que en la fase 1, los productos reciclados se trasladarán en las unidades de reparto, y si fuera en el caso de unidades motorizadas externas, se procedería a darles el margen a cambio de las botellas cuando regresen al almacén.

iii) Fase 3 – Recolección pagada de cualquier producto (año 5): las fases 1 y 2 permiten conocer el mercado y la cultura de reciclaje de manera orgánica y pagada, por lo que, en esta fase se pretende acopiar todos los productos del mercado (vidrio no retornable, envases de plástico y aluminio), sea la mayor cantidad posible de la misma empresa y otras del sector; del modo orgánico se acopiarán los productos en los contenedores de puntos estratégicos en las localidades del departamento de Amazonas, así mismo se comprará por kilogramo el plástico y aluminio, por su parte, las botellas de vidrio no retornables serán compradas por unidades.

Disponiendo de todos estos productos, se venderán a acopiadores y plantas de reciclaje; o se optaría por darles un segundo uso bajo la economía circular y brindar más trabajo a la sociedad (ejemplo adornos de vidrio a partir de botellas como vasos o focos). Adicionalmente, se desarrollaría la propuesta “El Kilo Amazónico”, el cual haría participar a toda la sociedad, empresas relacionadas y el Gobierno Regional de Amazonas para juntar la mayor cantidad de residuos sólidos en un tiempo determinado; y tras la venta de los productos a las plantas recicladoras se harían proyectos en alguna comunidad o localidad que se haya sorteado o escogido en coordinación con el Gobierno Regional de Amazonas.

Tabla 11*Proyección de manejo de residuos sólidos comercializados*

Datos	2019 (año estable)	Año 1	Año 2	Año 3
# de botellas de vidrio no retornables				
2019	196,284	210,702	230,272	257,971
%Reciclaje inferior		5.00%	10.00%	15.00%
%Reciclaje superior		10.00%	20.00%	30.00%
Objetivo		16,158	27,331	42,319
Coste por unidad inferior		S/0.10	S/0.10	S/0.10
Coste por unidad superior		S/0.15	S/0.15	S/0.15
# de botellas de plástico				
2019	459,988	490,160	564,395	693,035
%Reciclaje inferior		5.00%	10.00%	15.00%
%Reciclaje superior		10.00%	20.00%	30.00%
Objetivo		37,846	92,297	93,236
Peso promedio por botella (kg)		0.0087	0.0087	0.0087
Coste por kg inferior		S/0.60	S/0.60	S/0.60
Coste por kg superior		S/0.80	S/0.80	S/0.80
# de latas				
2019	47,160	50,254	57,865	71,054
%Reciclaje inferior		5.00%	10.00%	15.00%
%Reciclaje superior		10.00%	20.00%	30.00%
Objetivo		2,397	2,637	2,901
Peso promedio por lata (kg)		0.0230	0.0230	0.0230
Coste por kg inferior		S/2.20	S/2.20	S/2.20
Coste por kg superior		S/2.80	S/2.80	S/2.80

5.6. Conclusión

La apertura de un nuevo modelo de negocio (B2C) a partir de medios digitales permitirá aumentar las ventas, mejorar los márgenes, trasladar eficazmente las acciones comerciales, realizar transacciones seguras por banca, tener mayor visibilidad de los productos, y ofrecer una vía de conocimiento, comunicación y soporte con el consumidor final. Además, fomentará alianzas estratégicas para promover el comercio de productos y servicios complementarios, y ayudará en la creación de nuevos puestos de trabajo formales.

Capítulo VI: Plan de Implementación

Para la implementación de las propuestas es necesario establecer los objetivos, asignar recursos necesarios, determinar un sistema de monitoreo de los objetivos y diseñar la secuencia de actividades en el tiempo (D'Alessio, 2016).

6.1. Fase 1: Definiciones Claves

6.1.1. Objetivos a Corto Plazo

Se ha propuesto el horizonte de trabajo de un año, siendo medido mensualmente desde su implementación debido a la (a) urgencia y necesidad que tiene la empresa para resolver los problemas comerciales y más aún frente a la coyuntura del COVID-19, de tal modo se pueda crecer en medida a las expectativas de AB InBev, (b) matriz que requiere soluciones rápidas en el corto plazo por su filosofía de trabajo y constante evaluación de sus distribuidoras autorizadas.

Al ser un (c) modelo sostenido por medios digitales y sin la necesidad de desarrollar una compleja estructura, la medición se puede realizar en el corto plazo, adaptándose al contexto, dinamismo del mercado y facilidad operativa sobre la ejecución. Por lo tanto, como parte del seguimiento y monitoreo de las propuestas, se establecen objetivos, los cuales permitirán realizar el correspondiente seguimiento sobre la ejecución inmediata, medirlos y controlarlos.

Se ha considerado el mecanismo de control bajo los intereses organizacionales, visión y misión de DISMARCINCO S.R.L. Los objetivos propuestos son medidos en el corto plazo de manera mensual y tienen como horizonte un año desde su implementación, a excepción de la cultura de reciclaje, que requiere un mayor tiempo de trabajo con la comunidad (cinco años) para aprovechar los recursos que se ofrecen en el nuevo modelo B2C:

- OCP 1: Incrementar las ventas de cervezas en un 5% anual
- OCP 2: Aumentar las ventas de los NABS en un 10% anual

- OCP 3: Aumentar los márgenes brutos en un 7% anual
- OCP 4: Incrementar los pagos a través de bancos pasando de un 60% a un 80%
- OCP 5: Incrementar la utilidad neta de 1.5% a 2%
- OCP 6: Lograr un nivel de reclamos del 1%
- OCP 7: Lograr mantener una experiencia de compra NPS en 95%
- OCP 8: Cubrir la capacidad global de las unidades de reparto en 95%
- OCP 9: Lograr la velocidad de entrega de pedidos en 24 horas en unidades de reparto propias, y 01 hora en unidades motorizadas asociadas
- OCP 10: Lograr un 10% de tasa de conversión de las ventas en el canal digital
- OCP 11: Lograr una cobertura de 3 SKU por pedido en el canal digital
- OCP 12: Obtener un incremento de clientes totales del 20% a través del canal digital
- OCP 13: Lograr una venta promedio de S/. 50 por transacción a través del canal digital
- OCP 14: Lograr una frecuencia de compra por cliente de 2 transacciones al mes
- OLP 1: Lograr fomentar una cultura de preservación y cuidado del medio ambiente sostenible en un plazo de cinco años empleando el modelo B2C.

6.1.2. Consolidación de la Propuesta de Valor

Se espera que DISMARCINCO S.R.L. fortalezca el vínculo con los consumidores finales a partir del nuevo modelo B2C, el cual pondrá a disposición el conocimiento sobre la oferta, beneficios, y promociones de manera efectiva a través de medios digitales. Se llegará directamente a los hogares o lugares de conveniencia, ahorrándoles tiempo, protegiendo su salud, gestionando transacciones seguras y promoviendo el empoderamiento del consumidor con el uso de TICs a favor de la penetración digital en la región.

Con las propuestas desarrolladas se busca extender el modelo de negocio a un B2C (adicionalmente del B2B que se tiene por estándar), el cual permitirá al consumidor tomar

poder sobre sus acciones, descubrir y seleccionar los productos que dispone la oferta, teniendo el conocimiento sobre las promociones vigentes, descuentos, productos agrupados y materiales promocionales, de tal forma, pueda realizar su compra en una interfaz amigable, rápida, transparente y segura para las transacciones, generando una excelente experiencia en su visita. Del mismo modo, pueda significar una mayor exigencia de ellos hacia los puntos de contacto (bodegas, bares, etc.), vigilando el cumplimiento sobre las acciones comerciales.

La nueva Unidad Estratégica de Negocio permitirá que los consumidores realicen su compra desde donde prefieran (casa, oficina, centro laboral, etc.), en el momento que deseen y lo necesiten, bajo la promesa de llegar a su domicilio con seguridad de manera inmediata (servicio express) o esperando la ruta de reparto ordinario (máximo 24 horas); ahorrándoles tiempo de compra y generando transacciones seguras por banca, lo cual beneficiará paralelamente a la eficiencia de los procesos administrativos, por ejemplo, menos errores de digitación por el propio personal, menos dinero en disponibilidad del personal para evitar cualquier eventualidad sobre este, además, se ahorre el tiempo de conteo de efectivo en caja.

Al ser una empresa referente por sus operaciones y poder logístico con extensión en todo el departamento, las acciones de la empresa influirán directamente sobre el mercado, siendo un importante paso para que la región se modernice y se adapte más rápido a los cambios del entorno, beneficiando directamente a la matriz por el cumplimiento de los indicadores y crecimiento sostenido del mercado. Adicionalmente, se crearán oportunidades para la región con las alianzas estratégicas, los cuales, a través de sinergias, beneficiarán tanto a los consumidores, a la sociedad y al medioambiente.

6.2. Fase 2: Balanced Scorecard

Como parte de la medición de los objetivos estratégicos para mejorar la rentabilidad del negocio y eficiencia de los procesos, se propuso establecer el Balanced Scorecard como

herramienta que permitirá medir los resultados de los objetivos planteados para garantizar la escalabilidad del modelo de negocio.



Tabla 12*Balanced Scorecard del plan de implementación*

Perspectiva	Objetivos Relacionados (horizonte de un año)	Soluciones	Responsables	Indicador	Unidad
Financiera	OCP 1: Aumentar las ventas de cervezas en un 5% anual	Crear un canal digital	Gerencia	Venta de cervezas	Cajas convertidas
	OCP 2: Aumentar las ventas de los NABS en un 10% anual		Programador	Venta de NABS	Cajas convertidas
	OCP 3: Aumentar los márgenes brutos en un 7% anual		Diseñador	Margen bruto	Unidades monetarias
	OCP 4: Incrementar los pagos a través de bancos pasando de un 60% a un 80%			Bancarización	%Depósitos
	OCP 5: Incrementar la utilidad neta de 1.5% a 2 %			Utilidad neta	Unidades monetarias
Procesos Internos	OCP 6: Lograr un nivel de reclamos del 1 %	Rediseño	Gerencia	NPS	# de reclamos
	OCP 7: Lograr mantener una experiencia de compra NPS en 95%	Organizacional	Supervisores de áreas	NPS	Likert (1-5)
	OCP 8: Cubrir la capacidad global de las unidades de reparto en 95%			Capacidad efectiva de reparto	Cajas convertidas
	OCP 9: Entregar los pedidos en 24 horas en unidades de reparto propias, y 01 hora en unidades motorizadas asociadas			Takt time	Horas
	OCP 10: Lograr un 10% de tasa de conversión de las ventas en el canal digital			Ratio de conversión (compras/visitas)	# de Pedidos
Cliente	OCP 11: Lograr una cobertura de 3 SKUs por pedido en el canal digital	Penetración de Mercado	Gerencia	Cobertura	# de productos
	OCP 12: Obtener un incremento de clientes totales del 20%		Área comercial	Clientes nuevos	# de clientes
	OCP 13: Lograr una venta promedio de S/. 50 por transacción a través del canal digital	Alianzas Estrategicas		Ticket de compra promedio	Unidades monetarias
	OCP 14: Lograr una frecuencia de compra por cliente de 2 transacciones al mes			Frecuencia de compra	# de transacciones
Aprendizaje y Desarrollo	OLP 1: Lograr fomentar una cultura de preservación y cuidado del medio ambiente	Piloto de Manejo de Residuos Sólidos	Gerencia Municipalidad	Cantidad de recolección	Unidades (botellas de vidrio no retornables) y Kg (botellas PET y aluminio)

6.3. Fase 3: Implementación de Alternativas de Solución

Para la planificación sobre el desarrollo de las propuestas, se elaboró el diagrama de Gantt como herramienta de control y seguimiento, el cual está expresando en base a meses, debido a la necesidad de una pronta respuesta a la coyuntura y veloz adaptación al cambio para lograr los objetivos organizacionales y posicionarse rápidamente como el mejor DA (Distribuidor Exclusivo) del Perú. El Gantt (Tabla 13) comienza a regirse en función a la aprobación y ejecución de las propuestas.

La implementación se ha determinado en un horizonte doce meses, teniendo dentro de las actividades, algunas que se mantendrán permanentes a lo largo de los años (por ejemplo, Capacitaciones), y otras que serán realizadas en una siguiente fase de crecimiento (por ejemplo, Marketplace); además, se añaden actividades que se han ejecutado (Mes 0) para la visibilidad y prefactibilidad del proyecto (por ejemplo, desarrollo del MVP).

6.4. Conclusiones

El plan de implementación permitirá alcanzar los resultados esperados considerando la importancia de tener la precisión sobre el seguimiento de los objetivos establecidos, y que están alineados a la situación problemática y las alternativas de solución propuestas. En ese sentido, al establecer un plan de implementación, permite tener visibilidad sobre la ejecución de las actividades para lograr determinados objetivos, y de este modo, hacer un seguimiento y control de cada actividad para cumplir lo propuesto.



Capítulo VII: Resultados Esperados

Una vez precisado el plan de implementación, se indican los resultados que se esperan al cumplir el conjunto de actividades en los tiempos determinados. Los resultados esperados están alineados a los intereses organizacionales de DISMARCINCO S.R.L., y a las expectativas que se tiene sobre nuevas adopciones a favor del crecimiento de la empresa.

Para la evaluación económica del modelo B2C (estructura en el Apéndice E) se ha distinguido de la inversión a elementos que pueden ser subvencionados por el actual modelo (B2B) y otros que necesariamente se debe invertir y forman parte del presupuesto de costos. Dado a la necesidad, urgencia de la consultoría y viabilidad de las propuestas, el horizonte del flujo de caja ha sido diseñado sobre un año desde su implementación. Se presenta el resumen de los resultados de la evaluación económica en la Tabla 14.

Tabla 14

Resumen de indicadores financieros del modelo B2C

Indicador	Con subvención	Observación
TIR	17.2%	WACC = 12.6%
VAN	S/202,735	
Payback	3.2	En trimestres
Punto de equilibrio	88,103	Cajas anuales
B/C	S/0.26	
Crec. Ventas	13.9%	
Crec. Utilidad Neta	24.5%	

En el análisis de sensibilidad se han establecido diferentes rangos por cada variable analizada, de este modo, se considera poco atractivo en inversión si el escenario presenta una TIR menor al WACC base (12.6%). De los cuales, el precio de venta y los costos de las mercancías son las variables que al cambiar 1% resulta un escenario desfavorable; mientras que otras variables pueden fluctuar viablemente entre 15% a 30% (Apéndice E).

