

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



**Planeamiento Estratégico para Aidisa Perú S.A.C.**

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

**PRESENTADA POR**

**Roberto Carlos Dileo Pinillos**

**Jorge Luis Diaz Amayo**

**Luis Gordillo Andrade**

**Eduardo Antonio Ubillús Galarreta**

**Asesor: Rubén Guevara Moncada**

**Surco, junio de 2016**

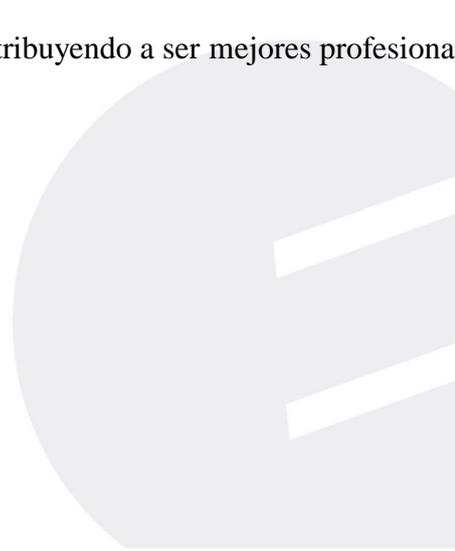
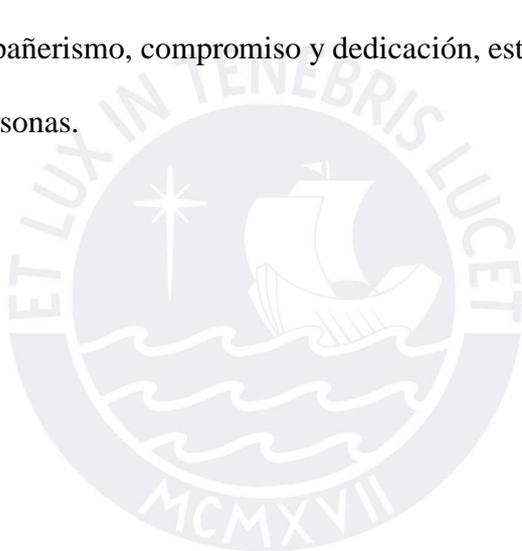
## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Rubén Guevara, nuestro asesor, por guiar el desarrollo de nuestra tesis de maestría y habernos permitido compartir sus conocimientos.

La empresa Aidisa Perú S.A.C., en especial a los señores Iván Tejada Quiroga y Eduardo Guzmán Crooker, quienes ocuparon el cargo de gerente general durante la elaboración de la presente tesis y brindaron todas las facilidades para el desarrollo de la misma; así como también a todos los empleados involucrados en el desarrollo del planeamiento estratégico quienes colaboraron y aportaron de forma muy comprometida.

A nuestros compañeros y amigos de promoción del MBA Trujillo X, gracias a su compañerismo, compromiso y dedicación, estamos contribuyendo a ser mejores profesionales y personas.



### Dedicatorias

A Dios, por guiar mi camino y brindarme la hermosa familia que tengo, a mi esposa Cecilia y mis hijos Ariana y Benjamín por ser mi motor de vida, fuente de inspiración diaria y fortaleza; a mi madre y mi padre por el gran ejemplo de vida que me brindan.

Roberto Dileo

A mi mujer, por su aliento y motivación a ser mejor, a mis hijos, por ser el motor de mis metas y a mi madre, por sus ganas y enseñanzas de vida.

Jorge Luis Diaz

A Dios y a mi padre, que me guían para seguir adelante en el cumplimiento de mis sueños y objetivos; a mi madre, hermanos y sobrinos, por el apoyo y comprensión de todos los días.

Luis Gordillo

A Dios, sin Él nada somos; a mi madre Dora que siempre está en mis pensamientos, a mi padre Flavio ejemplo de vida y persona, a mi esposa Claudia e hija Flavia que son mis amores por siempre.

Eduardo Ubillús

## Resumen Ejecutivo

El plan estratégico desarrollado para Aidisa Perú S.A.C. se enmarca en la industria de distribución de productos de consumo masivo, específicamente en el canal tradicional abarcando a clientes minoristas y mayoristas. Para el desarrollo del mismo se trabajó conjuntamente con un grupo de empleados de cada operación de Aidisa Perú seleccionados en base a su conocimiento de la industria y de la empresa, realizándose además una exhaustiva investigación de la industria mediante el análisis del entorno PESTE identificándose las principales oportunidades y amenazas, y estableciendo como parámetros comparativos las empresas consideradas competencia directa así como también las empresas referentes. En cuanto al análisis interno se realizó un estudio detallado de la empresa mediante el análisis AMOFHIT identificando las principales fortalezas y debilidades de la organización. De esta manera se obtuvo la información necesaria para desarrollar cada una de las etapas del planeamiento estratégico desde la construcción de la visión, misión, valores y código de ética hasta los objetivos de largo plazo en base a los cuales se trazaron las estrategias y las políticas que las enmarcan, así como los objetivos de corto plazo para finalizar estableciendo el tablero de control balanceado y las conclusiones y recomendaciones para el despliegue y aplicación de este planeamiento.

Mediante el análisis realizado encontramos que el futuro de Aidisa Perú es promisorio debido a su capacidad de análisis y gestión desarrollada desde el año 2013 la cual ha permitido cambiar la realidad de la empresa y revertir progresivamente la tendencia financiera negativa asegurando su continuidad y sostenibilidad. Dicha capacidad asegura la aplicación del presente planeamiento así como su seguimiento y la consecución de sus objetivos.

## **Abstract**

The strategic plan developed for Aidisa Peru S.A.C. is framing in the consumer products distribution industry, specifically in the traditional channel encompassing traditional retail and wholesale customers. For its development we worked together with employees of each operation selected based on their industry and company knowledge. We also carried out a thorough industry investigation using PESTE analysis identifying main opportunities and threats, and establishing benchmarks as companies considered direct competition as well as model companies. For internal analysis was performed a detailed study of the company using AMOFHIT analysis identifying the main strengths and weaknesses of the organization. So the information was obtained to develop each stages of strategic planning from building the vision, mission, values and code of ethics to the long-term objectives which served to strategize and policies that frame the strategies, as well as short-term goals finishing setting the balanced score card and the conclusions and recommendations for the deployment and application of this planning.

Through analysis we found a promising future to Aidisa Peru because of its capacity for analysis and management developed since 2013 which has allowed change reality of the company and gradually reverse the negative financial trend ensuring continuity and sustainability. This capacity ensures the implementation of this planning and monitoring and achieving its objectives.

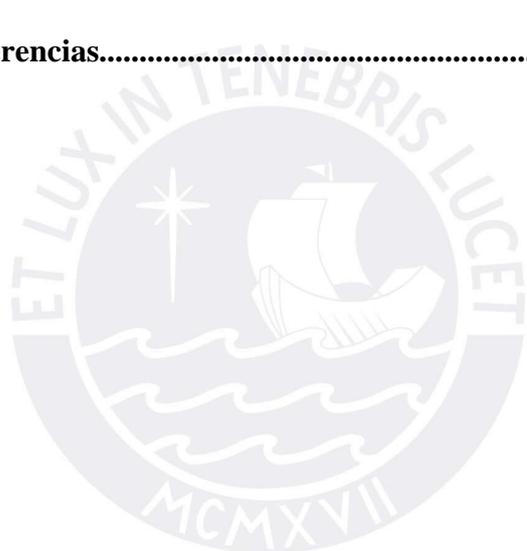
## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Aidisa Perú S.A.C. ....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General de Aidisa Perú S.A.C.....	1
1.2 Conclusiones .....	6
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes .....	8
2.2 Visión .....	9
2.3 Misión .....	10
2.4 Valores .....	10
2.5 Código de Ética.....	10
2.6 Conclusiones .....	11
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>12</b>
3.1 Analisis del Entorno PESTE .....	12
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	12
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	16
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	19
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	22
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	25
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	26
3.3 Aidisa Perú S.A.C y sus Competidores.....	27
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores .....	27
3.3.2 Poder de negociación de los compradores .....	30

3.3.3 Amenazas de los sustitutos.....	31
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	32
3.3.5 Rivalidad de los competidores .....	33
3.4 Aidisa Perú S.A.C y sus Referentes .....	36
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MRP) .....	37
3.6 Conclusiones .....	37
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>41</b>
4.1 Análisis AMOFHIT .....	41
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	41
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	44
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	49
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	54
4.1.5 Recursos humanos (H) .....	57
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	60
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	61
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	62
4.3 Conclusiones .....	62
<b>Capítulo V: Intereses de Aidisa Perú S.A.C. y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>64</b>
5.1 Intereses de Aidisa Perú S.A.C. ....	64
5.2 Potencial de Aidisa Perú S.A.C.....	65
5.3 Principios Cardinales de Aidisa Perú S.A.C. ....	66
5.4 Matriz de Intereses de Aidisa Perú S.A.C.....	68
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	68
5.6 Conclusiones .....	69
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>71</b>

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	71
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	71
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	74
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	74
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	75
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	76
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	77
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	77
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	77
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	77
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	77
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	83
6.13 Conclusiones .....	84
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>85</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	85
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	85
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	85
7.4 Estructura de Aidisa Perú S.A.C .....	88
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	91
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	91
7.7 Gestión del Cambio.....	92
7.8 Conclusiones .....	92
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>94</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	94
8.1.1 Aprendizaje interno.....	94

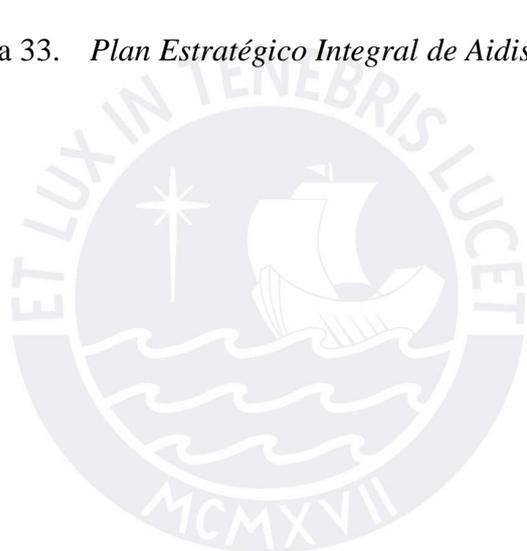
8.1.2 Procesos.....	94
8.1.3 Clientes.....	94
8.1.4 Financiera.....	95
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	95
8.3 Conclusiones .....	95
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>97</b>
9.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	97
9.2 Conclusiones Finales.....	97
9.3 Recomendaciones Finales .....	101
9.4 Futuro de Aidisa Perú S.A.C.....	102
<b>Referencias.....</b>	<b>104</b>



## Lista de Tablas

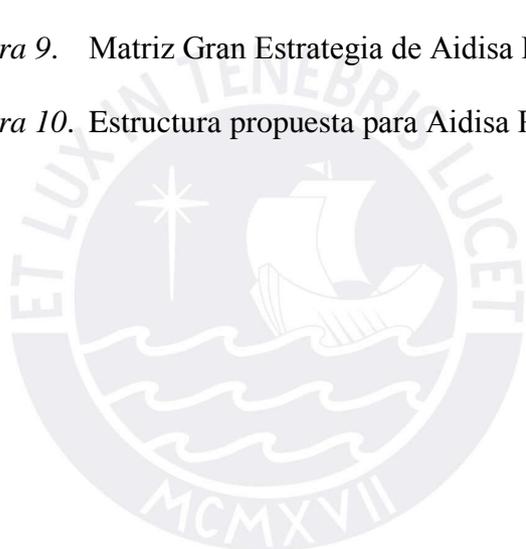
Tabla 1.	<i>Análisis de la Visión Actual (presencia de componentes de la metodología).....</i>	8
Tabla 2.	<i>Análisis de la Misión Actual (presencia de componentes de la metodología).....</i>	9
Tabla 3.	<i>Índice de Precios al Consumidor 1995-2014 (variaciones porcentuales) .....</i>	17
Tabla 4.	<i>Tipo de Cambio Promedio Venta 1995-2014 (nuevos soles por dólar) .....</i>	17
Tabla 5.	<i>El E-Consumo en el Mapa .....</i>	23
Tabla 6.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....</i>	26
Tabla 7.	<i>Ventas Aidisa Perú por Proveedor (Todos) 2012-2015 (miles de soles, sin IGV).....</i>	29
Tabla 8.	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC) .....</i>	39
Tabla 9.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR).....</i>	40
Tabla 10.	<i>Ventas Aidisa Perú por Proveedor Activo 2012-2015 (miles de soles, sin IGV).....</i>	46
Tabla 11.	<i>Capacidad de Vehículos por Sucursal .....</i>	51
Tabla 12.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas Comparativo, Años 2015, 2014 y 2013 .....</i>	55
Tabla 13.	<i>Forma y Plazo de Pago a Proveedores .....</i>	55
Tabla 14.	<i>Forma de Pago de Clientes y Distribución del Crédito por Canales de Venta..</i>	56
Tabla 15.	<i>Principales Indicadores Financieros - 2014 .....</i>	56
Tabla 16.	<i>Estructura de Personal Aidisa Perú S.A.C .....</i>	59
Tabla 17.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....</i>	63
Tabla 18.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) .....</i>	68
Tabla 19.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....</i>	72
Tabla 20.	<i>Matriz PEYEA de Aidisa Perú S.A.C.....</i>	73
Tabla 21.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Aidisa Perú S.A.C.....</i>	76
Tabla 22.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Aidisa Perú S.A.C.....</i>	78

Tabla 23.	<i>Matriz de Rumelt de Aidisa Perú S.A.C.</i> .....	79
Tabla 24.	<i>Matriz de Ética de Aidisa Perú S.A.C.</i> .....	80
Tabla 25.	<i>Estrategias Retenidas de Aidisa Perú S.A.C.</i> .....	81
Tabla 26.	<i>Estrategias de Contingencia de Aidisa Perú S.A.C.</i> .....	81
Tabla 27.	<i>Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	82
Tabla 28.	<i>Posibilidades de los Competidores</i> .....	83
Tabla 29.	<i>Objetivos de Corto Plazo de Aidisa Perú S.A.C.</i> .....	86
Tabla 30.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de Aidisa Perú S.A.C.</i> .....	87
Tabla 31.	<i>Políticas Asignadas a cada Estrategia</i> .....	89
Tabla 32.	<i>Tablero de Control Balanceado de Aidisa Perú S.A.C.</i> .....	96
Tabla 33.	<i>Plan Estratégico Integral de Aidisa Perú S.A.C.</i> .....	98



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Operaciones de Aidisa Perú en el territorio nacional.....	3
<i>Figura 2.</i>	Mapa de la victimización.....	20
<i>Figura 3.</i>	Organigrama Aidisa Perú, central Lima y regional La Libertad.....	43
<i>Figura 4.</i>	Cadena de valor de Aidisa Perú S.A.C.....	51
<i>Figura 5.</i>	Plano de puntos de venta georreferenciados, zona Lima Este.....	53
<i>Figura 6.</i>	Polígono y vector resultante de la posición estratégica de Aidisa Perú.....	73
<i>Figura 7.</i>	Matriz Boston Consulting Group de Aidisa Perú S.A.C.....	74
<i>Figura 8.</i>	Matriz Interna Externa de Aidisa Perú S.A.C.....	75
<i>Figura 9.</i>	Matriz Gran Estrategia de Aidisa Perú S.A.C.....	75
<i>Figura 10.</i>	Estructura propuesta para Aidisa Perú S.A.C.....	90



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

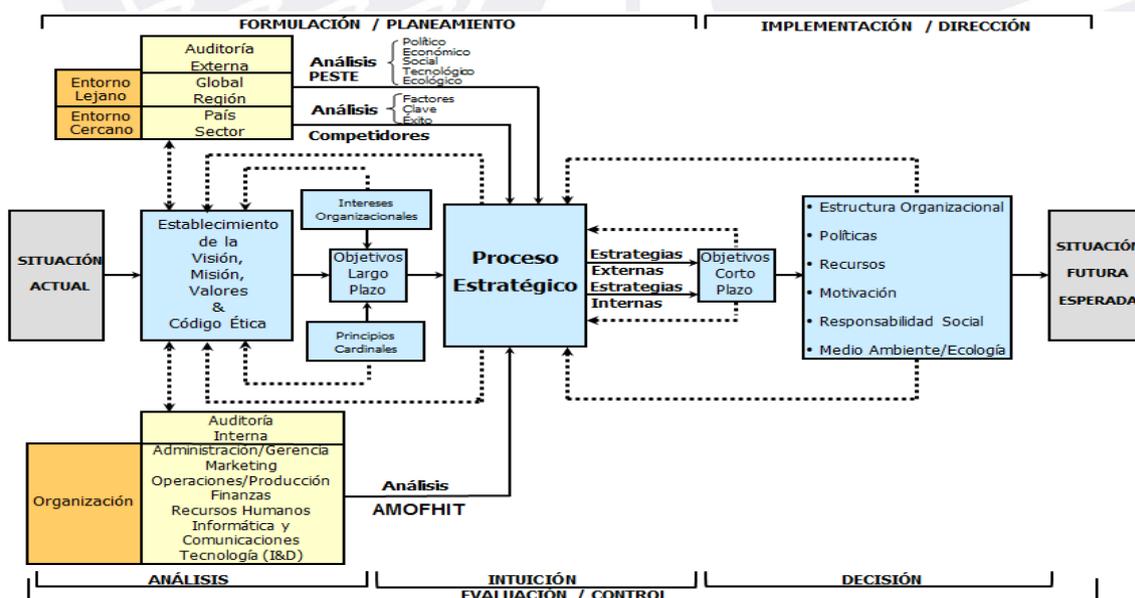


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 55. México D.F., México: Pearson.

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

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

dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de

esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y

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



## Capítulo I: Situación General de la Empresa Aidisa Perú S.A.C.

### 1.1 Situación General

Aidisa Perú S.A.C. es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo en el territorio peruano. Proviene de capitales bolivianos y pertenece a un grupo económico importante de dicho país, el cual es propietario, entre otras empresas, de Aidisa Bolivia S.A., esta es una empresa de representación, comercialización y distribución con operaciones en todo el país y que cuenta con centros de distribución en las principales provincias de Bolivia.