Tabla 15*Beneficios y metodología de medición de las alternativas de solución*

Soluciones	Beneficios	Forma de medición	Resultado esperado
Crear un canal digital	Incrementar las ventas totales	Cajas convertidas	+5% general
	Incrementar los ingresos brutos	Unidades monetarias	+7% general
	Eficacia en la promociones	Fotos de clientes	99% eficacia
	Nuevos clientes	Número de códigos creados	+20% de nuevos clientes
	Mayor penetración digital	Número de transacciones	+15% de transacciones
	Mayor rotación de productos	# SKUs por cliente	3 en digital y 8 en tradicional
	Incrementar la utilidad neta	Margen neto	+15% margen neto
Rediseño Organizacional	Eficiencia en las operaciones	Pedidos atendidos	99% pedidos atendidos
	Reducción de tiempos de espera	Número de reclamos	95% NPS
	Control sobre las ventas y activos	Gastos operativos	2% de las ventas
		Takt Time	Mantener el tiempo por POC
Kardex	100% de registros		
Penetración de Mercado	Incrementar las ventas	Cajas convertidas	+5% en el canal digital
	Nuevos clientes	Número de códigos creados	+20% de nuevos clientes
	Rotación de productos	# SKUs por cliente	3 en B2C y 8 B2B
	Frecuencia de compra	# Pedidos	2 al mes para B2C
	Propio presupuesto comercial	% sobre las ventas digitales	5% sobre las ventas B2C
Alianzas Estrategicas	Aumentar el portafolio	# de categorías	+3 categorías
	Incrementar los ingresos	Unidades monetarias	+15% por nueva categoría
	Generación de puestos de trabajo	# de trabajo directo e indirecto	+30 directo/indirecto
Piloto de Manejo de Residuos Sólidos	Cuidado del medio ambiente	Recolección de vidrio, aluminio y plástico	50,000 botellas NR, 540 kg de PET y 220 kg de aluminio
	Imagen	Encuestas y entrevistas	2 apariciones en medios de comunicación de manera orgánica
	Reconocimiento	Premios	1 premio regional

Se debe considerar que existen elementos que pueden afectar a los resultados esperados, (a) los facilitadores pueden favorecer el desarrollo de las propuestas, (b) los detractores pueden dificultar el desarrollo y su viabilidad, y los (c) riesgos que el negocio tendría sobre potenciales afectaciones externas.

Tabla 16

Facilitadores y detractores para el proyecto

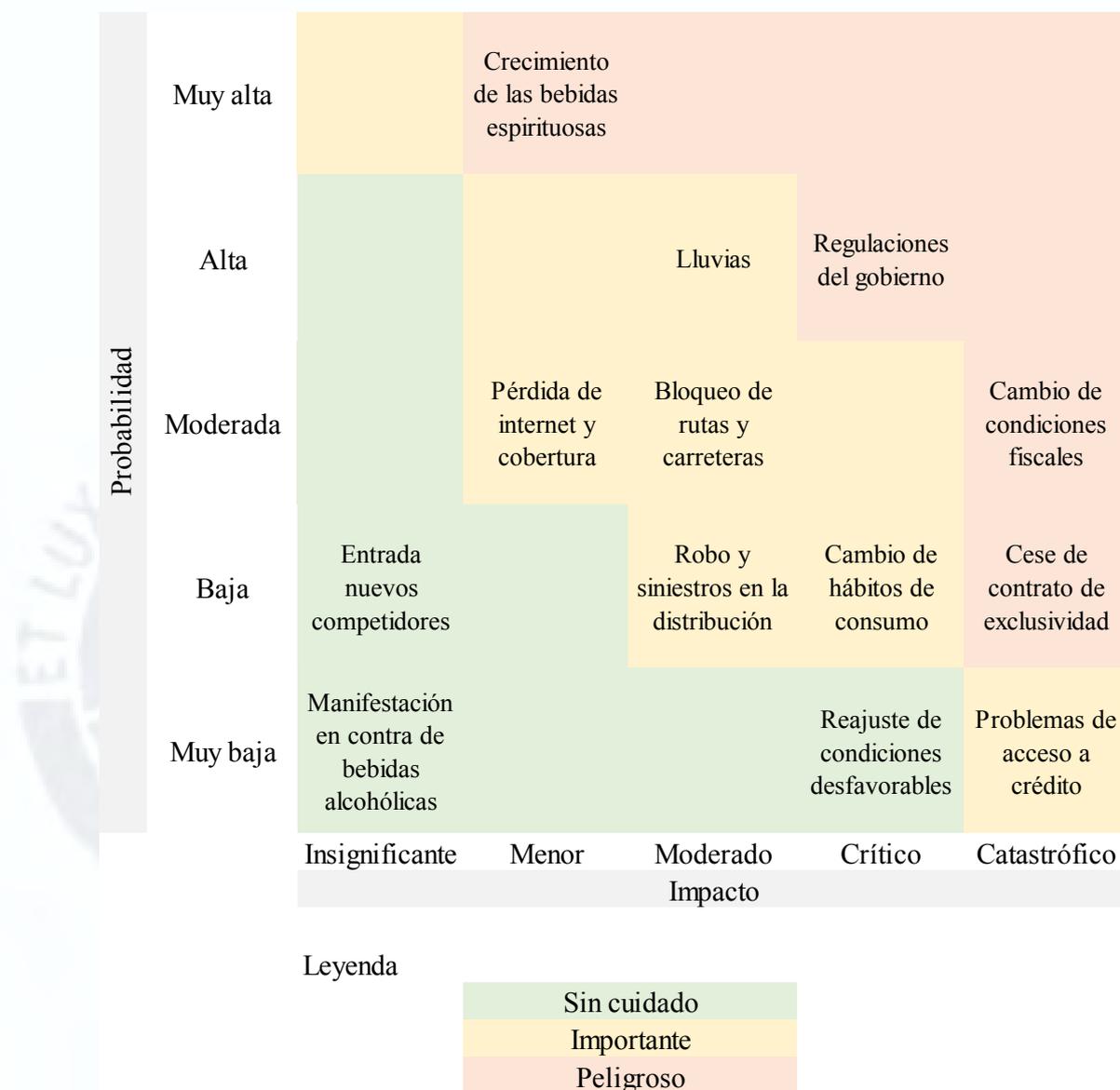
Categoría	Elemento	Descripción
Facilitadores	• Compañías de transporte	Abastecimiento de los productos
	• Mototaxis/taxis	Servicio de delivery
	• Desarrolladores	Soporte tecnológico
	• Agencias especializadas	Soporte comercial
	• Servicios financieros	Transacciones electrónicas
Detractores	• Instituciones vinculadas al no consumo de bebidas alcohólicas	Gremios, escuelas, iglesias y otras entidades en Amazonas

Los (a) facilitadores son las compañías de transporte tercerizados que abastecen a la compañía de productos; los vehículos motorizados brindarán servicio de delivery en el modelo B2C; los desarrolladores crearán el aplicativo web y permitirán enlazarlo con el actual modelo; las agencias especializadas en marketing digital para impulsar la atraktividad del modelo; y los servicios financieros como Visa, MasterCard, PagoEfectivo, etc., que permiten el pago de las transacciones electrónicas.

Los (b) detractores son las instituciones vinculadas al no consumo de bebidas alcohólicas que rechazan cualquier iniciativa del sector de bebidas alcohólicas. Así mismo, para la visibilidad de los (c) riesgos se ha empleado una matriz según su probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto sobre las operaciones y el proyecto.

Figura 19

Matriz de riesgos para DISMARCINCO



7.1. Conclusiones

Para obtener los resultados esperados se ha tomado en cuenta las diferentes dimensiones del Balanced Scorecard, así mismo, el análisis ha permitido validar la viabilidad económica de las propuestas con resultados favorables. Actualmente la gerencia tiene expectativas de crecimiento del 8% por parte del modelo B2B, sin embargo, para determinar la viabilidad del proyecto B2C se ha calculado el WACC, cuyo valor resultante es 12.6%, así mismo, al compararse con la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 17.2%, se obtiene una

diferencia de 4.6% de retorno adicional, además, se determinó que el Tiempo de Recuperación de Inversión (Payback) es de 3.2 trimestres sobre los 4 del proyecto. Finalmente, el Crecimiento de las Ventas sería de 13.9% en el año de ejecución del proyecto, lo cual conllevaría al Crecimiento de Utilidad Neta de 24.5% al manejar mejores márgenes, subvencionando costos con el modelo B2B y generando sinergias en los procesos con los recursos de la empresa y socios claves.



Capítulo VIII: Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones

- DISMARCINCO S.R.L. ha presentado la caída de sus ventas en 5.04% en el 2019 (año estable) y en 41% en el primer semestre de 2020 (año atípico), con tendencia a la baja, lo cual generó el incumplimiento de la programación de compras (*sell in*) que exige la matriz debido a las expectativas de crecimiento por su posición monopolística.
- En la última evaluación realizada por AB InBev (2020 – Semestre I) a las distribuidoras, se concluyó que no se están trasladando adecuadamente las acciones comerciales hacia el consumidor, para medir el nivel de cumplimiento de las acciones comerciales, tales como, el precio sugerido, la entrega de promociones y obsequios, se empleó la técnica de "Mystery Shopper", del cual se obtuvo una puntuación de 49% en los clientes referentes llamados "Socios Backus" en comparación al mejor resultado nacional de 67%, siendo el resultado objetivo de 85%.
- Se ha determinado que la empresa cuenta con el espacio suficiente para extender sus operaciones, pues, la capacidad usada de la flota llegó a 77% en el 2020 – Semestre I (año atípico), por otro lado, en el 2019 (año regular) se utilizó el 89% de la capacidad. Así mismo, la empresa cuenta con dos centrales de distribución con espacio disponible, la CD Bagua Grande tiene 33% de espacio utilizado promedio y CD Chachapoyas tiene 40%, por lo que se puede disponer de un espacio para el manejo y control independiente de las mercaderías y activos.
- El modelo B2B de la distribuidora se caracteriza por atender de manera tradicional a clientes detallistas, así mismo, genera un margen bruto fijo de 7% desde su constitución en la región (costo de mercadería por la asignación), el cual, no se alinea con las

expectativas de crecimiento de la gerencia. Además, bajo la coyuntura de confinamiento, no se pudo llegar al segmento de hogares y consumidores finales.

- El modelo de negocio B2C propuesto funcionará paralelamente con el modelo B2B existente. Este nuevo modelo permitirá acercarse al consumidor final a través de plataformas digitales (aplicativo web y redes sociales), acciones comerciales directas (para evitar que el detallista obstruya el proceso), transacciones seguras (menos dinero disponible para las unidades de reparto y mayor rapidez de liquidación del efectivo en el área de caja) y rapidez en la distribución (inmediata por unidades asociadas o al día siguiente por unidades propias).
- Al tener una fuerte posición de mercado, el modelo de negocio B2C de DISMARCINCO ayudará a la transformación digital de la región, así mismo, con el rediseño organizacional se podrá dar más empleo formal a la sociedad. Esta iniciativa permitirá empoderar al consumidor, puesto que podrá conocer la oferta y las promociones que le corresponden, siendo capaces de vigilar a los detallistas para su adecuado cumplimiento. Del mismo modo, se hará más atractivo al portafolio de AB InBev en el mercado por ofrecer un nuevo canal con todos los productos y promociones visibles, obteniendo una mayor ventaja frente a la competencia.
- El modelo B2C empleará tanto recursos propios (equipo de trabajo, vehículos motorizados asociados, aplicativo web, presupuesto promocional, etc.) como subvencionados por el actual modelo B2B (terreno, vehículos de reparto, montacarga, personal administrativo, etc.), esto permitirá que se mejoren eficiencias a nivel general y se reduzcan los costos de inversión y gastos operativos.
- La rentabilidad esperada por la gerencia es del 8%, obteniéndose un WACC de 12.6%, el cual al compararse con el TIR de 17.2% resulta un proyecto favorable, sumado al Tiempo de Recuperación de 3.2 trimestres. Además, se obtiene el crecimiento de las

ventas de 13.9% en el año de ejecución, conllevando al crecimiento de la utilidad neta en 24.5%.

- El modelo B2C será viable operativa y comercialmente en las localidades visitadas diariamente por las unidades de reparto y que, además, tengan la mayor cuota de la demanda como Bagua Grande (24%), Bagua Capital (15%) y Chachapoyas (15%), los cuales conformarían el mercado meta en la entrega de productos del nuevo modelo.
- El desarrollo del modelo B2C será un punto de partida en el estándar del formato de una distribuidora exclusiva, debido que BackusYa-BEES no han considerado a los distribuidores exclusivos en el mediano plazo, debido a la diferencia de márgenes en cada localidad, pues, se tiene uno diferente según la región que se opera, a diferencia de las centrales de distribución de AB InBev que poseen un mismo margen. Esta iniciativa impactará en la competitividad de la región, sobre los negocios, la sociedad y el empoderamiento del consumidor por el uso de medios tecnológicos.
- La propuesta del modelo B2C tendrá un primer alcance regional, dado a la exclusividad que se tiene en la distribución en el departamento de Amazonas con los productos de AB InBev, sin embargo, al vender productos relacionados (por ejemplo, abarrotes) se podrá hacer uso de las otras dos centrales de distribución disponibles ubicadas en Jaén y San Ignacio, representando una oportunidad logística para la expansión de las operaciones con una fuente de ingresos adicional.
- El modelo B2C agregará valor al mercado en cuanto competitividad, pues, llegará hasta al consumidor final, quien no ha estado recibiendo de manera efectiva las acciones comerciales por parte de los detallistas, generando pérdidas en ocasiones de consumo y atractividad del portafolio. Por lo tanto, el modelo B2C permitirá aumentar el mercado tanto para los canales tradicionales como digitales de manera sostenible en el tiempo.

Figura 20

Modelo Canvas B2C de DISMARCINCO S.R.L.