La distribución de los bienes y servicios es parte primordial del concepto de mezcla de *marketing*, establecido por McCarthy, comúnmente conocido como “las 4 P’s del marketing” (precio, producto, promoción y plaza = distribución). Asimismo, en cuanto a la distribución comercial, se encuentra dos grandes tipos: (a) la distribución minorista o intermediario minorista, que se realiza mediante el canal moderno de grandes superficies; y (b) la distribución en el canal tradicional o intermediario mayorista, conocida también como distribución mayorista, tienda y tienda, o distribución oficial (Molinillo, 2012). Cabe añadir que el caso de este planeamiento estratégico corresponde al de distribución en canal tradicional o intermediario mayorista.

La principal función de las empresas distribuidoras es la de ser intermediarios comerciales que se encargan de acercar el producto al consumidor final. Adicionalmente, cumplen otras funciones como las siguientes: (a) adaptar el surtido de productos a las demandas del consumidor comprando en lotes grandes y vendiendo en unidades menores; (b) almacenar y gestionar *stocks* para satisfacer la atención de la demanda sin quebrar *stocks*; (c) encargarse de la financiación de los clientes, (d) asumir riesgos, dado que la propiedad de la mercancía se transmite del proveedor al distribuidor (Molinillo, 2012). Una buena definición de la distribución oficial es la que sigue:

El canal de distribución oficial se puede describir como el compuesto por el fabricante y aquellos intermediarios con los que explícita o tácitamente tiene acuerdos de distribución para la intermediación en determinadas condiciones (territorios, productos, tipo de clientes) que reflejan la estrategia de distribución del fabricante. (Vázquez, Trespalacios, Estrada, & González, 2013, p. 63).

En el Perú, la participación del canal tradicional es muy alta y no se ha visto reducida durante la última década, en la que el canal moderno ha crecido con una agresividad récord. Por esta razón, los volúmenes de venta comercializados vía el canal tradicional hacen atractiva a la industria de distribución de productos de consumo masivo. Por ello, se encuentra gran cantidad de empresas del rubro en todas las regiones del país.

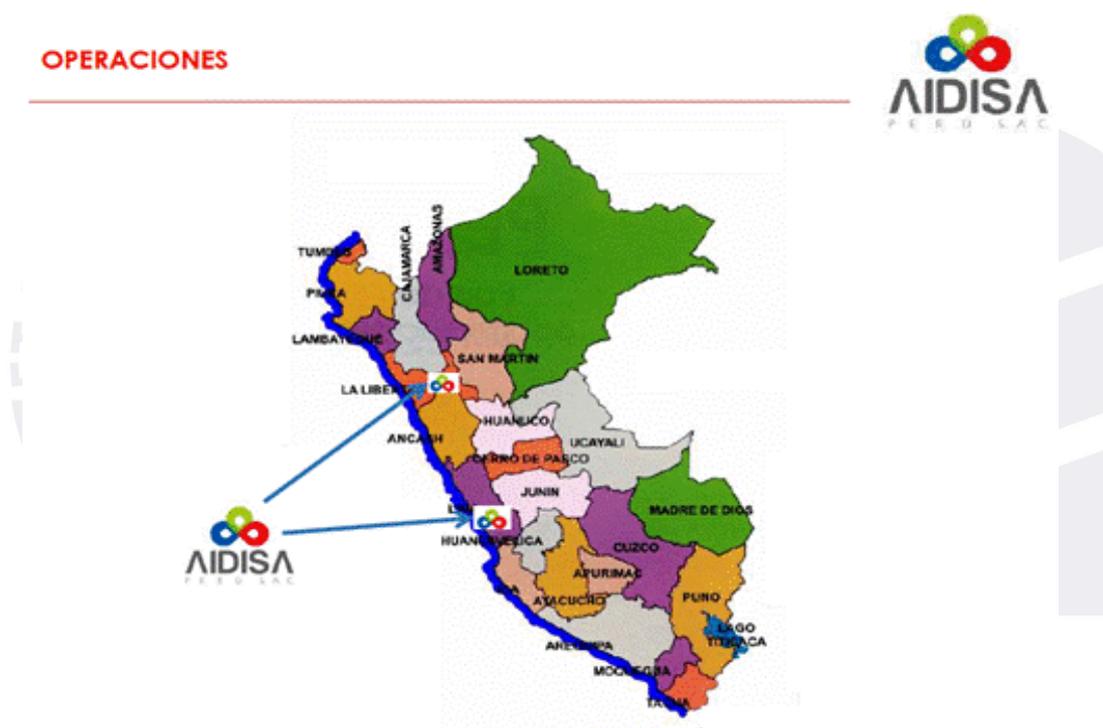
La mayor parte de los distribuidores a nivel nacional, sobre todo en provincias, son empresas que han sido constituidas de manera empírica sin perfiles profesionales. Esto dificulta mucho su capacidad de gestión y de agregar valor. Su sostenibilidad solo se basa en su volumen de facturación o economía de escala, y es muy escasa la implementación de eficiencias como producto del análisis propio del negocio.

La industria de distribución de productos de consumo masivo presenta mayores oportunidades de desarrollo para Aidisa Perú en provincias. Esto se debe principalmente a la baja profesionalización que presenta la mayor parte de las empresas del rubro situadas en provincias a diferencia de las situadas en la ciudad de Lima donde existen varias empresas con estructuras organizacionales bien definidas y gerenciadas estratégicamente.

En las provincias, por el contrario, la típica empresa de distribución de productos de consumo masivo existente está constituida por un único dueño o es una sociedad de hermanos o familiares. Estos grupos generalmente tenían un negocio mayorista y vieron la oportunidad, algunas décadas atrás, de ingresar en la industria de la distribución. Para ello, fueron

impulsados por los proveedores dueños de las marcas, quienes buscaban empresas que les brindaran dicho servicio localmente.

Estas empresas, a pesar de no estar profesionalmente estructuradas, realizan un trabajo bastante bueno y valorado por los proveedores principalmente debido a sus bajos costos operativos e informalidad. Otros aspectos importantes a analizar como limitantes de esta industria en el país son los bajos márgenes de ganancia establecidos por los proveedores. Estos, asociados a los altos costos de operación y a los grandes riesgos propios del negocio, limitan los niveles salariales de sus empleados y, por lo tanto, también la capacidad de la industria de contratar personal calificado que aporte significativamente al negocio.



*Figura 1.* Operaciones de Aidisa Perú en el territorio nacional. Tomado de “Presentación empresarial Aidisa Perú,” por Aidisa, 2015a [Documento interno], p. 3. Lima, Perú: Autor.

Aidisa Perú es un proyecto empresarial de magnitud nacional que inició operaciones en el departamento de La Libertad, en las ciudades de Trujillo y Chepén, en agosto de 2010. Posteriormente, se extendió a la ciudad de Lima para atender los conos Este y Norte en febrero de 2012. Ambas oficinas funcionan en la actualidad. No obstante, la principal está ubicada en la ciudad de Lima (ver Figura 1).

Durante los dos primeros años de trabajo, se obtuvo resultados negativos y se acumuló pérdidas importantes. Esto se debió, principalmente, a que la estructura de la empresa no era la adecuada. Esta se encontraba sobredimensionada para los volúmenes de venta y los márgenes que se obtenían de los proveedores. Otra razón importante que agravó la situación fueron los fraudes internos que se suscitaron en dicho lapso. Se aunó a esto la incapacidad de gestión de la empresa para accionar los mecanismos de recuperación, como seguros adquiridos para tal fin, así como para implementar medidas de seguridad y prevención, y establecer políticas y procedimientos a fin de que no se repitieran estos eventos negativos.

Desde el año 2013, bajo una nueva Gerencia General, Aidisa Perú ha trabajado arduamente en todas las áreas y en cada una de las oficinas. Ha analizado cada proceso y ha buscado convertirse en un negocio eficiente y rentable. De esta manera, se ha conseguido transformar a la organización en una empresa con políticas y procedimientos establecidos, con procesos estandarizados y con estructuras acorde a los mercados que atiende. Con ello, se ha fijado las bases para asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

La industria de distribución de productos de consumo masivo es el intermediario principal en el canal de distribución de las empresas fabricantes de productos de consumo masivo. El servicio que vende la empresa es la comercialización y distribución de los productos del dueño de la marca hacia los puntos de venta minoristas y mayoristas dentro de un territorio asignado. Con esta labor, asegura la disponibilidad del producto en el lugar y el momento para que el consumidor pueda acceder a él.

Este servicio de distribución es retribuido de dos maneras principales. Estas son las siguientes: (a) el margen de contribución sobre la venta, mediante un porcentaje de ganancia establecido por el fabricante, y (b) los rebates o descuentos adicionales como premios o incentivos por conseguir objetivos específicos. Además, Aidisa Perú atiende a dos grandes

grupos de clientes: (a) sus proveedores, a los que define como socios estratégicos, los cuales adquieren el servicio de distribución, y (b) sus clientes finales, es decir, toda su cartera de clientes del canal tradicional, sean minoristas o mayoristas, quienes adquieren los bienes de consumo producidos por los proveedores y comercializados por la empresa.

Según el estudio *Censo de Establecimientos Comerciales (CENCO), 2007* realizado por Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, la realidad del canal tradicional en el Perú es que existe una alta densidad de bodegas que supera por mucho la densidad en otras partes de la región latinoamericana (Navarro, 2009). Además, según el Sr. Gonzalo Guerra-García, gerente de Investigación de Mercados de British American Tobacco (BAT) y panelista en la presentación de dicho estudio de mercado, en todo Lima, existían 69,000 bodegas, mientras que en Santiago de Chile tan solo 30,000 establecimientos (en proporción de 2.3 a 1) (Navarro, 2009).

En el estudio se realizó una comparación similar sobre la base de las ventas diarias. El resultado fue una proporción de 2 a 1, si se considera que las ventas promedio de una bodega en Lima ascienden a S/66.00, mientras que, en la ciudad de Santiago de Chile, se obtiene el doble. Ambos indicadores de densidad y venta promedio diaria en el canal tradicional impactan directamente en el negocio de distribución de productos de consumo masivo debido a que (a) generan sobrecostos en personal de ventas y logística para la atención de una mayor cantidad de clientes, y (b) generan utilidades bajas por punto de venta atendido, dado que el costo logístico así como de la estructura de personal necesaria para atender a un punto de venta minorista es el mismo sin importar el monto de compra del establecimiento (Navarro, 2009).

Asimismo, en el mismo estudio de mercado CENCO 2007, se define que en el Perú existen aproximadamente 270,000 bodegas, de las cuales 70,000 se encuentran en la ciudad de Lima y las 200,000 restantes, en las provincias. De esta manera, es posible inferir que la

densidad de bodegas es aún mayor en provincias que en Lima, en línea con la menor penetración del canal moderno (autoservicios) en provincias (Navarro, 2009).

Como competidores de Aidisa Perú S.A.C., se encuentran, en general, todas las distribuidoras de productos de consumo masivo en las ciudades donde la empresa tiene presencia, sean estas nacionales o locales. Esto se debe a que cada ciudad tiene sus equipos operativos para la realización de sus funciones. Para efectos del análisis, se definen como competidores: en Trujillo, Distribuidora Almapo S.R.L., Representaciones Santa Apolonia S.A.C. y Guzmán Distribuciones S.A.C.; en Lima, Distribuidora Chimú S.R.L., Viaconsumo S.A.C. y Grupo Vega; y con presencia en Trujillo y Lima, Grupo Jiménez con varias razones sociales. Además, se tomará como referentes a Aidisa Bolivia S.A. y Química Suiza S.A.

## **1.2 Conclusiones**

La distribución mayorista, o tienda y tienda, se desarrolla en todos los países a nivel mundial. Su importancia para los dueños de marca se sustenta en la participación de los volúmenes de venta que se vende por este canal. En el Perú, existe una gran oportunidad de desarrollar la industria de la distribución sobre la base de la aplicación de eficiencias y el uso de la información propia del negocio. Asimismo, no existen casos resaltantes de distribuidoras que se destaquen de las demás por capacidad de gestión. La mayor parte de ellas trabaja bajo los mismos conceptos y parámetros.

Por otro lado, la industria de distribución de productos de consumo masivo tiene una doble responsabilidad en cuanto a satisfacer las expectativas de sus socios estratégicos (clientes del servicio de distribución) así como de sus clientes finales (clientes de los bienes que comercializa). Asimismo, en la industria de distribuidores de productos de consumo masivo, existe mucha informalidad. Es por ello que los socios estratégicos valoran el manejo formal y eficiente así como la gestión de información del negocio. Sin embargo, tienden a priorizar sus objetivos de volumen de corto plazo antes que el trabajo conjunto.

Las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, contratadas por las empresas productoras de bienes de consumo como parte de su canal de distribución, no pueden modificar los márgenes de contribución de los productos que comercializan. Por consiguiente, tienen la responsabilidad de trabajar de la manera más eficiente posible, dado que las formas de hacer rentable el negocio se reducen solo a dos: (a) mayor volumen de ventas y (b) reducción de costos por eficiencias.

Finalmente, Aidisa Perú tiene como uno de sus principales retos el ampliar la cobertura de atención de clientes de manera rentable. Por eso, debe explorar nuevas formas de atención a menores costos. El objetivo consiste en satisfacer las expectativas de sus socios estratégicos.



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

### 2.1 Antecedentes

Aidisa Perú cuenta con una misión y una visión establecidas al inicio de operaciones. Con respecto a la visión, se expone lo siguiente: “Ser una empresa reconocida por nuestro compromiso con las necesidades del consumidor, los clientes, nuestros proveedores y la sociedad” (Aidisa, 2015b, párr. 5). En lo que concierne a la misión, se menciona lo que sigue: “La excelencia en distribución. Satisfacer el mercado con productos de alta calidad” (Aidisa, 2015b, párr. 4). Como se puede observar en la Tabla 1, el enunciado de la visión actual no cumple con los requisitos necesarios según la metodología que guía este planeamiento (D’Alessio, 2008) en cuanto a los nueve componentes de la visión.

Tabla 1

*Análisis de la Visión Actual (presencia de componentes de la metodología)*

Componente	Presenta componente
1. Tener una ideología central que motiva a hacer cambios	No
2. Proyectar a la organización al futuro	No
3. Ser simple, clara y comprensible	Sí
4. Ser ambiciosa, convincente y realista	Sí
5. Definir un horizonte de tiempo	No
6. Proyectar un alcance geográfico	No
7. Ser conocida por todos	Sí
8. Crear un sentido de urgencia	No
9. Desarrollar una idea clara de adónde desea ir la organización y por qué	No

En cuanto a la misión actual de la empresa ocurre del mismo modo. No cumple con los requisitos necesarios según la metodología que guía este planeamiento (D’Alessio, 2008). Como se aprecia en la Tabla 2, el análisis se realiza en cuanto a los nueve componentes de la misión.

Tabla 2

*Análisis de la Misión Actual (presencia de componentes de la metodología)*

Componente	Presenta Componente
1. Clientes-consumidores	No
2. Productos: bienes o servicios	Sí
3. Mercados	No
4. Tecnologías	No
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	No
6. Filosofía de la organización	Sí
7. Autoconcepto de la organización	No
8. Preocupación por la imagen pública	No
9. Preocupación por los empleados	No

Debido a que los enunciados actuales de misión y visión no cumplen con los componentes necesarios según la metodología de trabajo que guía este planeamiento (D'Alessio, 2008), se debe elaborar nuevos enunciados. Estos han sido elaborados por un grupo de gerentes y jefes de área de la organización, guiados por el grupo de trabajo. De esta manera, se ha logrado que reflejen, en lenguaje simple y directo, lo que la empresa desea ser en 10 años así como lo que hace actualmente.

Aidisa Perú presenta la capacidad de destacar en la industria de la distribución de productos de consumo masivo. Esto puede realizarse mediante ciertas condiciones. Estas son las siguientes: (a) eficiente gestión de sus recursos; (b) formalidad y respeto a las normas y leyes; (c) compromiso con sus colaboradores; (d) compromiso con los objetivos conjuntos que mantiene con sus socios estratégicos; (e) satisfacción de las expectativas de sus clientes finales, y (f) implementación de sistemas de trabajo, seguimiento y control que aseguren el logro de los objetivos de la empresa y, por ende, de sus socios estratégicos.

## 2.2 Visión

Para el año 2025, Aidisa Perú será reconocida como una organización referente en la industria de distribución de productos de consumo masivo. Destacará por brindar servicios de

excelencia basados en innovación de la gestión de información y aplicación de herramientas de gestión. Para ello, ofrecerá servicios de representación, comercialización y distribución a nivel nacional mediante red propia y/o subdistribuidores y entregará una alta rentabilidad a sus accionistas.

### **2.3 Misión**

La misión propuesta es la siguiente: comercialización y distribución eficiente de productos de consumo masivo con una destacada propuesta de valor basada en la propia capacidad de gestión de información. En consecuencia, se cumplirá con las expectativas de los proveedores y socios estratégicos así como de los clientes finales. Para ello, se propicia oportunidades de desarrollo con respecto a los colaboradores a fin de lograr su compromiso con la empresa.

### **2.4 Valores**

Los valores más importantes que se deben tener en una empresa del rubro de comercialización y distribución son los siguientes:

- Importancia de los trabajadores, al estar comprometidos con su bienestar y crecimiento.
- Honestidad e integridad en todos los actos, lo cual implica ser formales y respetar las leyes y normas establecidas.
- Involucramiento, es decir, hacer propios los objetivos de la empresa.
- Compromiso, pensando más allá del trabajo.
- Pasión, lo cual significa disfrutar lo que se hace y desarrollar el máximo potencial.
- Innovación, es decir, incansable búsqueda de opciones más eficientes de hacer el trabajo.

## 2.5 Código de Ética

Los empleados, ejecutivos y todos los representantes de Aidisa Perú actúan sobre los principios de un código de ética. Estos son los siguientes:

- Relaciones honestas con trabajadores, clientes y proveedores.
- Rechazo tajante a cualquier tipo de maltrato o acoso interno o externo.
- Respeto a las normativas internas, según lo cual los empleados deben regirse por las normas establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo.
- Rechazo a todo acto doloso, tanto interno como externo a la empresa.
- Resguardo, aseguramiento y conservación de los activos de la empresa.
- Conflictos de interés, lo cual implica que, de ninguna manera, los intereses personales deben sobreponerse a los intereses de la empresa.

## 2.6 Conclusiones

Existe una barrera muy importante para la apertura de nuevas operaciones en la industria. Las aperturas deben ser realizadas previo acuerdo con uno o varios socios estratégicos de manera tal que permitan una facturación mínima para cubrir los costos fijos de una operación de la magnitud necesaria para la ciudad en la que se está abriendo. Debido a los altos costos de distribución y a los estrechos márgenes de contribución ofrecidos por los socios estratégicos, se hace indispensable generar eficiencias y explorar nuevas formas de atención a clientes finales con menores costos.