<p><u>SOCIOS CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • AB InBev • Gobierno Regional de Amazonas • Uniflex (TIC) • Mototaxis y taxis • Proveedores con productos relacionados (ejemplo piqueos y cigarros) 	<p><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento • Ventas • Reparto • Atención al cliente • Marketing digital • Seguimiento de pedido 	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>Ventas directas al consumidor final, asegurándose la entrega de las promociones y otras acciones comerciales.</p> <p>El proceso es soportado por un Aplicativo Web que emplea trazabilidad y gamificación, y se integra con las Redes Sociales para la comunicación.</p> <p>El tiempo de entrega será a elección, inmediato si se realiza por vehículos asociados del paradero de la empresa (servicio express a un costo adicional); o en 24 horas por reparto propio (sin costo adicional).</p>	<p><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación automatizada por medios tecnológicos • Relación asistencial de soporte y comunicación 	<p><u>MERCADO META</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidor final mayor de 18 años que cuente con un dispositivo con conexión a internet para realizar sus requerimientos de productos AB InBev a un valor mínimo de una caja de la cerveza líder (Cristal). • Ubicación: Bagua Grande, Bagua Capital (Chica) y Chachapoyas ciudad
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercancías • Personal • Combustible • Gastos administrativos 		<p><u>FLUJO DE INGRESOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de mercancías (cerveza, agua, malta y gaseosa) • Delivery por servicio express 		

8.2. Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa se asocie con una agencia especializada en marketing digital para crear contenidos acordes al público objetivo y los resultados esperados, de tal modo, se puedan generar interacciones y relaciones a largo plazo. También se sugiere que se desarrolle el bot después de seis meses de la implementación del aplicativo web para recolectar las principales inquietudes de los consumidores.
- Se deben considerar otras fuentes de ingresos como parte del plan de expansión del negocio; es relevante considerar sus cuatro centrales de distribución, Bagua Grande, Chachapoyas, Jaén y San Ignacio, siendo las dos últimas inactivas después del traslado al mercado de Amazonas. Por lo que existe la oportunidad de crecer en más regiones con otras categorías que no involucren las existentes en la comercialización de la matriz (cerveza, gaseosas, aguas y bebidas en base de malta). Y del mismo modo, crecer con categorías complementarias para distribuir en el departamento de Amazonas aprovechando la red logística y de relacionamiento (por ejemplo, abarrotes).
- El Marketplace es un proyecto deseado a largo plazo que depende del crecimiento de la penetración tecnológica en la región, por lo que se recomienda realizar una investigación posterior sobre las preferencias de los consumidores y de cómo integrar los modelos de negocios desarrollados. Sobre los futuros estudios se debe considerar la adecuación de las unidades de distribución, sea la cantidad, capacidad y forma de consolidado de los productos; además, el diseño infraestructural del espacio a utilizar en las centrales de distribución; así mismo, evaluar la viabilidad técnica y adaptabilidad de los negocios de la región que quieran involucrarse en el proyecto.
- El proyecto de manejo de residuos sólidos de la región resulta importante por la situación monopolística sobre la cerveza (*core*) y la circulación de 196,284 envases de vidrio no retornables en el mercado en un año regular (2019), este tipo de envases tiene una

degradación aproximada de 4,000 años. Por lo que, después de la puesta en marcha del piloto de manejo de residuos sólidos, es requerido un estudio de prefactibilidad sobre un proyecto de inversión que trate los principales envases comercializados, sea vidrio, plástico y aluminio; se recomienda que el estudio involucre a la mayor cantidad de regiones cercanas posibles y a diversos distribuidores (de AB InBev y de otras compañías).



Referencias

- Agencia AP (25 de abril de 2020). La Tierra, más salvaje y limpia por las cuarentenas. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/la-tierra-mas-salvaje-y-limpia-por-las-cuarentenas-noticia/?ref=gesr>
- Agnihotri, A. (2015). Extending boundaries of BOS. *Journal of Strategic Marketing*. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/0965254x.2015.1069882>.
- Agraria (17 de abril de 2020). El riesgo de desabastecimiento va a ir aumentando. Lima, Perú: *Agraria*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/el-riesgo-de-desabastecimiento-va-a-ir-aumentando-21310>
- Alam, S. e Islam, M. (2017). Impact of Blue Ocean Strategy on Organizational Performance: A literature review toward implementation logic. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19. DOI: 10.9790/487X-1901030119.
- América Retail (14 de abril de 2020). Perú: El 50% de las bodegas han reducido sus ingresos por la restricción de ventas de cerveza. Lima, Perú: *América Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-el-50-de-las-bodegas-han-reducido-sus-ingresos-por-la-restriccion-de-ventas-de-cerveza/>
- Amit, R. y Zott, C. (2010). Business model innovation: Creating value in times of change. *IESE Business School*, 870.
- Andina. Agencia Peruana de Noticias. (8 de abril de 2019). Declaran en emergencia manejo de residuos sólidos en distritos de Amazonas. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-declaran-emergencia-manejo-residuos-solidos-districtos-amazonas-747876.aspx>
- Arellano, R. (2017). Estilos de vida del consumidor. Recuperado de https://issuu.com/exportares/docs/estilos_de_vida_de_los_consumidores

- Baden-Fuller, CH. y Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. Long Range Planning, 43(2), 156-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>.
- Banco Mundial (16 de abril de 2020). Banco Mundial en Perú. Lima, Perú: Panorama General. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Barrientos, P. (2009). Semestre Económico “El Marketing en el Perú y la Globalización” (Tesis de pregrado). Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013122003.pdf>
- Barría C. (19 de marzo de 2020). Coronavirus: qué están haciendo las grandes economías para evitar la bancarrota de las empresas y la escasez de dinero (y hasta dónde pueden llegar). BBC News Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51955484>
- BBC News Mundo (11 de junio de 2020). Coronavirus en Perú: por qué un país que tuvo un gran crecimiento económico no invirtió más en su sistema sanitario. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52843655>
- BBC News Mundo (22 de diciembre de 2020). Las 6 economías de América Latina que más cayeron en 2020. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55418674>
- BBC News Mundo (01 de enero de 2021). Cuáles serán las principales tendencias tecnológicas en 2021. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55412900>
- BBC News Mundo (05 de enero de 2021). Cambio climático: 5 razones por las que 2021 puede ser un año crucial en la lucha contra el cambio climático. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-55518254>
- BCRP (junio de 2020). *Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. (Junio 2020). Lima, Perú: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>

BCRP (2021). *Cuadros estadísticos*. Nota Semanal N° 03-2021. Lima, Perú. Recuperado de:

<https://www.bcrp.gob.pe/en/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>

Blacksip (2020). *Reporte de Industria: El E-commerce en Perú 2020*. Informe 2020. Bogotá,

Colombia. Recuperado de

<https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte%20industria%20Peru%CC%81%202020>

[%20.pdf?utm_medium=email&_hsmi=99154051&_hsenc=p2ANqtz-](https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte%20industria%20Peru%CC%81%202020%20.pdf?utm_medium=email&_hsmi=99154051&_hsenc=p2ANqtz-)

[_SGaS2zTyCevY036IuuKbxe7AqMPdOM75Hxx3IV8FV2ONCKV8mMkQuoxUwR](https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte%20industria%20Peru%CC%81%202020%20.pdf?utm_medium=email&_hsmi=99154051&_hsenc=p2ANqtz-)

[_W-AD1OvT9JwuLm7w0UK1h1gZNT0tgDYerchROm6-](https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte%20industria%20Peru%CC%81%202020%20.pdf?utm_medium=email&_hsmi=99154051&_hsenc=p2ANqtz-)

[8IDMcXiTjLpU&utm_content=99154051&utm_source=hs_automation](https://content.blacksip.com/hubfs/Reporte%20industria%20Peru%CC%81%202020%20.pdf?utm_medium=email&_hsmi=99154051&_hsenc=p2ANqtz-)

Blog Corporativo de SIGRE (25 de mayo de 2015). ¿Cuánto tardan los residuos en

descomponerse? Recuperado de [https://www.blogsigre.es/2015/05/25/cuanto-tardan-](https://www.blogsigre.es/2015/05/25/cuanto-tardan-residuos-descomponerse/)

[residuos-descomponerse/](https://www.blogsigre.es/2015/05/25/cuanto-tardan-residuos-descomponerse/)

Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. y Noriega, M. T. (2010). Mejora continua de los procesos:

herramientas y técnicas. Universidad de Lima, Fondo Editorial.

Buchanan D. (09 de septiembre de 2019). Las ambiciosas metas de sostenibilidad e

innovación de ABInBev en Latinoamérica. *Latin Trade*. Recuperado de

[https://latintrade.com/2019/09/09/las-ambiciosas-metas-de-sostenibilidad-e-](https://latintrade.com/2019/09/09/las-ambiciosas-metas-de-sostenibilidad-e-innovacion-de-abinbev-en-latinoamerica/?lang=es)

[innovacion-de-abinbev-en-latinoamerica/?lang=es](https://latintrade.com/2019/09/09/las-ambiciosas-metas-de-sostenibilidad-e-innovacion-de-abinbev-en-latinoamerica/?lang=es)

Burkhart, T., Krumeich, J., Loos, P., y Werth, D. (2011). Analyzing the Business Model

Concept – A Comprehensive Classification of Literature. *German Research Center*

for Artificial Intelligence (DFKI), 5.

Cámara de Comercio de Lima. [Diario Gestión]. (2019, Marzo 11). Los tres tipos de

empresas familiares según la gestión de sus miembros. [Archivo de vídeo].

Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=jnVyz3o4kAg>

- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2019). *Reporte Oficial de la Industria Ecommerce en Perú*. Crecimiento de Perú y Latinoamérica 2009-2019. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.inteligenciaparanegocios.com/wp-content/uploads/2020/02/Reporte-Oficial-de-la-Industria-Ecommerce-en-Peru.pdf>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2019). E-commerce en el Perú al 2019. Lima, Perú: CAPECE. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (27 de Septiembre de 2020). Comercio electrónico: pandemia aceleró su avance y crecerá en próximos años. Lima: Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-comercio-electronico-pandemia-acelero-su-avance-y-crecera-proximos-anos-815470.aspx>
- Chang, J., Gamarra, G. y López, P. (2019). *Valorización de la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.* (Tesis de pregrado). Universidad del Pacífico. Lima, Perú. Recuperado de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2356/Jes%C3%BAs_Tesis_Maestria_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Del Castillo, L. (21 de abril de 2020). La crisis sanitaria y la urgente atención al agro. Lima, Perú: Agraria. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/la-tesis-sanitaria-y-la-urgente-atencion-al-agro-21337>
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia*. México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3° ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.
- Domínguez, R. (24 de agosto de 2012). ¿Qué entendemos por empresa familiar? Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2012/08/que-entendemos-por-empresa-fam.html/?ref=gesr>

Domínguez, P. (11 de marzo de 2019). El futuro de la empresa familiar. Diario Gestión.

Recuperado de <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2019/03/el-futuro-en-la-empresa-familiar.html/?ref=gesr>

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2001, 18 de abril). eBusiness Model

Design, Classification and Measurements. *Thunderbird International Business*

Review. Recuperado de

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.159.286&rep=rep1&type=pdf>

Earth Charter (2000). The Earth Charter. Costa Rica: *Earth Charter*. Recuperado de

<https://earthcharter.org/read-the-earth-charter/preamble/>

ESAN (2020). Economía peruana: Perspectivas para el 2021. Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/12/18/economia-peruana-perspectivas-para-el-2021/>

El Comercio (25 de mayo de 2020). Casi 600.000 peruanos se unieron a la clase media el

2019: ¿cómo mitigar el impacto del COVID-19 este año? Recuperado de:

<https://elcomercio.pe/economia/peru/encuesta-nacional-de-hogares-inei-casi-600000-peruanos-se-unieron-a-la-clase-media-el-2019-como-mitigar-el-impacto-del-covid-19-este-ano-informe-ipe-noticia/?ref=ecr>

El Economista (11 de octubre de 2016). La nueva cervecera AB InBev empieza a cotizar en

la bolsa de Bruselas. Recuperado de [https://www.eleconomista.es/mercados-](https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/7884630/10/16/La-nueva-cervecera-AB-InBev-empieza-a-cotizar-en-la-bolsa-de-Bruselas-.html)

[cotizaciones/noticias/7884630/10/16/La-nueva-cervecera-AB-InBev-empieza-a-](https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/7884630/10/16/La-nueva-cervecera-AB-InBev-empieza-a-cotizar-en-la-bolsa-de-Bruselas-.html)

[cotizar-en-la-bolsa-de-Bruselas-.html](https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/7884630/10/16/La-nueva-cervecera-AB-InBev-empieza-a-cotizar-en-la-bolsa-de-Bruselas-.html)

Ernst & Young y Asociación de Empresas Familiares del Perú (2020). ¿Cuál es el impacto de

las Familias Empresarias? Recuperado de

https://www.ey.com/es_pe/entrepreneurship/familias-empresarias

- Gestión (11 de octubre de 2014). AJE salió del mercado cervecero y AMBEV tiene problemas financieros por ISC a la cerveza. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/aje-salio-mercado-cervecero-ambev-problemas-financieros-isc-cerveza-76371-noticia/>
- Gestión (28 de septiembre de 2016). AB InBev y SABMiller: accionistas aprueban creación de coloso mundial de la cerveza. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/ab-inbev-sabmiller-accionistas-aprueban-creacion-coloso-mundial-cerveza-116425-noticia/>
- Gestión (25 de enero de 2020). Suben impuesto enero a cigarrillos, pisco y licores. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/isc-suben-impuesto-a-cigarrillos-pisco-y-licores-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (04 de febrero de 2020). Cambios en el ISC y su impacto en febrero: ¿inflación podría incrementarse? Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cambios-en-el-isc-y-su-impacto-en-febrero-inflacion-podria-incrementarse-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (21 de abril de 2020). LatinFocus: Economía peruana caerá 2.4% en el 2020, los detalles de 27 proyecciones. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/latinfocus-economia-peruana-caera-24-en-el-2020-noticia/>
- Gestión (19 de mayo de 2020). Diez verdades que transformarán el estilo de vida después del Covid-19. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/10-verdades-que-transformaran-el-estilo-de-vida-despues-del-covid-19-noticia/>
- Gestión (25 de agosto de 2020). La pobreza en Perú subió hasta en 10 puntos porcentuales por el COVID-19, según el Midis. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/la-pobreza-en-peru-subio-entre-8-y-10-por-el-covid-19-segun-el-midis-nndc-noticia/?ref=gesr>

Gestión (09 de septiembre de 2020). Heineken cierra compra de cerveza Tres Cruces e

ingresa al mercado peruano junto a AJE. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/empresas/heineken-cierra-compra-de-cerveza-tres-cruces-e-ingresa-al-mercado-peruano-junto-a-aje-noticia/>

Gestión (25 de octubre de 2020). Huancavelica, Loreto y Pasco son las regiones con la menor velocidad de internet en Perú. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/huancavelica-loreto-y-pasco-son-las-regiones-con-la-menor-velocidad-de-internet-en-peru-noticia/>

Gestión (02 de diciembre de 2020). E-commerce en Perú crecerá 24% hasta el 2023, proyecta el BCG. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/e-commerce-en-peru-crecera-24-hasta-el-2023-proyecta-el-bcg-nndc-noticia/?ref=gest>

Gestión (26 de diciembre 2020). Tasas de interés de créditos para mypes fueron las que bajaron más este año. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tasas-de-interes-de-creditos-para-mypes-fueron-las-que-bajaron-mas-este-ano-noticia/?ref=gest>

Guillén J. [Esan Bussiness. Sala de Prensa]. (2020, Noviembre 10). ¿Cómo afecta a la economía peruana la vacancia presidencial? [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2020/11/como-afecta-a-la-economia-peruana-la-vacancia-presidencial/>

Hernández, M. (2020). *Análisis económico – financiero del efecto de la fusión de las empresas cerveceras Sabmiller y AB Inbev (AMBEV)*. (Tesis de Pregrado).

Universidad de las Fuerzas Armadas. Sangolqui, Ecuador. Recuperado de

<http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/21913>

HubSpot (2016). La inteligencia artificial ya no es tema nuevo (llevas utilizándola por años).

[Mensaje en un blog]. Hubspot. Recuperado de

<https://blog.hubspot.es/marketing/inteligencia-artificial-esta-aqui>

- IDEAS Comercio Justo (2007). *Campaña Bio & Justo*. Boletín N°1. España. Recuperado de <https://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2012/08/revista-bio-y-justo-solidaridad-internacional.pdf>
- INEI (2018). Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet, según ámbito geográfico, 2008-2018. Lima, Perú. Autor. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-08_4.xlsx
- INEI. (2020). Estado de la Población Peruana 2020. (1). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf
- INEI (marzo de 2020). Informe Técnico. Producto Bruto Interno Trimestral. Cuentas Nacionales Año Base 2007. No.02 – Mayo 2020. Lima, Perú. Autor. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim_2020.pdf
- INEI (20 de mayo de 2020). *Pobreza Monetaria alcanzó el 20,2% de la población en el año 2019*. [Nota de Prensa]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/pobreza-monetaria-alcanzo-al-202-de-la-poblacion-en-el-ano-2019-12196/>
- INEI (septiembre de 2020). Encuesta de opinión sobre el impacto del COVID-19 en las empresas. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf
- Instituto Peruano de Economía (2020). 98% de beneficiados con reactiva Perú fueron micro y pequeñas empresas. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/98-de-beneficiados-con-reativa-peru-fueron-micro-y-pequena-empresas/>

- Instituto Peruano de Economía (2020). Los cambios socioeconómicos. Lima, Perú.
Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/los-cambios-socioeconomicos-clase-media/>
- Kim, W. y Mauborgne, R. (2004). BOS: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. *Harvard Business Review*, 10.
- Kijl, B. y Boersma, D. (2010). Developing a business model engineering & experimentation tool – the quest for scalable 'lollapalooza confluence patterns. Sixteenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2010).
- Laudon, K. y Laudon, J. (2016). *Sistema de Información Gerencial, decimocuarta edición*. Monterrey, México: Pearson Educación. Recuperado de http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/Id-Sistemas_de_informacion_gerencia_14%20edicion.pdf
- Lozano, L., Caicedo J., Fernández, T. y Onofre, R. (2019). El modelo de negocio: metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Universidad Técnica de Babahoyo. Journal of Science and Research*, 4, 87-99. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>
- Marchena, J. (2017). *La empresa familiar y las herramientas societarias para su desarrollo*. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú. Recuperado de <https://normasapa.com/como-referenciar-trabajo-de-grado-o-tesis-con-normas-apa/>
- Martínez, E. (27 de junio de 2013). App vs sitio web móvil ¿Con cuál me quedo? IEBS. España. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/app-sitio-web-movil-mobile-marketing/>
- Ministerio del Ambiente (2019). Ministerio del Ambiente. Lima, Perú: *Plataforma Digital Única del Estado Peruano*. Recuperado de www.minam.gob.pe

Ministerio del Ambiente (24 de marzo de 2020). Calidad de aire en Lima durante cuarentena alcanzó niveles que recomienda Organización Mundial de Salud. Lima, Perú: *SPDA Actualidad Ambiental*. Recuperado de <https://www.actualidadambiental.pe/minam-calidad-de-aire-en-lima-durante-cuarentena-alcanzo-niveles-que-recomienda-oms/#:~:text=Minam%3A%20calidad%20de%20aire%20en,alcanz%C3%B3%20niveles%20que%20recomienda%20OMS&text=En%20comparaci%C3%B3n%20con%20los%20%C3%BAltimos,principal%20motivo%20de%20esta%20reducci%C3%B3n>.

Ministerio de Economía y Finanzas (5 de junio 2020). Fitch Ratings ratifica la calificación crediticia de Perú en moneda extranjera en BBB+ con perspectiva estable y ajusta de A- a BBB+ la calificación crediticia en moneda nacional. Lima, Perú: *Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados/6418-fitch-ratings-ratifica-la-calificacion-crediticia-de-peru-en-moneda-extranjera-en-bbb-con-perspectiva-estable-y-ajusta-de-a-a-bbb-la-calificacion-crediticia-en-moneda-nacional>

Morris, M., Schindehutte, M. y Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58(6), pp. 726-735.

Obregon, Y. (2017). *El comercio electrónico y su influencia en las ventas de las mypes de la ciudad de Huacho – 2016*. Tesis de pregrado. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2093/OBREGON%20PANTOJA%20YEISON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Publicación propia.

- Pérez J., Basco, R.; García, J.; Giménez, J.; Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la empresa familiar*. Madrid, España: Thomson Editores. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=vY2mZs5mTH4C&pg=PA4&dq=empresa+familiar+definicion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwielpKJo-3tAhWSslkKHZh_DDEQ6AEwAuoECAUQA#v=onepage&q=empresa%20familiar%20definicion&f=true
- Perú Retail (17 de junio de 2020). Perú: Ventas online crecerían entre 50% y 80% en junio. Lima, Perú: *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-ventas-online-crecerian-entre-50-y-80-en-junio/>
- Pohle, G. y Chapman, M. (2006). IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. *Strategy & Leadership*, 34(5), pp. 34-40.
- Porter, M. (marzo, 1979). Cómo las fuerzas de Porter dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- PWC. (2019). Visión y Necesidades de Empresas Familiares en el Perú. (1). Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/empresas-familiares.pdf>
- Ricart, J. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Madrid, España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
- Ries E. [Harvard Business Review]. (2012, Febrero 07). The 5 Whys. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://hbr.org/2012/02/the-5-whys.html>
- Rivera. H., Hernán, J. y Méndez, L. (2010). *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes*. Bogotá, Colombia. Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/86436853.pdf>

- Rodríguez, C. (25 de agosto de 2015). Modelos de Negocio y Ventajas de E-commerce. España: *Barcelona School of Management*. Recuperado de <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/modelos-negocio-ventajas-del-e-commerce/>
- Rosales, S. (24 de julio de 2019). Ventas online crecen 44.2% en Perú, las offline en retail caen 11%. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ventas-online-crecen-44-2-peru-offline-retail-caen-11-273983-noticia/>
- Rubio, A. (13 de abril de 2020). ABP: El 50% de las bodegas han reducido sus ingresos por la restricción de ventas de cerveza. Lima, Perú: *Infomercado*. Recuperado de <https://infomercado.pe/abp-el-50-de-las-bodegas-han-reducido-sus-ingresos-por-la-restriccion-de-ventas-de-cerveza/>
- Sanabria, V., Torres, L. y López, L. (Junio 2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20645903010.pdf>
- Seppänen, M. (2008). Business Model Concept: Building on Resource Components. *Faculty of Business and Technology Management - Tampere University of Technology*.
- Sheehan, N. y Bruni-Bossio, V. (2015). Strategic value curve analysis: Diagnosing and improving customer value propositions. *Business Horizons*, DOI: 58. 10.1016/j.bushor.2015.01.005.
- Slavik, S. y Bednar, R. (2014). Analysis of Business Models. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 19-40. <https://doi.org/10.7441/joc.2014.04.02>.
- Soledad, J. y Miranda, J. (Junio de 2014). E-mercados: un nuevo modelo de negocio electrónico. El caso del sector de la construcción. *Universia Business Review*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43331051007.pdf>

Soria, D. (16 de enero de 2020). Las tendencias del ecommerce que traerá la pandemia.

Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/las-tendencias-del-e-commerce-que-trae-la-pandemia-noticia/Salesforce> (2018). *Inteligencia*

Artificial para CRM: Una guía práctica sobre todo lo que necesita saber. [Folleto].

México: Autor. Recuperado de

https://a.sfdstatic.com/content/dam/www/ocms/mx/assets/pdf/Inteligencia_Artificial_para_CRM_es-mx.pdf

Sprung, R. (2018). *Cómo generar prospectos a través de dispositivos móviles*. Hubspot.

Recuperado de [https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2382006308-pdf/00-OFFERS-](https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2382006308-pdf/00-OFFERS-HIDDEN/[SPANISH]_C%C3%B3mo_generar_prospectos_a_traves_de_los_dispositivos_moviles.pdf?__hstc=259582869.d2f12ea54826df23ac2aac299899d209.14997975)

[HIDDEN/\[SPANISH\]_C%C3%B3mo_generar_prospectos_a_traves_de_los_dispositivos_moviles.pdf?__hstc=259582869.d2f12ea54826df23ac2aac299899d209.14997975](https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2382006308-pdf/00-OFFERS-HIDDEN/[SPANISH]_C%C3%B3mo_generar_prospectos_a_traves_de_los_dispositivos_moviles.pdf?__hstc=259582869.d2f12ea54826df23ac2aac299899d209.14997975)
[91208.1500563879860.1500578621889.22&__hssc=259582869.34.1500578621889&__hsfp=476739610&t=1529252501304](https://cdn2.hubspot.net/hub/53/file-2382006308-pdf/00-OFFERS-HIDDEN/[SPANISH]_C%C3%B3mo_generar_prospectos_a_traves_de_los_dispositivos_moviles.pdf?__hstc=259582869.d2f12ea54826df23ac2aac299899d209.14997975)

Stanford University (2017). *Business Model Canvas*.

<https://canvas.stanford.edu/courses/52030/files/1589485>

Statista (2021). *¿Qué países latinoamericanos se recuperarán más rápido de la crisis?*

Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/21483/crecimiento-del-pib-despues-del-coronavirus-en-latinoamerica/>

Teece, J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*,

43(2), 172-194. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

U.S. FOOD & DRUG Administration. (2013) Food Code. Servicios de Salud Pública de

Estados Unidos. Washington, DC. Recuperado de

<https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/RetailFoodProtection/FoodCode/ucm374275.htm>

Zúñiga, T. (23 de octubre de 2015). Debate: ¿Se debe impulsar el control de fusiones? Diario

El Comercio. Recuperado de

<https://archivo.elcomercio.pe/amp/opinion/colaboradores/debate-se-impulsar-control-fusiones-noticia-1849202>



Apéndice A: Resultados Sell In y Sell Out

Tabla 17

Registro histórico de las compras (sell in) de cervezas retornables en el departamento de Amazonas

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Var.
2014	93,232	105,270	118,817	106,909	159,474	143,538	151,490	140,032	136,770	130,679	145,645	209,858	1,641,715	
2015	110,143	113,592	97,302	115,903	145,119	144,870	161,318	142,347	163,476	163,395	196,799	167,385	1,721,646	4.9%
2016	85,435	129,168	126,997	94,412	126,325	147,812	179,416	157,355	153,417	151,289	140,711	190,233	1,682,570	-2.3%
2017	143,243	134,497	112,981	104,958	147,429	175,330	185,069	148,327	173,530	131,764	148,725	184,361	1,790,214	6.4%
2018	144,082	137,406	122,164	110,281	168,650	209,600	104,874	185,305	146,753	176,167	151,072	149,888	1,806,242	0.9%
2019	151,032	137,088	149,180	69,326	161,280	187,488	52,416	172,780	161,253	110,844	179,260	160,987	1,692,934	-6.3%
2020-S1	86,688	110,609	64,432	-	19,656	94,752							376,137	
Promedio 17-19	146,119	136,330	128,108	94,855	159,120	190,806	114,120	168,804	160,512	139,592	159,686	165,079	1,763,130	
Crecimiento 17vs16						18.6%	3.2%	-5.7%	13.1%	-12.9%	5.7%	-3.1%		
Crecimiento 18vs17	0.6%	2.2%	8.1%	5.1%	14.4%	19.5%	-43.3%	24.9%	-15.4%	33.7%	1.6%	-18.7%		
Crecimiento 19vs18	4.8%	-0.2%	22.1%	-37.1%	-4.4%	-10.5%	-50.0%	-6.8%	9.9%	-37.1%	18.7%	7.4%		
Crecimiento 20vs19	-42.6%	-19.3%	-56.8%	-100.0%	-87.8%	-49.5%								
Evolución Acum. 17	67.7%	29.4%	14.4%	13.7%	14.4%	15.2%	12.8%	10.0%	10.4%	7.8%	7.6%	6.4%		
Evolución Acum. 18	0.6%	1.3%	3.3%	3.7%	6.1%	9.0%	-0.6%	2.7%	0.3%	3.3%	3.1%	0.9%		
Evolución Acum. 19	4.8%	2.4%	8.3%	-1.4%	-2.2%	-4.1%	-9.0%	-8.6%	-6.6%	-10.1%	-7.5%	-6.3%		
Evolución Acum. 20	-42.6%	-31.5%	-40.1%	-48.3%	-57.9%	-56.0%								

Nota. DISMARCINCO S.R.L. empezó sus funciones en Chachapoyas en el mes de abril de 2016 y en Bagua Grande en el mes de mayo de 2016.