Los socios estratégicos, proveedores, productores y dueños de las marcas necesitan lograr sus objetivos de negocio por intermedio de las empresas distribuidoras. No están dispuestos a sacrificar o postergar alguno de ellos para asegurar la sostenibilidad de la empresa con la que trabajan. Por esta razón, Aidisa Perú debe lograr los objetivos del negocio de manera eficiente.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

A continuación, se desarrolla la evaluación externa, la cual comprende los siguientes instrumentos: (a) análisis del entorno PESTE, (b) Matriz Evaluación de Factores Externos, (c) análisis de los competidores, (d) análisis de los referentes, (e) Matriz Perfil Competitivo y (f) Matriz Perfil Referencial. Estas herramientas de análisis se exponen a continuación.

#### **3.1 Análisis del Entorno PESTE**

El análisis del entorno a través del esquema PESTE comprende una evaluación de cinco tipos de fuerzas. Estas son las que siguen: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales, (b) fuerzas económicas y financieras, (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas, (d) fuerzas tecnológicas y científicas, y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. A continuación, se explican detalladamente.

##### **3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Entre las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, se analizará algunos puntos resaltantes para el rubro de empresas distribuidoras. Esto significa enfocarse en tres aspectos: (a) política comercial del país con respecto a los Tratados de Libre Comercio (TLC), (b) política tributaria en cuanto al régimen de percepciones y (c) política laboral en lo que concierne al sueldo mínimo vital, la rigidez laboral y las aportaciones a Essalud. Estos aspectos se exponen a continuación.

Una variable importante en el aspecto de políticas comerciales es la capacidad y disposición del gobierno en cuanto a la apertura de sus fronteras comerciales para negociar nuevos acuerdos. Estos se constituyen en una oportunidad para el rubro debido a dos factores: (a) al posible ingreso de nuevas empresas, las cuales van a necesitar en su estrategia de distribución hacer uso de distribuidoras de productos de consumo masivo, y (b) la

oportunidad para realizar importaciones de productos del rubro por parte de las propias distribuidoras. A la fecha, se cuenta con 19 acuerdos comerciales vigentes, tres por entrar en vigencia y cinco en negociación (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2014).

Por otro lado, las políticas tributarias no han tenido cambios drásticos en los últimos 20 años. Sin embargo, los gobiernos de turno han ido implementado modificaciones específicas que creen convenientes, según la coyuntura del momento, normalmente con el fin de generar mayor recaudación para financiar inversiones y gasto público. En ese contexto, el último cambio que afectó a la industria de distribución, sucedido en el año 2013, fue la ampliación del régimen de percepciones donde la SUNAT incrementó drásticamente la lista de productos afectos así como la lista de agentes de percepción encargados de la recaudación.

Dicho régimen de percepciones se estableció el 23 de diciembre del 2007, mediante la Ley 29173. Este régimen es un sistema de pago adelantado del impuesto general a las ventas (IGV) mediante el cual el agente de percepción debe cobrar a su cliente (intermediario) un porcentaje adelantado del IGV. Este se refleja en un pago adicional al precio de los productos, con el cual el gobierno busca formalizar a las empresas en el pago del IGV.

Dicho cambio afectó directamente al rubro de distribución formal, específicamente a las empresas con niveles altos de facturación. Asimismo, impactó en sobre costos por la administración de dicho cobro así como en la disminución de las ventas, debido a una competencia desleal, dado que las distribuidoras más pequeñas, formales o no, que no eran agentes de percepción no debían cobrarla y podían vender a menor precio. Para inicios del año 2015, la SUNAT volvió a cambiar la norma y retiró del listado de productos y del listado de agentes a la mayoría de productos y empresas del rubro; sin embargo, un retroceso en dicha norma no puede ser completamente descartado.

En cuanto a políticas salariales, una variable a analizar es el sueldo mínimo vital. En agosto del año 1962, el Gobierno del Perú promulgó el Decreto Ley N° 14222, mediante el cual dispuso la obligatoriedad de fijación de sueldos y salarios mínimos en todas las actividades económicas (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2006). En la actualidad, la remuneración mínima vital está fijada en S/.750.00 mensuales. Sin embargo, se debe considerar que dicho importe no refleja el desembolso total que debe realizar el empleador, dado que se debe considerar que los empleados en planilla tienen derecho a 15 sueldos (12 salarios mensuales más dos gratificaciones y una CTS al año), además de los aportes patronales que el empleador debe pagar. Dichos costos representan un 45.22% adicional al importe detallado líneas arriba convirtiéndose en S/.1,089.15 mensuales.

De este modo, se debe considerar que la planilla de salarios en el sector de distribución de consumo masivo representa más del 70% del gasto. Adicional a ello, se debe tomar en cuenta que los empleados que perciben sueldo mínimo o un importe cercano a este y serán beneficiados con el incremento representan el 66%. A partir de esto, se puede concluir que los incrementos en la remuneración mínima vital impactan fuertemente los gastos de las empresas del sector.

En cuanto al análisis de la rigidez laboral, el Perú tiene 60% de informalidad laboral, de los cuales 20 puntos se asocian a la rigidez laboral (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2010). Según estudios de los cinco centros de investigación económica más importantes del país, el Instituto Peruano de Economía (IPE), la Universidad del Pacífico, Grade, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y el Instituto de Estudios Peruanos (IEP), la rigidez laboral no solo es la culpable de reducir el empleo formal, sino que, además, afecta a la mediana empresa, debido a que no tiene el soporte para afrontar los costos regulatorios (Sociedad Nacional de Industrias [SNI], 2014).

En particular, el sector de distribuidoras de consumo masivo, al tener una estructura de gastos con el 70% concentrada en el personal, es muy sensible a cualquier cambio y/o implementación de nuevas regulaciones que generen costos adicionales. Con respecto al análisis de las aportaciones patronales de las empresas a Essalud, el Poder Legislativo, con fecha 25 de junio de 2015, promulgó la Ley 30334. En esta, se estableció la exoneración de descuentos a las gratificaciones.

De esta manera, el empleador debe entregar al empleado como parte del pago de su gratificación el aporte patronal de 9% que se realizaba anteriormente a favor de Essalud. Este cambio ha generado que Essalud evalúe incrementar el porcentaje de aporte patronal sobre el salario de 9% a 10% o 10.5% (Vidal, 2012). Dicho incremento de 1% o 1.5% formaría parte del costo laboral de la empresa y se sumaría al actual costo de 45.22%. A continuación, se sintetiza las oportunidades y las amenazas.

***Oportunidad:***

- **Tratados de Libre Comercio (TLC):** Estos generan oportunidades en cuanto a dos aspectos: (a) el ingreso de empresas extranjeras que deseen comercializar sus productos en el Perú mediante las empresas de distribución para llegar a sus consumidores, y (b) la importación directa de productos desde otros mercados con las facilidades de los TLC.

***Amenazas:***

- **Régimen de percepciones:** Existe la posibilidad de que la SUNAT decida nuevamente incrementar el listado de productos y de agentes de percepción como lo hizo en el año 2013. Con ello, se generaría competencia desleal por la diferencia de precio de venta.

- Incremento de la remuneración mínima vital: Este hecho impacta directamente en el gasto de las empresas del sector que presentan gran concentración de empleados con dicho nivel salarial.
- Incremento de la rigidez laboral: Esta situación genera sobrecostos a las empresas del rubro, debido a las condiciones y/o restricciones que se deben tomar en cuenta para la formalidad laboral.
- Incremento de las aportaciones a Essalud: Se presenta como efecto secundario de la aprobación de la Ley 30334 (2015), la cual establece que el aporte patronal de las gratificaciones que era entregado a Essalud sea abonado al empleado. Dicha institución está solicitando el incremento del aporte patronal del actual 9% al 10% o 10.5% para poder cubrir los gastos de la institución.

### **3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Como primer punto a analizar en cuanto a fuerzas económicas y financieras, se considera la buena situación económica del Perú. Esto hace atractivo el lanzamiento de nuevos productos al mercado y genera nuevas oportunidades para la industria de distribución de productos de consumo masivo. El segundo punto a analizar es el IPC (Índice de Precios al Consumidor). Este indicador económico puede afectar negativamente el desempeño de las empresas del rubro de distribución de productos de consumo masivo, debido a la reducción de la capacidad adquisitiva del consumidor.

Cuando el IPC sube, la capacidad adquisitiva se reduce, debido a que los precios suben y los salarios se mantienen. Al reducir la capacidad adquisitiva de la población, se producen dos efectos. Primero, se prioriza las compras, lo cual brinda mayor peso a la canasta básica y reduce las compras en productos que no la conforman. Segundo, se traslada el consumo a productos sustitutos de menor costo. El IPC mide la variación del poder adquisitivo de la población por efecto del incremento de precios de bienes y servicios

necesarios para la vida cotidiana de los hogares y familias agrupados en lo que se denomina una “canasta básica”. En la Tabla 3, se puede observar la evolución de este indicador en el Perú en los últimos 10 años.

Otra variable importante del análisis es el tipo de cambio (ver Tabla 4). Esto se debe a que, al fluctuar hacia arriba, incrementa el valor de las deudas adquiridas con tipos de cambio menores, así también incrementa el valor en soles de los pagos mensuales por intereses. Esta variable afecta directamente a la industria, debido a las variaciones en costo de financiamiento para las empresas que, dentro de su estructura de inversión, tienen capital extranjero.