Tabla 18

Registro histórico de las ventas (sell out) de cervezas retornables de DISMARCINCO S.R.L. en el departamento de Amazonas

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Var.
2016	-	-	-	27,864	98,764	151,440	152,374	158,511	143,752	148,983	127,464	188,926	1,198,078	
2017	123,803	114,412	106,928	109,658	142,562	154,094	148,438	167,695	167,328	116,420	140,882	188,734	1,680,954	
2018	122,004	119,230	114,893	124,819	153,231	198,565	103,754	150,387	154,996	159,980	141,351	194,284	1,737,494	3.4%
2019	133,797	119,274	106,418	126,622	117,306	185,774	115,358	152,930	140,644	139,113	128,888	183,721	1,649,844	-5.0%
2020 - S1	140,144	125,881	54,274	1,057	37,591	96,053							455,000	
Promedio 17-19	126,535	117,639	109,413	120,366	137,700	179,478	122,517	157,004	154,323	138,504	137,040	188,913	1,689,431	
Crecimiento 17vs16						1.8%	-2.6%	5.8%	16.4%	-21.9%	10.5%	-0.1%		
Crecimiento 18vs17	-1.5%	4.2%	7.4%	13.8%	7.5%	28.9%	-30.1%	-10.3%	-7.4%	37.4%	0.3%	2.9%		
Crecimiento 19vs18	9.7%	0.0%	-7.4%	1.4%	-23.4%	-6.4%	11.2%	1.7%	-9.3%	-13.0%	-8.8%	-5.4%		
Crecimiento 20vs19	4.7%	5.5%	-49.0%	-99.2%	-68.0%	-48.3%								
Evolución Acum. 17				293.5%	99.2%	46.1%	28.9%	22.7%	21.4%	14.1%	13.7%	11.5%		
Evolución Acum. 18	-1.5%	1.3%	3.2%	5.7%	6.2%	10.8%	4.1%	1.8%	0.6%	3.7%	3.4%	3.4%		
Evolución Acum. 19	9.7%	4.9%	0.9%	1.1%	-4.9%	-5.2%	-3.4%	-2.7%	-3.5%	-4.6%	-5.0%	-5.0%		
Evolución Acum. 20	4.7%	5.1%	-10.9%	-33.9%	-40.5%	-42.3%								

Nota. DISMARCINCO S.R.L. empezó sus funciones en Chachapoyas en el mes de abril de 2016 y en Bagua Grande en el mes de mayo de 2016.

Figura 21.

Comparación de compras, ventas de cervezas retornables y ventas proyectadas según PIB



Apéndice B: Centrales de Distribución

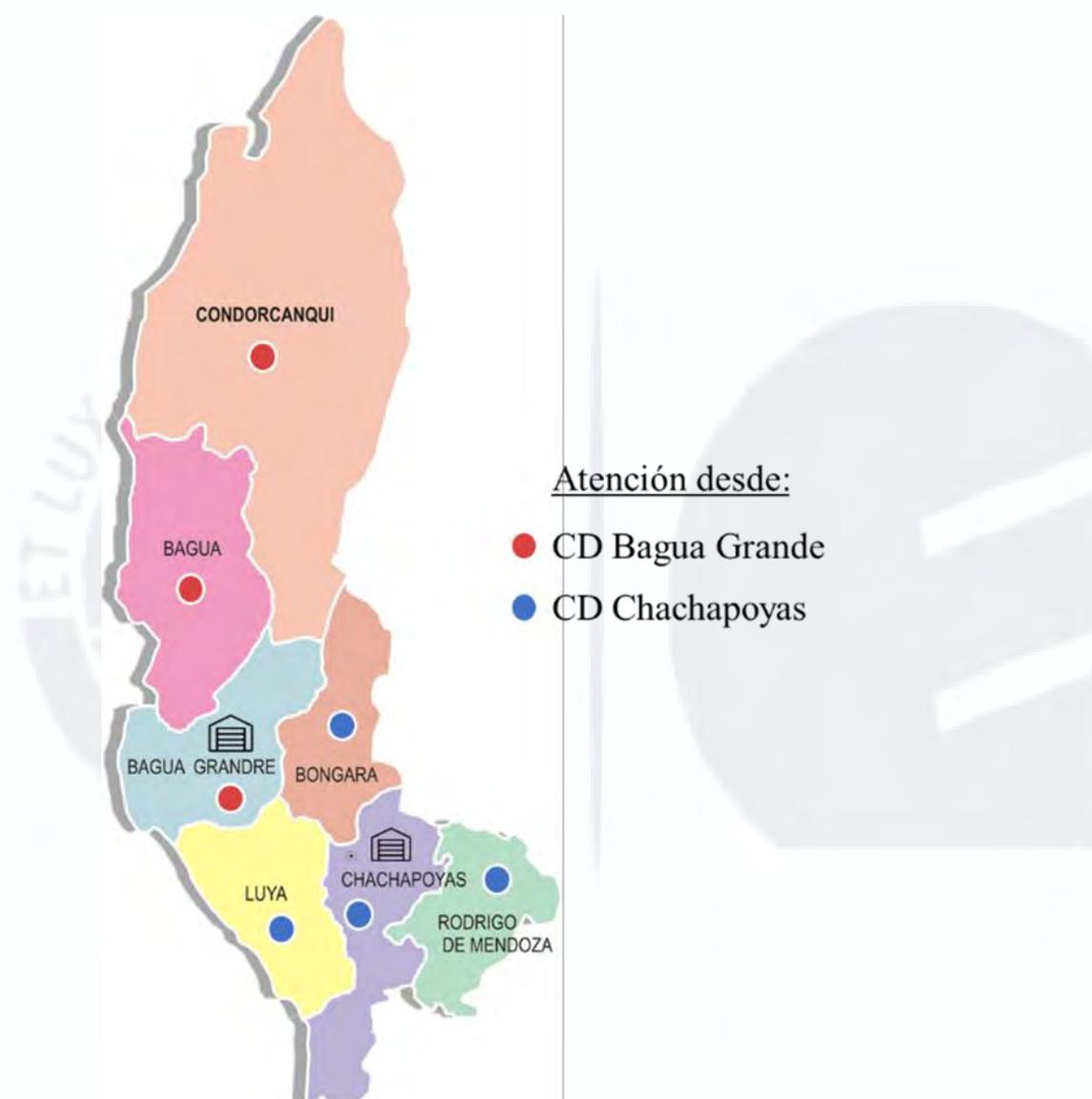
Figura 22

Centrales de distribución de DISMARCINCO S.R.L



Figura 23

Distribución geográfica del departamento de Amazonas según la atención por central de distribución



Nota: Adaptado de MINCETUR y Gobierno Regional de Amazonas

Figura 24

Participación de compras de cervezas retornables en las centrales de distribución



Apéndice C: Calificación de Fuerzas de Porter

Tabla 19

Calificación de las variables para las amenazas de DISMARCINCO S.R.L.

Valor	Grado de amenaza
1	Baja
2	Moderada
3	Alta

Tabla 20

Evaluación y calificación de las variables de Fuerzas de Porter

Fuerzas	Puntaje	Importancia	Puntaje ponderado
Amenaza de nuevos entrantes		100%	2.3
Posición ganada en el mercado	1	10%	0.1
Requisitos de capital	2	10%	0.2
Intervenciones estatales	3	30%	0.9
Recursos especializados (central de distribución)	1	20%	0.2
Decisión del proveedor principal	3	30%	0.9
Amenaza de productos sustitutos		100%	2
Costos cambiantes	2	40%	0.8
Precios bajos de los sustitutos	2	20%	0.4
Oferta desarrollada localmente	2	40%	0.8
Poder de negociación de los compradores		100%	1
Sensibilidad al precio	1	40%	0.4
Concentración de compradores	1	20%	0.2
Posibilidad de negociación	1	40%	0.4
Poder de negociación de los proveedores		100%	2.75
Costos cambiantes del proveedor principal	2	15%	0.3
Volúmenes de compra	2	10%	0.2
Concentración de proveedores	3	35%	1.05
Costos de cambiar al suministro	3	40%	1.2
Rivalidad entre los competidores existentes		100%	1.8
Identidad de marca	1	40%	0.4
Número de competidores directos	3	40%	1.2
Barreras de salida	1	20%	0.2

Tabla 21*Calificación final de Fuerzas de Porter*

Fuerzas	Puntaje	Grado de amenaza
Amenaza de nuevos entrantes	2.00	Medio
Amenaza de productos sustitutos	2.00	Medio
Poder de negociación de los compradores	1.00	Bajo
Poder de negociación de los proveedores	2.75	Alto
Rivalidad entre los competidores existentes	1.80	Medio



Apéndice D: Resultados Comerciales

Figura 25

Segmentación de clientes y participación en los ingresos de DISMARCINCO S.R.L. (2019)

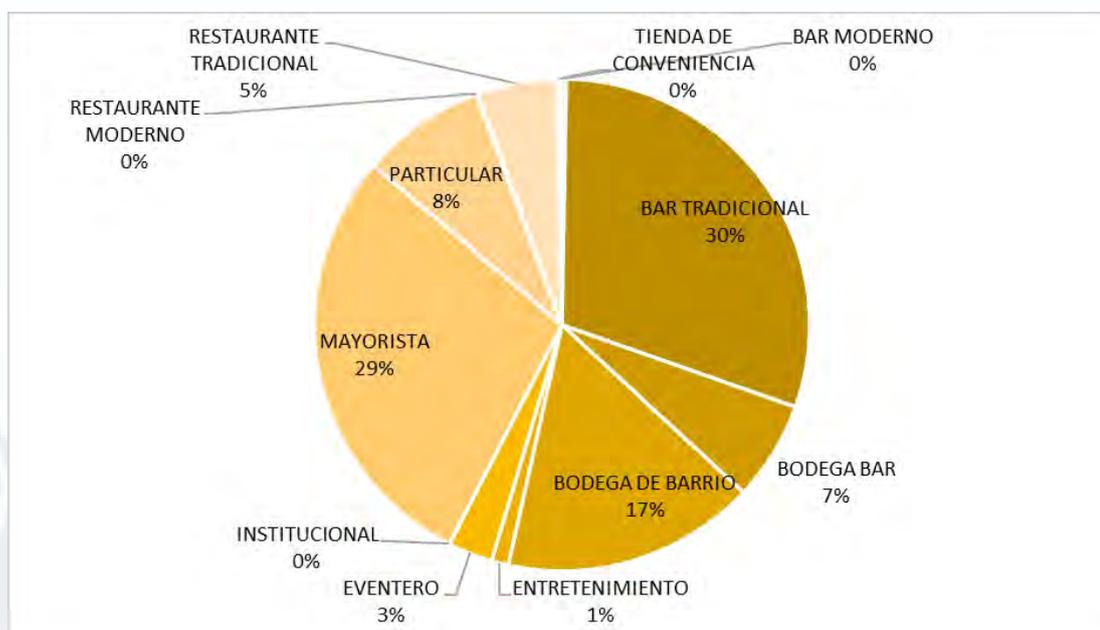


Figura 26

Segmentación de clientes y participación en los ingresos de DISMARCINCO S.R.L. (2020 - Semestre I)

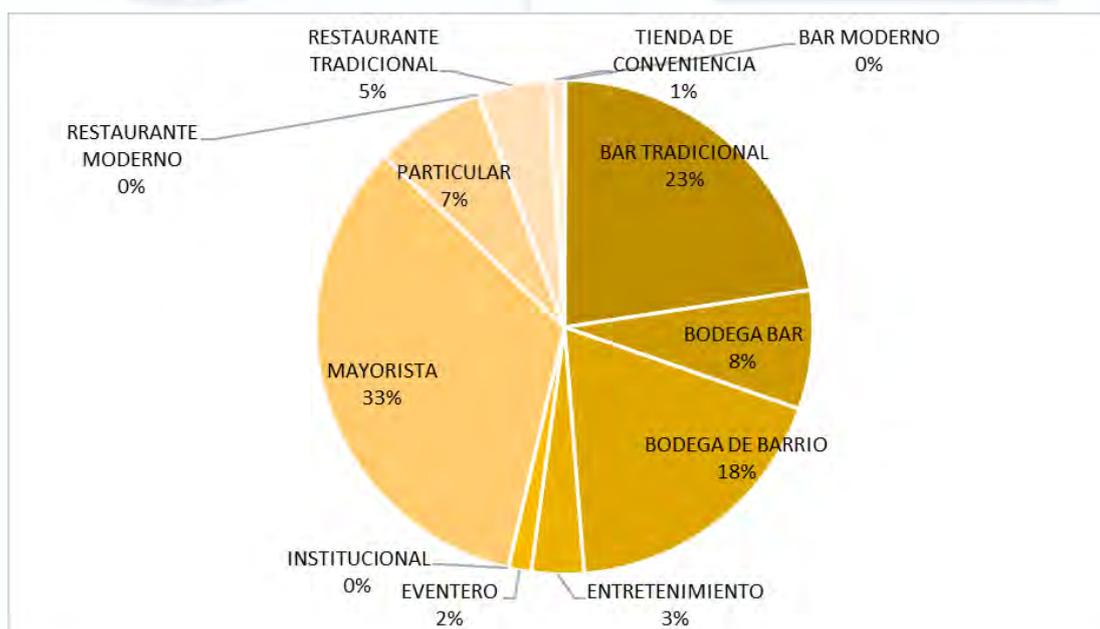
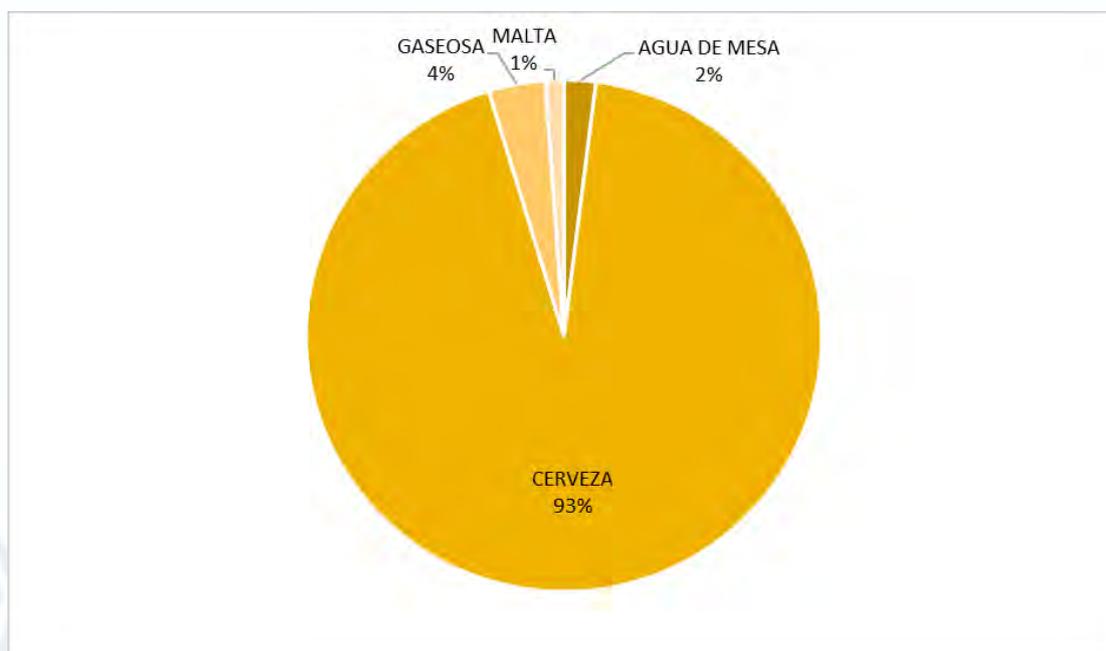