Tabla 3

*Índice de Precios al Consumidor 1995-2014 (variaciones porcentuales)*

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Promedio anual</b>	11.13	11.55	8.55	7.25	3.47	3.76	1.98	0.19	2.26	3.66
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Promedio anual</b>	1.62	2.00	1.78	5.79	2.94	1.53	3.37	3.66	2.81	3.25

*Nota.* Tomado de “Índice de precios al consumidor 1995-2014 (variaciones porcentuales),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014. Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

Tabla 4

*Tipo de Cambio Promedio Venta 1995-2014 (nuevos soles por dólar)*

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Promedio anual</b>	2.256	2.454	2.664	2.929	3.384	3.490	3.508	3.518	3.479	3.414
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Promedio anual</b>	3.297	3.275	3.129	2.926	3.012	2.826	2.755	2.638	2.703	2.839

*Nota.* Tomado de “Índice de precios al consumidor 1995-2014 (variaciones porcentuales),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2014. Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

Otro punto a analizar es que, a diferencia de la mayor parte de las empresas en las cuales se deciden de manera interna los márgenes de ganancia para cada producto, las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo no tienen dicha capacidad de decisión. Esto se debe a que reciben de sus clientes-socios estratégicos un margen de contribución establecido como contraprestación del servicio a realizar. Debido al bajo poder

de negociación de las distribuidoras, dicho margen no es negociable, en la mayoría de los casos, e inclusive muestra una tendencia a reducirse. En estos términos, las empresas no pueden incrementar los márgenes de venta, ya que los precios en el mercado son fijados por los socios estratégicos desde el inicio del acuerdo comercial, en algunos casos por intermedio de contratos de distribución y, en otros, con el envío de las listas de precios para la comercialización.

El último aspecto de análisis es la tendencia marcada de los socios estratégicos hacia el trabajo de distribución no exclusiva. Es decir, se cuenta con más de un distribuidor autorizado por localidad geográfica. Ello afecta directamente a las distribuidoras, quienes compiten en el mercado por ganar al cliente con el mismo producto.

Esto genera una guerra. Este contexto, dependiendo del manejo de interno de cada distribuidora y su nivel profesional, puede incluir desde campañas verbales de desprestigio con los clientes hasta reducciones de precios y entrega de créditos inseguros y/o ampliación del plazo de los mismos. Todo ello es motivado por la pérdida del control en el canal y el traspaso del poder de negociación a los clientes. A continuación, se expone las oportunidades y amenazas con respecto a este factor.

***Oportunidad:***

- Apertura de nuevas empresas y/o lanzamientos de nuevos productos que necesitan una red de distribución por la situación económica favorable del país.

***Amenazas:***

- Aumentos muy grandes del IPC: Si el IPC sube demasiado, provocaría que los clientes prioricen sus compras en los productos de canasta básica, lo cual generaría el decaimiento de la venta de otros productos.
- Incrementos en el tipo de cambio: Estos generan sobrecostos por el automático incremento de las deudas en esta moneda así como por el pago de los intereses

mensuales de las empresas que tengan financiamiento del exterior y/o en moneda extranjera.

- Tendencia de reducción de márgenes de contribución de parte de los proveedores: Al incrementarse sus costos de producción y al no querer modificar el precio al consumidor, generalmente reducen el margen de contribución que le entregan al distribuidor.
- Tendencia marcada de trabajo no exclusivo de los proveedores: Al exigir volúmenes de venta y penetración de mercado económicamente inviables con los márgenes ofrecidos, eliminan la exclusividad y trabajan con varias distribuidoras, lo cual produce la reducción de volúmenes de venta y el incremento de riesgos por manejo de créditos en la distribuidora inicial.

### **3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

En este grupo de fuerzas, se analizan cinco aspectos. Estos son los siguientes: (a) el crecimiento del canal tradicional, (b) la frecuencia de ingresos de la población, (c) el índice delincinencial del país, (d) la incidencia de fraudes internos en las empresas y (e) el ingreso de un nuevo formato *retail*.

El canal tradicional, también conocido como las bodegas de barrio, los mercados de abastos y los comerciantes mayoristas, representa el 90% de las ventas de los productos de consumo masivo. Asimismo, registra un continuo crecimiento, el cual no ha podido ser reducido por el canal moderno a pesar de sus millonarias inversiones. De acuerdo a The Nielsen Company (2013), las categorías de consumo masivo cuentan con baja lealtad de sus consumidores en Latinoamérica con porcentajes que fluctúan desde 11% a 52% con solo 31% de clientes fieles. De esta manera, si el consumidor no encuentra el producto en el punto de venta, comprará un producto de la competencia.

Según un estudio de Arellano Marketing (2011), el 32% de la población empleada recibe sus ingresos de manera diaria (17%) o semanal (15%). Estos consumidores realizan sus abastecimientos de productos en el canal tradicional, es decir, en bodegas y mercados de barrio, y lo hacen también de manera diaria o interdiaria. Esta realidad refuerza los volúmenes de venta y el crecimiento del canal tradicional, el cual es atendido directamente por las empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo.

Según el estudio *Barómetro de las Américas 2014*, realizado por la Vanderbilt University y la institución académica Latin American Public Opinion Project (LAPOP), orientada a la investigación de la opinión pública en el continente americano, el 30.6% de peruanos ha sido víctima de la delincuencia en el 2014 (Carrión, Zárate, & Zechmeister, 2015). Asimismo, el Perú es el país de América Latina con la mayor tasa de víctimas, siendo el promedio para la región de 17.3% (ver Figura 2).

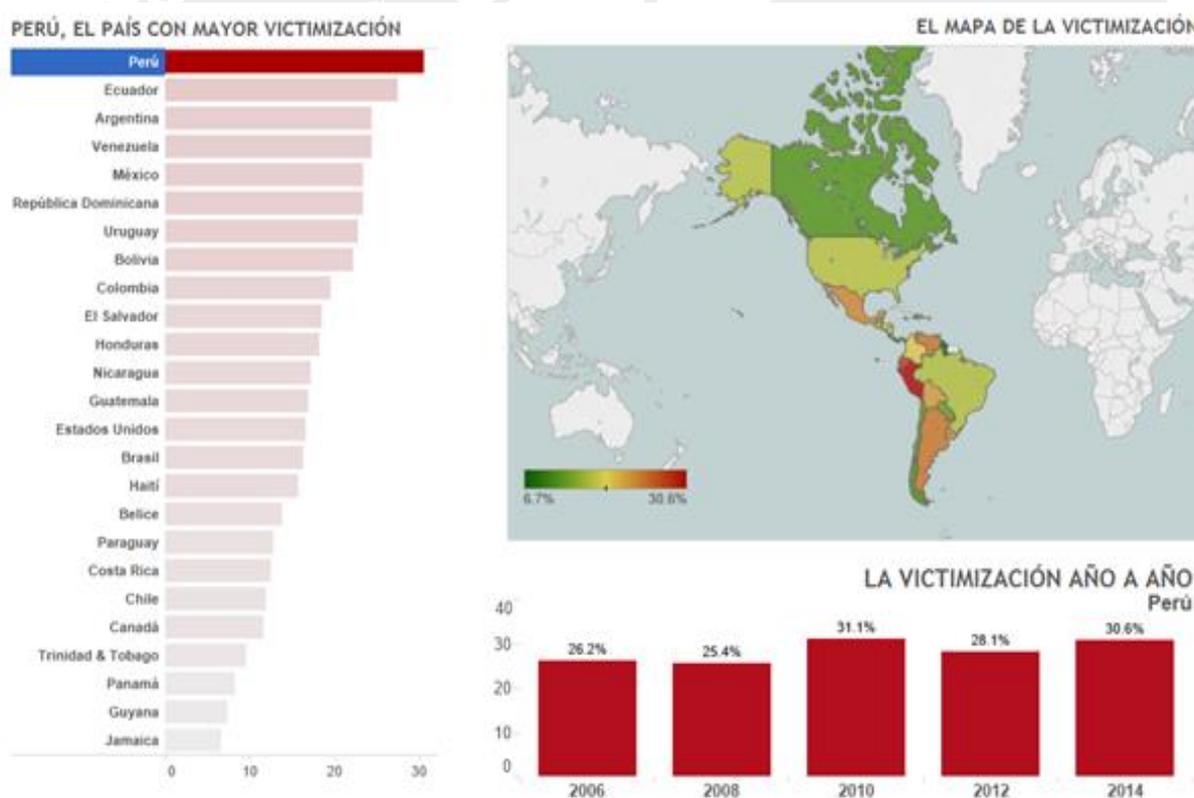


Figura 2. Mapa de la victimización. Tomado de “Perú tiene la más alta tasa de delincuencia en Latinoamérica,” por A. H. Pilares, 2015. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-tiene-mas-alta-tasa-delincuencia-latinoamericana-noticia-1805807>

Según un estudio de Ernst & Young Perú (2014), durante el 2013, el 50% de las empresas peruanas fue víctima de fraudes internos y el 23% sufrió más de cinco casos en el año. En dicho trabajo, se mencionó que el tipo de fraude más común es el de robo o malversación de activos. En segundo lugar, se ubicó el abuso de la posición de confianza de niveles gerenciales y de supervisión. El tercer lugar lo ocupó la fuga de información, y el cuarto lugar, la recepción o pedido de comisiones (sobornos o coimas), que comparte la posición con el porcentaje asociado al fraude por conflicto de interés. Adicionalmente, según Rímac Seguros, el sector de distribuidoras es el segundo más afectado por los fraudes internos con una pérdida de US\$360,000 durante el año 2014 (“Una de cada dos empresas,” 2015).

Por otro lado, el Ministerio de Salud promueve la lonchera saludable, en la cual se incentiva el consumo de alimentos frescos y se desincentiva el consumo de alimentos envasados. Esto se debe a que se generaliza a todos estos productos como altos en grasas y bajos en proteínas. Adicionalmente, se prohíbe la venta de productos envasados en los quioscos de los colegios, lo cual impacta directamente en la venta de las distribuidoras de productos de consumo masivo que comercializan *snacks* y golosinas envasados.

Las tiendas de conveniencia, a las cuales los peruanos están acostumbrados a ver solo en grifos, están abriendo locales independientes en zonas de alto tránsito. Se trata de una extensión del *retail* para acercarse al consumidor y ganar terreno. Estos locales están orientados a acaparar el volumen de las bodegas cercanas, debido a su formato moderno y rapidez de atención.

En la ciudad de Lima, ya se abrieron locales de las tiendas de conveniencia. Estos son los siguientes: (a) Tambo+, propiedad de la Corporación Lindley, quienes planean abrir 40 tiendas en el 2015; (b) MiMarket, cuyo propietario es Química Suiza como extensión de sus farmacias MiFarma, quienes planean tener 20 locales a finales del 2015; (c) Viva, de Pecs, y

(d) Listo, de Primax. Estos dos últimos han anunciado que inaugurarán tiendas de conveniencia fuera de sus grifos para el 2016. A continuación, se expone las oportunidades y amenazas vinculadas a este punto.

***Oportunidades:***

- Crecimiento sostenido del canal tradicional, es decir, a pesar del crecimiento del canal autoservicio, el canal tradicional sigue creciendo.
- La frecuencia de ingresos diaria o semanal del 32% de la población empleada favorece el consumo y abastecimiento de estos hogares en el canal tradicional, debido a sus compras pequeñas para el día.

***Amenazas:***

- Incremento del índice delincriminal, el cual está muy por encima del promedio regional de América Latina.
- Alta incidencia de fraudes internos en el sector de distribuidoras de consumo masivo, el cual es el segundo rubro con mayores pérdidas en el 2014.
- Creación del formato de las tiendas de conveniencia, las cuales realizan compras directas al productor y a abastecimientos centralizados, por lo que no se abastecerán de distribuidores.
- Implementación estricta del programa Lonchera Saludable.

### **3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Con el fin de incentivar y dar seguridad en las transacciones electrónicas, el gobierno promulgó la Ley de Certificados Digitales (Ley 27269, 2000), en la que se hace hincapié en los mecanismos de seguridad como la firma electrónica. Por el lado de las empresas privadas especializadas en comercio electrónico, estas ya vienen trabajando en el país hace varios años. Asimismo, constantemente refuerzan las medidas de seguridad en cuanto a la información de tarjetas de crédito e información personal de sus clientes.

Según Arellano Marketing, al año 2012, solo el 7% de la población mayor de 18 años realizaba compras por Internet (Alarcón, Barrenechea, & Montes, 2014). Sin embargo, esta cifra, así como el volumen de transacciones, se viene incrementando fuertemente según cifras de la Cámara de Comercio de Lima. Esta institución precisó que el crecimiento de la venta en soles, comparando 2013 y 2012, fue de 60% y que se estimaba, en ese momento, que, en el año 2014, 3.5 millones de peruanos realizarían compras por Internet (Alarcón et al., 2014).

Esto permite concluir que aún existe oportunidad de explotar este canal. Esta situación es favorecida por la penetración de hogares con Internet, que es de 21.2% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014). Además, como se observa en la Tabla 5, el Perú ocupaba el noveno puesto en Latinoamérica, hasta el año 2011, en cuanto al volumen de transacciones por Internet.

Tabla 5

*El E-Consumo en el Mapa*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Brasil	2,269.9	3,540.5	4,898.7	8,572.6	13,230.4	17,851.4	25,552.8
México	567.1	867.6	1,377.0	2,010.0	2,624.9	4,330.5	6,137.1
El Caribe	731.0	949.3	1,104.9	1,244.7	1,455.9	1,895.5	2,752.0
Argentina	240.9	378.1	561.5	732.8	875.0	1,797.6	2,695.3
Chile	242.8	471.8	687.5	919.5	1,027.9	1,141.6	1,489.9
Venezuela	253.4	489.6	821.5	787.8	906.1	1,117.8	1,418.4
Centroamérica	189.2	359.9	499.0	563.9	637.2	729.6	1,051.0
Colombia	150.3	175.0	201.3	301.9	435.0	606.8	998.0
Perú	109.1	145.5	218.2	250.9	276.0	426.9	611.0
Otros	131.3	164.8	203.0	260.9	306.5	366.9	525.0
Latam + El Caribe	4,885.0	7,542.1	10,572.5	15,645.0	21,774.9	30,264.5	43,230.5

*Nota.* Países/bloques seleccionados, B2C en millones de US\$. Tomado de “Exclusivo: Estudio de comercio electrónico América Latina 2012,” por América Economía, 2012. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/exclusivo-estudio-de-comercio-electronico-america-latina-2012>

En cuanto al análisis de las cifras de hogares con teléfono fijo y/o celular, según el INEI (2014), el 28.6% de los hogares cuenta con un teléfono fijo. Además, según cifras de OSIPTEL (Cifuentes et al., 2014), la penetración de la telefonía celular es del 82%, es decir, en 82 de cada 100 hogares al menos uno de sus miembros tiene celular. En este panorama,

queda aún un espacio que se estima será cubierto al ingresar nuevos competidores agresivos que dinamicen la oferta en el sector.

Las instituciones como el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) y la Asociación Peruana de Productores de Software (APESOFT), con el fin de promover el uso de *software* legal en la pequeña y mediana empresa (Pyme), emprendieron una campaña de educación y prevención. Su objetivo fue prevenir los riesgos que trae la utilización de *software* ilegal o pirata en gestiones empresariales. La campaña consistió en que APESOFT solicitara a sus miembros llevar a cabo campañas de licenciamiento, promociones y descuentos para que las Pyme pudieran acceder a *software* legales.

Existe un riesgo con respecto a la utilización de cualquier *software* y con mayor razón si este es ilegal. Esto se debe a que toda organización que administra su data mediante un *software* está expuesta a agentes externos cuyo fin es extraer información y utilizarla de manera ilícita. La Ley de Delitos Informáticos (Ley 30096, 2013) tiene por objeto prevenir y sancionar las conductas ilícitas cometidas mediante la utilización de tecnologías de la información o de la comunicación y que afecten los sistemas y datos informáticos, y otros bienes jurídicos de relevancia penal. Se impulsó esta ley con la finalidad de garantizar la lucha eficaz contra la ciberdelincuencia. A continuación, se expone las oportunidades y amenazas del factor explicado.

***Oportunidades:***

- El uso masivo de Internet y seguridad en las transacciones electrónicas: Esta utilización genera tendencia de crecimiento de ventas en este canal aún no explorado por el rubro de distribuidoras de consumo masivo.
- El uso masivo y penetración de teléfonos fijos y celulares: Este aspecto hace posible el *telemarketing* o venta telefónica, una forma de venta poco explorada y

de bajo costo en la distribución de productos de consumo masivo. Por ello, se trata de un medio rentable para la comercialización de productos de consumo masivo, sobre todo en puntos de venta que tienen una compra promedio muy pequeña y a los cuales no sería rentable atender de manera presencial.

- Endurecimiento de multas y fiscalización sobre el uso de *software* ilegal: En el rubro de distribución de productos de consumo masivo, existe un importante porcentaje de empresas que trabajan con *software* ilegal. Con ello, ahorran los costos de licencias y compiten deslealmente con las empresas que sí trabajan de manera formal. Con las fiscalizaciones que se plantea, se podrá eliminar esta mala práctica y equiparar condiciones de trabajo en todo el rubro.

***Amenaza:***

- La amenaza principal del rubro de distribuidoras de productos de consumo masivo, debido al manejo de una cartera de clientes muy amplia, es el robo de información electrónica. Este puede ser realizado de manera interna por los empleados. Sin embargo, también se puede efectuar de manera externa, mediante ingresos al servidor y extracción de data de manera ilegal.

**3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El rubro de distribución de productos de consumo masivo genera bajos niveles de contaminación, debido a que se producen muy pocos desechos fruto del giro de negocio. Al respecto, básicamente, se puede mencionar dos grandes conceptos. Estos son los siguientes: (a) la emisión de gases de combustión por el uso de combustible en los camiones de reparto de mercadería, para lo cual los vehículos de reparto deben contar con sus mantenimientos y revisión técnica al día; y (b) los desechos de empaques de los productos, como son las cajas de cartón y/o envases plásticos, etc., los cuales no son producidos por efectos de la

distribución, sino de la producción y embalaje del producto. Se plantea, con respecto a este punto, las correspondientes oportunidades.

***Oportunidades:***

- Creación de normas dictaminadas por el Ministerio del Ambiente, en las cuales se ofrece ventajas tributarias para las empresas que mantengan en sus unidades una emisión en el nivel de dióxido de carbono aceptable para el cuidado del medio ambiente.
- Creación o alianza estratégica con recicladores de cartón, puesto que la distribución incluye grandes volúmenes de cajas de cartón. Esto se apoya en la Ley que Regula la Actividad de los Recicladores (Ley 29419, 2009), la cual formaliza a los recicladores y los incentiva en distintos ámbitos como capacitación, vacunas y acceso al crédito.