Figura 27

Participación de categorías vendidas por cajas convertidas en el 2019

**Figura 28**

Participación de categorías vendidas por ingresos en el 2019

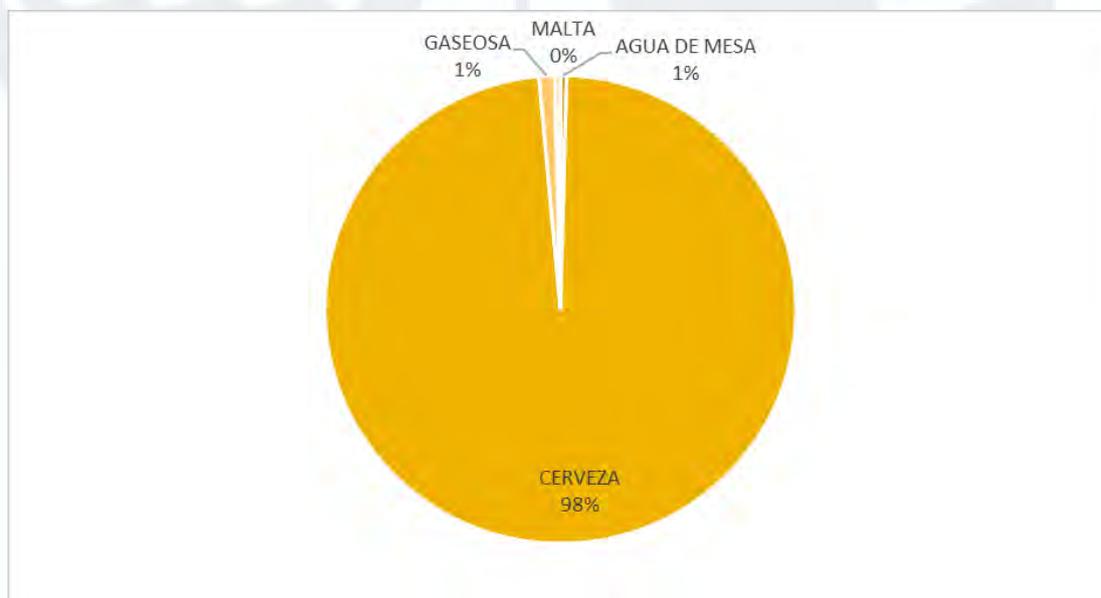
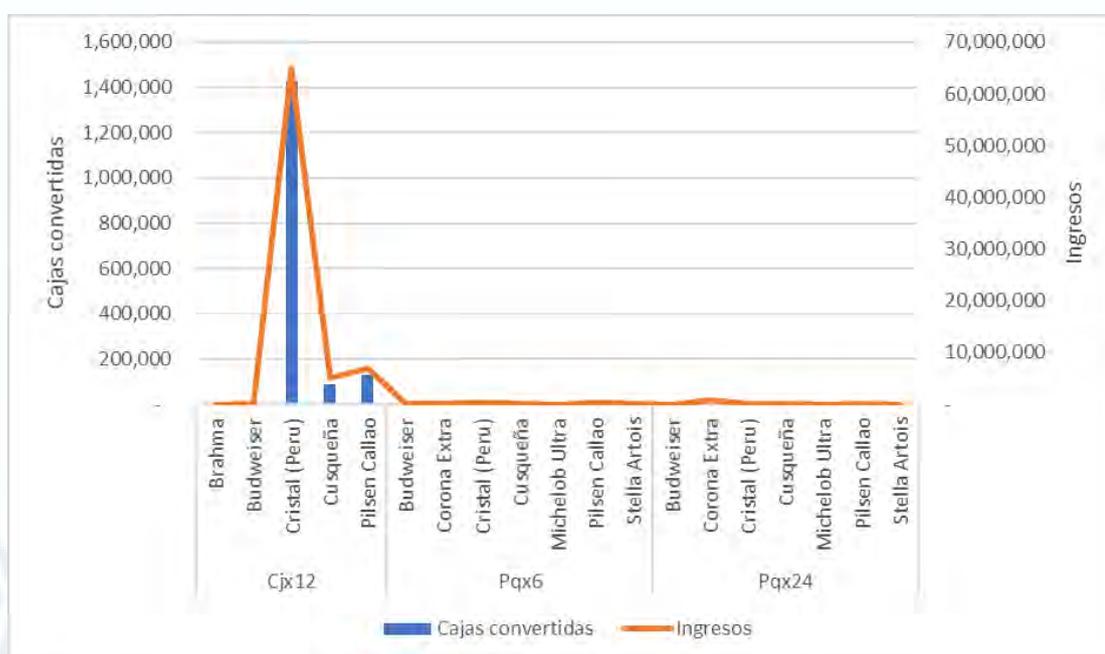


Figura 29

Cervezas vendidas según su unidad por ingresos y cajas convertidas en el 2019.

**Figura 30**

Cervezas vendidas según su unidad por ingresos y cajas convertidas en el 2020 – Semestre I

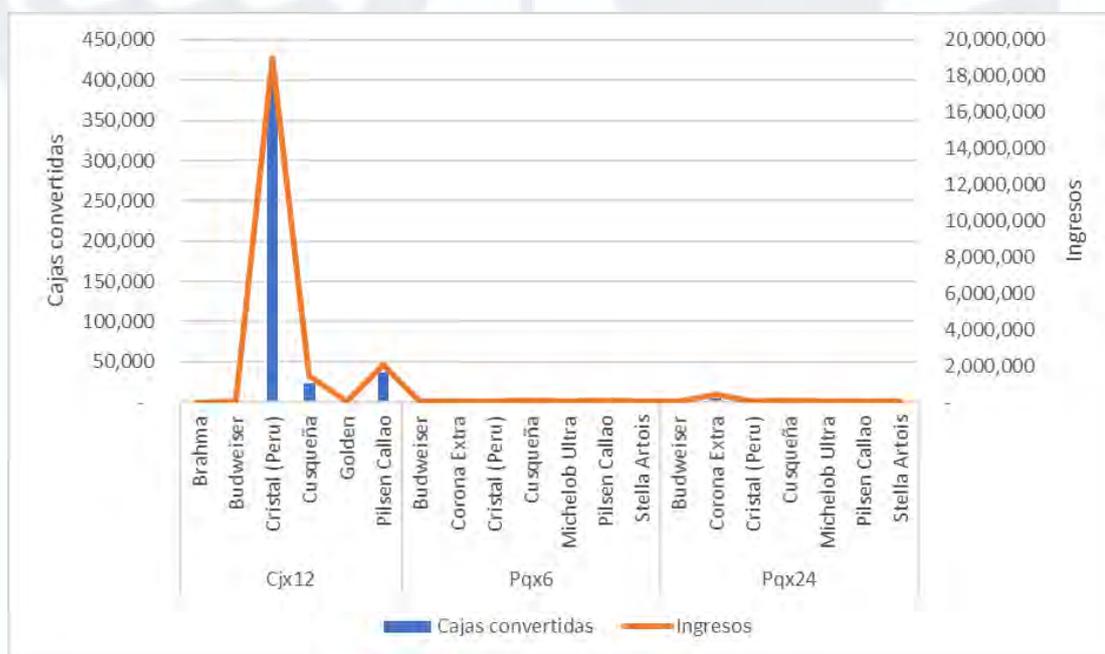
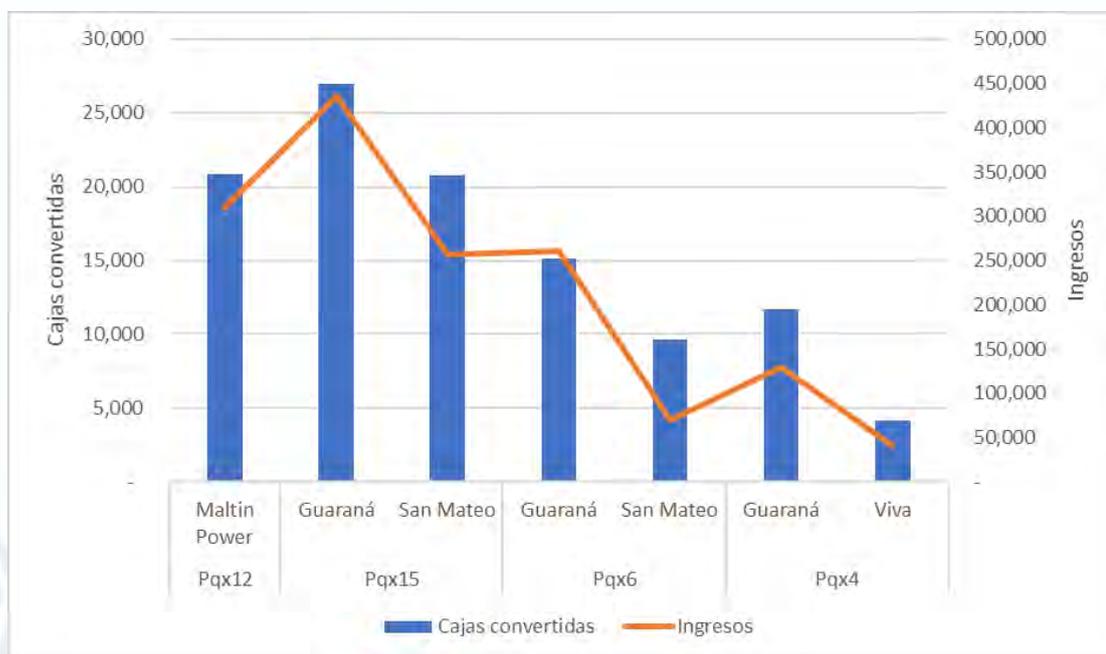
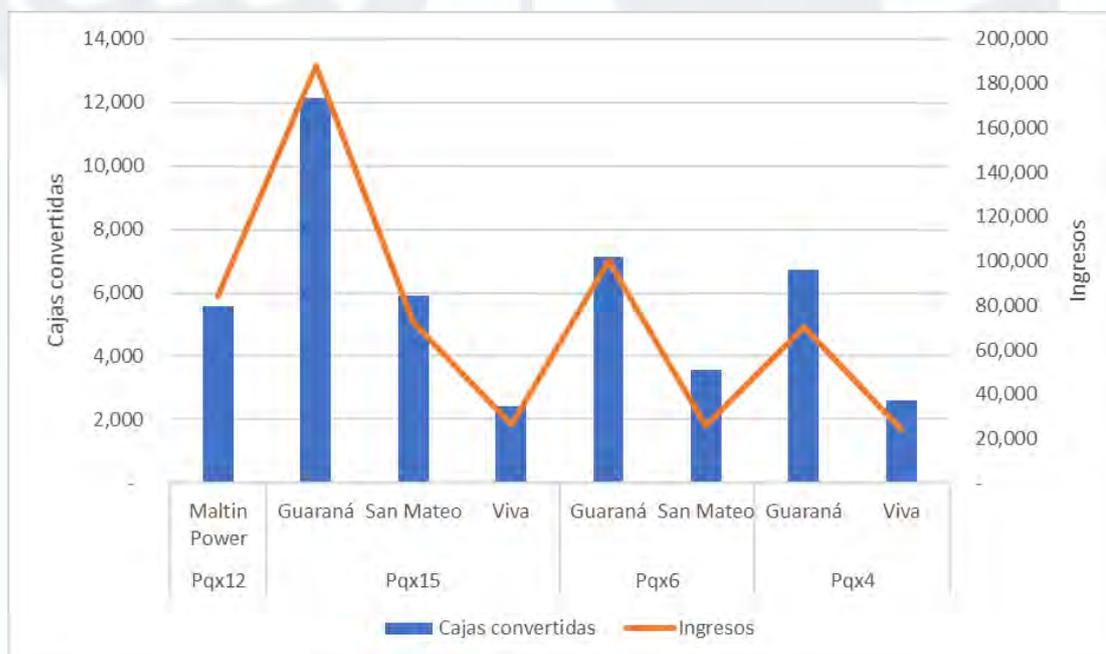


Figura 31

NABs vendidos según su unidad por ingresos y cajas convertidas en el 2019

**Figura 32**

NABs vendidos según su unidad por ingresos y cajas convertidas en el 2020 – Semestre I



Apéndice E: Evaluación Económica

Tabla 22

Resumen de inversión

Inversión	Costo Total con Subvención	Costo Total sin Subvención
Activos Tangibles	S/ 54,900	S/ 635,900
Terreno y Adaptación	S/ 20,000	S/ 46,000
Maquinaria y Equipo	S/ 12,000	S/ 567,000
Mobiliario y Eq. Oficina	S/ 22,900	S/ 22,900
Activos Intangibles	S/ 157,256	S/ 157,256
Creación App Web	S/ 120,000	S/ 120,000
Automatización WhatsApp	S/ 1,106	S/ 1,106
Registro de Marca	S/ 650	S/ 650
Publicidad de lanzamiento	S/ 30,000	S/ 30,000
Capacitación	S/ 5,000	S/ 5,000
Trámites	S/ 500	S/ 500
Capital de Trabajo	S/ 573,524	S/ 608,324
Mercaderías	S/ 413,953	S/ 413,953
Remuneraciones (inc. beneficios)	S/ 42,750	S/ 73,875
Gastos operativos	S/ 112,446	S/ 120,496
SubTotal	S/ 785,681	S/ 1,401,481
Imprevistos (5%)	S/ 39,284	S/ 70,074
Total	S/ 824,965	S/ 1,471,555

Tabla 23*Inversión en terreno y adaptación*

Terreno y Adaptación	Área disponible (m ²)	Área techada (m ²)	Área requerida	Costo (m ²)	Costo Total	Subvención Cruzada
Inversión en Terreno					S/ 26,000	
CD Bagua Grande	10,000	3,200	200	S/ 80	S/ 16,000	Si
CD Chachapoyas	6,000	2,160	200	S/ 50	S/ 10,000	Si
Inversión en Adaptación					S/ 20,000	
CD Bagua Grande			200	S/ 50	S/ 10,000	No
CD Chachapoyas			200	S/ 50	S/ 10,000	No
Inversión en Terreno y Edificación sin subvención					S/ 46,000	
Inversión en Terreno y Edificación con subvención					S/ 20,000	

Tabla 24*Inversión en maquinaria y equipo*

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Capacidad cajas mensual	Subvención Cruzada
Maquinaria			S/ 555,000		
Montacarga	2	S/ 55,500	S/ 111,000	193,536	Si
Unidad de reparto adaptado	2	S/ 222,000	S/ 444,000	43,200	Si
Equipo			S/ 12,000		
Kit anual de EPS	16	S/ 750	S/ 12,000		No
Inversión en Maquinaria y Equipo sin subvención			S/ 567,000		
Inversión en Maquinaria y Equipo con subvención			S/ 12,000		

Tabla 25*Inversión en mobiliaria y equipos de oficina*

Mobiliario y Equipos de Oficina	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Subvención Cruzada
Mobiliario y Eq. oficina			S/ 22,900	
Escritorio	1	S/ 1,000	S/ 1,000	No
Silla	1	S/ 600	S/ 600	No
Laptop	1	S/ 3,500	S/ 3,500	No
Celulares	22	S/ 800	S/ 17,600	No
Kit utiles escritorio	2	S/ 100	S/ 200	No
Inversión en Mobiliaria y Eq. de oficina sin subvención			S/ 22,900	
Inversión en Mobiliaria y Eq. de oficina con subvención			S/ 22,900	

Tabla 26*Inversión en activos intangibles*

Activos Intangibles	Costo Anual	Costo Único	Costo Total	Subvención cruzada
Creación App Web		S/ 120,000	S/ 120,000	No
Automatización WhatsApp	S/ 1,106		S/ 1,106	No
Registro de Marca		S/ 650	S/ 650	No
Publicidad de lanzamiento		S/ 30,000	S/ 30,000	No
Capacitación	S/ 5,000		S/ 5,000	No
Trámites		S/ 500	S/ 500	No
Inversión en Act. Intangibles sin subvención			S/ 157,256	
Inversión en Act. Intangibles con subvención			S/ 157,256	

Tabla 27*Inversión en capital de trabajo*

Capital de trabajo (primer mes)	Descripción	Cantidad	Costo Unitario Ponderado	Costo Total	Subvención Cruzada
Mercaderías	Primer abastecimiento			S/ 413,953	
Cervezas retornables	1 TI = 2016	6,048	S/ 49.79	S/ 301,151	No
Cervezas no retornables	1 TI = 1920	960	S/ 82.95	S/ 79,630	No
NABS	1 TI = 3696	1,848	S/ 17.95	S/ 33,172	No
Remuneraciones (inc. beneficios)				S/ 73,875	
Gerente de proyecto		1	S/ 6,250	S/ 6,250	No
Supervisor de distribución		1	S/ 4,375	S/ 4,375	No
Asistente comercial		1	S/ 2,250	S/ 2,250	No
Asistente administrativo		1	S/ 2,250	S/ 2,250	No
Operador logístico		2	S/ 2,000	S/ 4,000	Si
Asistente de almacén		2	S/ 2,250	S/ 4,500	Si
Conductor liquidador		2	S/ 2,250	S/ 4,500	Si
Auxiliar de reparto		4	S/ 1,750	S/ 7,000	Si
Asistente de contabilidad		1	S/ 2,250	S/ 2,250	Si
Asistente de caja		2	S/ 2,250	S/ 4,500	Si
Mototaxista afiliado (BG)	20 entregas al día c/u	10	S/ 1,800	S/ 18,000	No
Taxista afiliado (CH)	20 entregas al día c/u	7	S/ 2,000	S/ 14,000	No
Gastos operativos				S/ 120,496	
Combustible	Galones	5,232	S/ 13.14	S/ 68,748	No
Viáticos	Vales	180	S/ 10.00	S/ 1,800	Si
Agua				S/ 250	Si
Luz				S/ 5,000	Si
Mantenimiento	Propios y express			S/ 11,080	No
Internet				S/ 1,000	Si
Línea telefónica		22	S/ 119	S/ 2,618	No
Promoción de lanzamiento				S/ 30,000	No
Inversión en Mobiliaria y Eq. de oficina sin subvención				S/ 608,324	
Inversión en Mobiliaria y Eq. de oficina con subvención				S/ 573,524	

Tabla 28*Estructura de capital sobre inversión*

Estructura de capital	Costo Total con Subvención		Costo Total sin Subvención	
	Aporte propio	Deuda	Aporte propio	Deuda
Activos Tangibles	S/ 54,900	S/ -	S/ 68,900	S/ 567,000
Activos Intangibles	S/ -	S/ 157,256	S/ 127,256	S/ 30,000
Capital de Trabajo	S/ 159,571	S/ 413,953	S/ 194,371	S/ 413,953
Imprevistos	S/ 39,284		S/ 70,074	S/ -
Inversión Total	S/ 253,756	S/ 571,209	S/ 460,602	S/ 1,010,953
Representación (%)	31%	69%	31%	69%

Tabla 29*Resumen de servicio de deuda*

Servicio de deuda	Con Subvención
Requerimiento de inversión	S/ 571,209
Monto aproximado	S/ 600,000
TCEA	11%
TCET	2.64%
TCEM	0.87%
Plazo (meses)	36
Cuota mensual	S/ 19,496

Tabla 30*Servicio de deuda – con subvención*

Periodo	Saldo	Interés	Amortización	Cuota
1	S/ 600,000	S/ 5,241	S/ 14,255	S/ 19,496
2	S/ 439,308	S/ 3,837	S/ 15,659	S/ 19,496
3	S/ 428,523	S/ 3,743	S/ 15,753	S/ 19,496
4	S/ 417,644	S/ 3,648	S/ 15,848	S/ 19,496
5	S/ 406,670	S/ 3,552	S/ 15,944	S/ 19,496
6	S/ 395,600	S/ 3,455	S/ 16,041	S/ 19,496
			
36	S/ 14,496	S/ 127	S/ 19,370	S/ 19,496

Tabla 31*Cálculo de CAPM y WACC*

Descripción	
Beta del Sector	
β_e	1.3
D	71.9%
E	28.1%
T	30.0%
$\beta_a = \beta_e[1+(1-T)(D/E)]$	3.63
Capital Asset Pricing Model (CAPM)	
β_a	3.63
Rm	8.0%
Rf	4.2%
$R = R_f + \beta(R_m - R_f)$	17.9%
Weighted Average Cost of Capital (WACC)	
Ep	48.0%
Kp	17.9%
Ed	52.0%
Kd	11.0%
T	30.0%
$WACC = K_p * E_p + K_d * E_d * (1 - T)$	12.6%

Tabla 32*Depreciación y amortización*

Descripción	Valor Inicial	Vida (Años)	Vida (Trim.)	Tasa Trim.	Depreciación Anual				Suma	Valor Residual
					Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4		
Mobiliario y Eq. Oficina					S/ 1,319	S/ 1,319	S/ 1,319	S/ 1,319	S/ 5,275	S/ 15,825
Escritorio	S/ 1,000	4	16	6.25%	S/ 63	S/ 63	S/ 63	S/ 63	S/ 250	S/ 750
Silla	S/ 600	4	16	6.25%	S/ 38	S/ 38	S/ 38	S/ 38	S/ 150	S/ 450
Laptop	S/ 3,500	4	16	6.25%	S/ 219	S/ 219	S/ 219	S/ 219	S/ 875	S/ 2,625
Celulares	S/ 16,000	4	16	6.25%	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 4,000	S/ 12,000
Activo Intangible (Amort.)	S/ 157,256	5	20	5.00%	S/ 7,863	S/ 7,863	S/ 7,863	S/ 7,863	S/31,451	S/ 125,805
Total					S/ 21,957	S/ 21,957	S/ 21,957	S/ 21,957	S/87,826	S/ 141,630

Tabla 33*Datos para la proyección de ventas*

Descripción	B2B	B2C	Share	B2C - B2B
Precio Ponderado	S/52.46	S/61.35		
Cerveza RT	S/52.44	S/61.13	95.7%	17%
Cerveza NRT	S/80.94	S/101.70	2.4%	26%
NABS	S/16.83	S/20.21	1.9%	20%
Demanda Esperada				
Cerveza RT	105%	10%		
Cerveza NRT	110%	15%		
NABS	115%	20%		

Tabla 34*Elasticidad de la demanda (referencia enero-diciembre)*

Descripción	Elasticidad
Enero	85%
Febrero	79%
Marzo	74%
Abril	78%
Mayo	100%
Junio	103%
Julio	110%
Agosto	107%
Setiembre	107%
Octubre	113%
Noviembre	101%
Diciembre	142%

Tabla 35*Resumen de ingresos en trimestres*

Descripción	Año de ejecución				Total	%Modelo	%Total
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4			
Modelo B2B (Escenario único)	S/18,997,904	S/22,344,586	S/25,736,158	S/28,405,306	S/95,483,953	100.0%	89.3%
Cerveza RT	S/18,073,404	S/21,257,226	S/24,483,753	S/27,023,011	S/90,837,394	95.1%	85.0%
Cerveza NRT	S/504,022	S/592,811	S/682,791	S/753,605	S/2,533,230	2.7%	2.4%
NABS	S/420,477	S/494,549	S/569,614	S/628,690	S/2,113,330	2.2%	2.0%
Modelo B2C (Escenario único)	S/2,275,741	S/2,667,503	S/3,072,390	S/3,391,034	S/11,406,668	100.0%	10.7%
Cerveza RT	S/2,006,577	S/2,360,057	S/2,718,278	S/3,000,196	S/10,085,109	88.4%	9.4%
Cerveza NRT	S/86,365	S/101,579	S/116,997	S/129,131	S/434,073	3.8%	0.4%
NABS	S/87,803	S/103,271	S/118,946	S/131,282	S/441,301	3.9%	0.4%
Pago por delivery express	S/94,995	S/102,596	S/118,169	S/130,424	S/446,185	3.9%	0.4%
Ingresos Totales B2B + B2C (Escenario cruzado)	S/21,273,645	S/25,012,089	S/28,808,549	S/31,796,339	S/106,890,622		100.0%

Tabla 36*Datos para la proyección de costos de mercadería*

Descripción	B2B	B2C	Share	B2C - B2B
Costo Ponderado	S/49.80	S/49.80		
Cerveza RT	S/49.68	S/49.68	95.7%	0%
Cerveza NRT	S/80.94	S/80.94	2.4%	0%
NABS	S/15.79	S/15.79	1.9%	0%

Tabla 37*Costos de mercadería*

Descripción	Año de ejecución				
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
Modelo B2B (Escenario único)	S/18,020,248	S/21,194,705	S/24,411,743	S/26,943,533	S/90,570,229
Cerveza RT	S/17,121,698	S/20,137,866	S/23,194,492	S/25,600,038	S/86,054,094
Cerveza NRT	S/504,022	S/592,811	S/682,791	S/753,605	S/2,533,230
NABS	S/394,527	S/464,028	S/534,460	S/589,890	S/1,982,905
Modelo B2C (Escenario único)	S/1,767,982	S/2,079,430	S/2,395,057	S/2,643,453	S/8,885,921
Cerveza RT	S/1,630,638	S/1,917,892	S/2,208,999	S/2,438,099	S/8,195,628
Cerveza NRT	S/68,730	S/80,838	S/93,108	S/102,764	S/345,440
NABS	S/68,613	S/80,700	S/92,950	S/102,590	S/344,853
B2C + B2B (Escenario cruzado)	S/19,788,229	S/23,274,135	S/26,806,800	S/29,586,985	S/99,456,150

Tabla 38*Costos de mano de obra*

Descripción	Año de ejecución					Subvención Cruzada
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	
Directa	S/125,500	S/117,900	S/125,500	S/134,900	S/503,800	
Operador logístico	S/12,000	S/12,000	S/12,000	S/12,000	S/48,000	Si
Auxiliar de reparto	S/21,000	S/21,000	S/21,000	S/21,000	S/84,000	Si
Conductor liquidador	S/13,500	S/13,500	S/13,500	S/13,500	S/54,000	Si
Mototaxista afiliado (BG)	S/45,000	S/41,400	S/45,000	S/50,400	S/181,800	No
Taxista afiliado (CH)	S/34,000	S/30,000	S/34,000	S/38,000	S/136,000	No
Indirecta	S/79,125	S/79,125	S/79,125	S/79,125	S/316,500	
Gerente de proyecto	S/18,750	S/18,750	S/18,750	S/18,750	S/75,000	No
Supervisor de distribución	S/13,125	S/13,125	S/13,125	S/13,125	S/52,500	No
Asistente comercial	S/6,750	S/6,750	S/6,750	S/6,750	S/27,000	No
Asistente administrativo	S/6,750	S/6,750	S/6,750	S/6,750	S/27,000	No
Asistente de almacén	S/13,500	S/13,500	S/13,500	S/13,500	S/54,000	Si
Asistente de contabilidad	S/6,750	S/6,750	S/6,750	S/6,750	S/27,000	Si
Asistente de caja	S/13,500	S/13,500	S/13,500	S/13,500	S/54,000	Si
Total	S/204,625	S/197,025	S/204,625	S/214,025	S/820,300	

Tabla 39*Costos indirectos generales*

Descripción	Año de ejecución					Subvención Cruzada
	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total	
Combustible	S/206,245	S/206,245	S/206,245	S/206,245	S/824,982	No
Víaticos	S/5,400	S/5,400	S/5,400	S/5,400	S/21,600	Si
Agua	S/750	S/750	S/750	S/750	S/3,000	Si
Luz	S/15,000	S/15,000	S/15,000	S/15,000	S/60,000	Si
Mantenimiento	S/33,240	S/33,240	S/33,240	S/33,240	S/132,960	No
Internet	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/3,000	S/12,000	Si
Línea telefónica	S/7,854	S/7,854	S/7,854	S/7,854	S/31,416	No
Promoción (5% ventas)	S/109,037	S/128,245	S/147,711	S/163,030	S/548,024	No
Total	S/380,527	S/399,735	S/419,201	S/434,520	S/1,633,982	

Tabla 40*Categorización de costos*

Descripción	Año de ejecución		Categoría
	B2C Sin subvención	B2C Con subvención	
Costos fijo anual	S/1,046,366	S/650,366	
Automatización WhatsApp	S/1,106	S/1,106	Gasto A-V
Capacitación	S/5,000	S/5,000	Gasto A-V
Mano de obra directa	S/503,800	S/317,800	Cost. Prod.
Mano de obra indirecta	S/316,500	S/181,500	Gasto A-V
Agua	S/3,000	S/0	Gasto A-V
Luz	S/60,000	S/0	Gasto A-V
Mantenimiento	S/132,960	S/132,960	Gasto A-V
Internet	S/12,000	S/0	Gasto A-V
Kit anual de EPS	S/12,000	S/12,000	Gasto A-V
Costos variable anual	S/10,311,943	S/10,311,943	
Mercaderías	S/8,885,921	S/8,885,921	Cost. Prod.
Promoción (5% ventas)	S/548,024	S/548,024	Gasto A-V
Combustible	S/824,982	S/824,982	Cost. Prod.
Viáticos	S/21,600	S/21,600	Gasto A-V
Línea telefónica	S/31,416	S/31,416	Gasto A-V

Tabla 41*Estado de Ganancias y Pérdidas – B2C*

Descripción	Año de ejecución	
	B2C	B2C
	Con subvención	Sin subvención
Ventas netas	S/11,406,668	S/11,406,668
Costo de ventas	S/8,885,921	S/8,885,921
Utilidad bruta	S/2,520,747	S/2,520,747
Gastos administrativos y ventas	S/2,036,682	S/2,454,282
Utilidad operativa	S/484,065	S/66,465
Gastos financieros	S/42,130	S/99,783
Utilidad antes de impuestos	S/441,934	-S/33,318
Impuesto a la renta (30%)	S/132,580	-S/9,995
Utilidad neta	S/309,354	-S/43,314

Tabla 42*Flujo de caja con subvención – B2C*

Descripción	Inicio	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
Ingresos		S/2,180,746	S/2,564,907	S/2,954,221	S/3,260,609	S/10,960,483
Costos de producción						
Costos fijos		S/79,450	S/79,450	S/79,450	S/79,450	S/317,800
Costos variables		S/1,809,231	S/2,120,679	S/2,436,306	S/2,684,702	S/9,050,918
Depreciación		S/9,282	S/9,282	S/9,282	S/9,282	S/37,126
Costo total de producción		S/1,897,962	S/2,209,411	S/2,525,037	S/2,773,433	S/9,405,844
Gastos de administración y ventas		S/233,402	S/233,402	S/233,402	S/233,402	S/933,606
Beneficio operativo		S/49,382	S/122,094	S/195,782	S/253,774	S/621,033
Tasa de impuesto		S/14,814	S/36,628	S/58,735	S/76,132	S/186,310
NOPAT		S/34,567	S/85,466	S/137,048	S/177,642	S/434,723
Depreciación (+)		S/9,282	S/9,282	S/9,282	S/9,282	S/37,126
Inversión sobre activos (-)	S/212,156					S/212,156
Inversión sobre capital de trabajo	S/573,524					S/573,524
Recuperación del capital de trabajo (+)		S/573,524				S/573,524
Flujo de caja libre	-S/785,681	S/617,373	S/94,748	S/146,329	S/186,924	S/259,693
WACC (anual)	12.6%					
WACC (trimestral)	3.02%					
Flujo de caja neto	-S/785,681	S/599,302	S/89,282	S/133,852	S/165,980	S/202,735

Tabla 43*Análisis de sensibilidad sobre precio – B2C*

Descripción Variación	B2C con subvención				
	TIR	VAN	Payback	P.E.	B/C
-4%	-1.6%	-S/55,897	4.3	125,678	-S/0.07
-2%	8.7%	S/76,475	3.6	102,597	S/0.10
0%	17.2%	S/202,735	3.2	88,103	S/0.26
2%	25.3%	S/337,448	2.8	76,053	S/0.43
4%	32.3%	S/464,879	2.5	68,055	S/0.59

Tabla 44*Análisis de sensibilidad sobre unidades vendidas – B2C*

Descripción Variación	B2C con subvención				
	TIR	VAN	Payback	P.E.	B/C
-2%	24.2%	S/317,728	2.8	78,245	S/0.40
-1%	20.8%	S/260,232	3.0	82,882	S/0.33
0%	17.2%	S/202,735	3.2	88,103	S/0.26
1%	13.5%	S/145,238	3.4	94,026	S/0.18
2%	9.5%	S/87,742	3.6	100,803	S/0.11

Tabla 45*Análisis de sensibilidad sobre costo de venta – B2C*

Descripción Variación	TIR	B2C con subvención			
		VAN	Payback	P.E.	B/C
-2%	24.2%	S/317,728	2.8	78,245	S/0.40
-1%	20.8%	S/260,232	3.0	82,882	S/0.33
0%	17.2%	S/202,735	3.2	88,103	S/0.26
1%	13.5%	S/145,238	3.4	94,026	S/0.18
2%	9.5%	S/87,742	3.6	100,803	S/0.11

Tabla 46*Análisis de sensibilidad sobre mano de obra – B2C*

Descripción Variación	TIR	B2C con subvención			
		VAN	Payback	P.E.	B/C
-20%	18.7%	S/226,339	3.1	83,185	S/0.29
-10%	18.0%	S/214,537	3.1	85,644	S/0.27
0%	17.2%	S/202,735	3.2	88,103	S/0.26
10%	16.4%	S/190,933	3.2	90,561	S/0.24
20%	15.7%	S/179,131	3.3	93,020	S/0.23

Tabla 47*Análisis de sensibilidad sobre gastos operativos – B2C*

Descripción Variación	B2C con subvención				
	TIR	VAN	Payback	P.E.	B/C
-20%	24.8%	S/324,151	2.8	82,052	S/0.41
-10%	21.1%	S/263,443	3.0	84,778	S/0.34
0%	17.2%	S/202,735	3.2	88,103	S/0.26
10%	13.2%	S/142,027	3.4	100,938	S/0.18
20%	9.0%	S/81,319	3.6	103,105	S/0.10

Tabla 48*Análisis de sensibilidad sobre inversión en activos tangibles – B2C*

Descripción Variación	B2C con subvención				
	TIR	VAN	Payback	P.E.	B/C
-30%	18.7%	S/219,205	3.1	86,251	S/0.28
-15%	17.9%	S/210,970	3.1	87,245	S/0.27
0%	17.2%	S/202,735	3.2	88,103	S/0.26
15%	16.5%	S/194,500	3.2	89,554	S/0.24
30%	15.8%	S/186,265	3.2	90,063	S/0.23

Tabla 49*Análisis de sensibilidad sobre inversión en activos intangibles – B2C*

Descripción Variación	TIR	B2C con subvención			
		VAN	Payback	P.E.	B/C
-30%	21.6%	S/249,912	3.0	84,506	S/0.34
-15%	19.3%	S/226,323	3.1	86,632	S/0.30
0%	17.2%	S/202,735	3.2	88,103	S/0.26
15%	15.2%	S/179,147	3.3	89,315	S/0.22
30%	13.3%	S/155,558	3.4	91,566	S/0.19

Apéndice F: Análisis Causa-Raíz

Eric Ries (2012) adaptó la metodología de “The 5 Whys” creado por Sakichi Toyoda alrededor del año 1930 para determinar la causa – raíz de un defecto o problema en particular, para ello, se utilizan preguntas en secuencia para explorar las relaciones a partir de interacciones, en el que cada respuesta es la base de la siguiente. Bajo esta metodología, se han tomado los efectos visibles en el área comercial para tener hallazgos secuenciales de la causa a partir de entrevistas con la gerencia (Marlon Vásquez y Marcelo Vásquez) y supervisores de áreas (Jorge Flores, Edwin Rojas, Lenin Gonzáles y Alfonso Mendoza).

i) Efecto 1: Decrecimiento de ventas

Pregunta 1: ¿Por qué las ventas han decrecido?

Respuesta: Porque los pedidos de los clientes no han sido constantes.

Pregunta 2: ¿Por qué los pedidos de los clientes no han sido constantes?

Respuesta: Porque no todos los negocios se han desarrollado de manera uniforme.

Pregunta 3: ¿Por qué no todos los negocios se han desarrollado de manera uniforme?

Respuesta: Porque no son canales de venta atractivos que generen interés en el consumidor final por la oferta de DISMARCINCO.

Pregunta 4: ¿Por qué existen clientes que no son canales de venta atractivos para el consumidor final con respecto a la oferta de DISMARCINCO?

Respuesta: Porque no trasladan eficazmente las acciones comerciales compartidas por los agentes de la distribuidora en cada punto de venta al consumidor final.

Pregunta 5: ¿Por qué no trasladan eficazmente las acciones comerciales al consumidor final?

Respuesta: Porque los clientes tienen expectativas de crecimiento a corto plazo y no existe un interés por anticiparse a las necesidades del consumidor y crear vínculos comerciales a largo plazo.

Conclusión: el decrecimiento de las ventas puede responder a la dinámica con la que operan diversos negocios en la región, orientados a generar ventas sin una proyección de crecimiento que motive la construcción de un vínculo comercial sólida y sostenible con la distribuidora y los consumidores.

ii) Efecto 2: Baja cobertura de portafolio

Pregunta 1: ¿Por qué no se cobertura todo el portafolio?

Respuesta: Porque los agentes comerciales prefieren promocionar sólo 2 o 3 marcas.

Pregunta 2: ¿Por qué sólo se prefiere promocionar 2 o 3 marcas?

Respuesta: Porque con esas marcas pueden llegar a sus cuotas y comisionar más.

Pregunta 3: ¿Por qué comisionan más sólo con 2 o 3 marcas?

Respuesta: Porque los demás productos del portafolio no tienen mucha rotación.

Pregunta 4: ¿Por qué los demás productos del portafolio no tienen mucha rotación?

Respuesta: Porque los consumidores finales no tienen el debido conocimiento de los demás productos del portafolio y acciones vigentes en el mercado.

Pregunta 5: ¿Por qué los consumidores finales no conocen los demás productos del portafolio?

Respuesta: Porque no se les trasladan las promociones y elementos promocionales exigidos.

Conclusión: el material publicitario que incluye el detalle de toda la oferta que posee DISMARCINCO, así como las promociones que benefician al consumidor final, no están siendo trasladadas por los clientes, de manera que se estaría privando al mercado de ofertas, descuentos, obsequios e incentivos para el consumo.

iii) Efecto 3: Poco conocimiento sobre el consumidor final

Pregunta 1: ¿Por qué se tienen poco conocimiento sobre el consumidor final?

Respuesta: Porque la distribuidora posee un modelo de negocio B2B, comercializando directamente con los detallistas y mayoristas, quienes tienen contacto con el consumidor final.

Pregunta 2: ¿Por qué se trabaja con el modelo B2B?

Respuesta: Porque fue una propuesta de la matriz, un formato estándar de comercialización para las operaciones de una distribuidora. En el cual, se vende a los clientes con un precio indiferenciado al contado, por toma de pedidos con un agente comercial en el punto de contacto y en una entrega máxima de veinticuatro horas

Pregunta 3: ¿Por qué se ha trabajado sobre la propuesta de la matriz?

Respuesta: Porque ha dado resultados anteriormente.

Pregunta 4: ¿Por qué los resultados no se han dado como antes?

Respuesta: Porque el consumidor ha cambiado y el modelo B2B no ha logrado que los negocios se adapten a la dinámica del mercado.

Pregunta 5: ¿Por qué el modelo B2B no se ha adaptado al consumidor final?

Respuesta: Porque los negocios no han priorizado la tecnología en sus procesos, por su parte, los consumidores han optado cada vez más por realizar compras digitales, además, los clientes (detallistas y mayoristas) no le trasladan con honestidad las acciones promocionales.

Figura 33*Ejemplo de entrevista según la técnica “5-Why”*

Cliente _____	Técnica 5-Why	Ficha _____	Fecha _____
Entrevistadores _____	_____	_____	
Entrevistado _____	_____	_____	
Efecto 1	Decrecimiento de ventas		
Pregunta 1	¿Por qué las ventas han decrecido?		

Pregunta 2	_____		

Pregunta 3	_____		

Pregunta 4	_____		

Pregunta 5	_____		

Conclusión	_____		

En las entrevistas a profundidad que se realizaron a la gerencia, supervisores, colaboradores y consumidores se pudieron sintetizar las principales causas sobre la caída de las ventas en el Diagrama de Ishikawa, el cual sirvió para definir el Problema Clave, Magnitud, Tiempo, Impacto y los Responsables. Las principales causas halladas fueron:

- Ineficaz traslado de las promociones del detallista a los consumidores finales: a través de la verificación por parte del Mystery Shopper a cargo de AB InBev y por comentarios directos de los consumidores hacia la empresa se confirmó que los detallistas (por ejemplo, bodegas y bares) no trasladaban las promociones, lo cual generaba insatisfacción y desconfianza en el mercado, perdiendo ocasiones de consumo.
- Poco conocimiento del consumidor final: al tener un modelo de negocio orientado a los detallistas, no se tomaba en cuenta las necesidades del consumidor final, tampoco se consideraban las oportunidades de una atención directa.
- Confort sobre la situación monopolística: no tener competencia y tener alto poder de negociación ha afectado a la matriz (AB InBev) y a sus distribuidoras a no innovar y reducir las acciones comerciales.
- Baja rotación del portafolio: Cerveza Cristal en su formato retornable de 650 ml. representa el 82% de los ingresos de la empresa, además no existe incentivos por parte de la matriz AB InBev para impulsar otras categorías (gaseosas, aguas y bebidas en base de malta).
- Enfoque sobre volumen de ventas por encima del desarrollo de POCs por parte de la matriz: ha existido frecuente presión desde la planta de producción en dar salida a la venta de las cervezas, por lo tanto, los esfuerzos comerciales en

desarrollar los Puntos de Contacto (POCs) no se han visto recompensados como la venta por volumen.

- Falta de un presupuesto interno para iniciativas comerciales: en el nuevo sistema de distribuidoras exclusivas de AB InBev, la matriz obtiene mayores márgenes a cambio de implementar acciones comerciales a nivel nacional, lo cual hace que la distribuidora no tenga un propio y atractivo presupuesto para sus iniciativas.
- Competencia de bebidas espirituosas: los agentes comerciales han detectado el creciente consumo de bebidas espirituosas con promociones agresivas, a pesar de que en la región de Amazonas aún no está consolidado, se toma en cuenta como una tendencia.
- Falta de innovación en propios procesos: no se han desarrollado acciones para que la empresa mejore su propuesta de valor y se diferencie de otras distribuidoras.
- Inexistente participación de la distribuidora en los procesos de innovación de la matriz: por ejemplo, la creación de BackusYa y BEES no ha incluido la participación de los distribuidores, y tampoco están en los planes de ejecución. Así mismo, el desarrollo de promociones, mejora de procesos y otros elementos no involucran a los distribuidores en la co-creación.
- Falta de planificación estratégica: la empresa se ha centrado en solventar sus operaciones sin la visión de consolidarse en el largo plazo.

Figura 34

Diagrama de Ishikawa enfocado a los problemas comerciales