### 3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE se ha elaborado de acuerdo con los factores externos del análisis PESTE. Se le ha asignado a cada uno de ellos un peso que representa la importancia relativa para lograr el éxito. En la Tabla 6, se observa los resultados.

Tabla 6

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Pond.
<b>Oportunidades</b>				
1.	TLC incentivan el ingreso de nuevos socios estratégicos al mercado.	0.06	2	0.12
2.	Apertura comercial internacional facilita importaciones de productos por parte de las distribuidoras.	0.09	1	0.09
3.	Crecimiento sostenido del canal tradicional.	0.09	3	0.27
4.	Ingresos de la población con frecuencia diaria o semanal.	0.05	2	0.10
5.	Venta por Internet, creciente penetración y uso de Internet en hogares peruanos.	0.04	1	0.04
6.	Televenta, uso masivo y penetración de teléfonos fijos y celulares posibilita su aplicación.	0.09	1	0.09
7.	Endurecimiento de multas y fiscalización de uso de <i>software</i> ilegal incentivan formalidad.	0.03	3	0.09
		<b>0.45</b>		<b>0.80</b>

<b>Amenazas</b>				
1.	Incremento de costos laborales por aumento de la remuneración mínima.	0.08	2	0.16
2.	Aumento del aporte patronal mensual a Essalud por efecto de la exoneración del aporte de las gratificaciones.	0.03	2	0.06
3.	Incrementos en el tipo de cambio.	0.04	2	0.08
4.	Reducción de márgenes de contribución.	0.16	3	0.48
5.	Tendencia marcada de trabajo no exclusivo de los proveedores.	0.10	3	0.30
6.	Incremento del índice delincencial.	0.04	3	0.12
7.	Alta incidencia de fraudes internos en el sector de distribuidoras.	0.04	4	0.16
8.	Creación y crecimiento del formato “tiendas de conveniencia”.	0.03	1	0.03
9.	Vulnerabilidad de la información electrónica.	0.03	2	0.06
		<b>0.55</b>		<b>1.45</b>
		<b>1.00</b>		<b>2.25</b>

*Nota.* Valor: 4 = Responde muy bien; 2 = Responde promedio; 3 = Responde bien; 1 = Responde mal.

### 3.3 Aidisa Perú S.A.C. y sus Competidores

#### 3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

En la industria de distribución de consumo masivo, el poder del proveedor es más fuerte en comparación con el de la distribuidora, puesto que son los dueños de las marcas de productos que la distribuidora comercializa y son los proveedores quienes eligen la distribuidora que realizará el servicio de distribución de sus productos. Este poder de negociación tiene relación directa con la participación en las ventas del distribuidor. Así, mientras mayor participación tenga, mayor será su importancia y dependencia del distribuidor.

En general, para todos los proveedores cualquier cambio de distribuidor es traumático y acarrea meses de trabajo para recuperar los niveles anteriores al cambio. Esto ayuda a inclinar ligeramente la balanza del poder de negociación a favor de las empresas distribuidoras y ocasiona que solo se den cambios cuando la relación proveedor-distribuidor es insalvable. Esta realidad tiene dos aristas que se deben analizar: (a) mientras el trabajo de la distribuidora sea aceptable, lo más probable es que el proveedor no dé el primer paso para el cambio, debido a lo traumático de este, y (b) existe poca movilidad de los proveedores, lo cual produce una barrera al crecimiento de las distribuidoras jóvenes que puedan realizar un

mejor trabajo y que deben esperar a que los proveedores tomen la decisión de abrir un nuevo distribuidor autorizado o reemplazar al actual.

El peso relativo de Aidisa Perú en la facturación de sus dos principales proveedores (Mondelez y Philip Morris) y el ser distribuidor autorizado para ambas empresas en Trujillo y Lima, le ha permitido llegar a acuerdos beneficiosos. Estos se refieren a ligeras mejoras de márgenes vía aplicación de rebates, ampliación de territorios e implementación de proyectos de distribución paralelos que permiten incrementar la facturación. Esto se logró después de meses de negociaciones, durante los cuales Aidisa Perú pudo demostrar a sus proveedores, mediante análisis de costos y la apertura de sus estados financieros, que el negocio recibido de cada uno de ellos no era rentable debido a los altos costos operativos de una empresa de distribución 100% formal. Dichas negociaciones llegaron a un buen acuerdo para ambas partes, en gran medida porque los proveedores reconocen la labor realizada por la empresa así como los costos de operación que implica el negocio.

Aidisa Perú cuenta, en la actualidad, con varios proveedores o socios estratégicos. Estos se listan, a continuación, en orden de importancia de acuerdo con su nivel de facturación: (a) Mondelez Perú S.A., (b) Philip Morris Perú S.A.C., (c) Molitalia S.A., (d) Kimberly Clark Perú S.R.L., (e) P&D Andina Alimentos, (f) Química Suiza S.A., (g) Pepsico Alimentos Perú S.R.L., (h) Altomayo Perú S.A.C. e (i) Clorox Perú S.A. (con el cual se inició ventas en junio de 2015). No se incluye, en la lista, otros proveedores más pequeños. Más adelante, en la Tabla 7, se aprecia la venta por proveedor desde el 2012 hasta julio de 2015. Comparando 2014 y 2015, resalta el incremento de ventas del promedio mensual de la última fila en 15%, con un menor número de proveedores.

En la industria de distribución, el proveedor es también el principal cliente, ya que adquiere el servicio de distribución ofrecido por el distribuidor para los productos de sus marcas en una determinada área geográfica. Para tomar la decisión, consideran varios

aspectos. Estos se mencionan a continuación: (a) la cobertura de clientes realizada por el distribuidor; (b) su capacidad y solvencia financiera; (c) su capacidad de almacenamiento sobre todo si los productos del proveedor son de alto volumen, y (d) el reconocimiento del distribuidor por parte de los clientes del canal tradicional.

Tabla 7

*Ventas Aidisa Perú por Proveedor (Todos) 2012-2015 Julio (miles de soles, sin IGV)*

Proveedor	Aidisa Perú			
	2012	2013	2014	2015 (a julio)
Mondelez	26,838	33,051	37,018	23,976
Philip Morris	3,213	6,228	4,643	2,824
Molitalia	-	-	1,305	1,120
Kimberly	-	-	-	607
P & D Andina	784	1,927	267	599
Química Suiza	736	1,030	1,055	553
Pepsico Alimentos	154	419	421	239
Altomayo	-	-	-	198
Clorox Perú	-	-	-	104
Braedt	116	341	153	61
K+S	-	-	18	47
Protisa	-	-	60	31
Spectrum Brands	111	68	68	28
Prod.Ind. ARTI	98	224	21	6
Otros	69	99	32	1
BIC	404	506	93	0
Henkel	83	4	1	0
Beiersdorf	740	677	81	0
Distrimed	39	123	7	-
Agribands	8	153	-2	-
Bayer	48	6	-	-
Inkacrops	-	25	-	-
Karinto	111	178	-	-
Todinno	-	7	134	-0
<b>Total Perú/año</b>	<b>33,550</b>	<b>45,066</b>	<b>45,377</b>	<b>30,396</b>
<b>Promedio mes</b>	<b>2,796</b>	<b>3,756</b>	<b>3,781</b>	<b>4,342</b>

Los proveedores son los dueños de las marcas así como de todos los derechos de propiedad intelectual de estas. Las empresas distribuidoras son intermediarios importantes en la cadena de distribución. Estas realizan, sin dejar de lado el importante aspecto comercial del negocio, el servicio logístico: acercan los bienes de consumo desde el productor al punto de venta, al acceso del consumidor.

En la mayoría de los casos, dicho servicio de distribución no está amparado por ningún contrato de servicio y/o distribución. Para el caso de Aidisa Perú, se tiene contrato solamente con Mondelez y Philip Morris. Estos documentos son elaborados por el proveedor bajo condiciones muy estrictas que blindan su posición, pero que dejan al distribuidor sumamente desprotegido. Usualmente, dichos contratos no son negociables y se deben firmar para poder ingresar como distribuidor de los productos. A continuación, se expone los factores clave de éxito del panorama mostrado.

- Efectividad del canal de distribución, cobertura de clientes y frecuencia de visita.
- Gestión de inventarios.

### **3.3.2 Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es muy bajo contra el poder de la distribuidora. Esto se debe a que el cliente mayorista más grande representa tan solo el 5% de la facturación. De esta manera, la distribuidora establece las condiciones de venta. Los compradores de Aidisa Perú son sus clientes finales, los cuales compran los bienes que la empresa distribuye. La empresa tiene una cartera de clientes conformada, entre ambas operaciones, del siguiente modo: (a) clientes mayoristas: 372 clientes, que representan el 48% de su facturación, y (b) clientes minoristas, bodegas y puestos de mercados, que ascienden a 19,000 clientes, los cuales representan el 52% de la facturación.

Al analizar los números, se puede observar que el poder de negociación de los compradores minoristas es bajo. La empresa establece las condiciones de venta en cuanto a

precio y forma de pago, y el cliente debe respetarlas. El caso de los clientes mayoristas es diferente, debido a que compran volúmenes importantes de mercadería y tienen contactos con otros mayoristas, quienes son atendidos directamente por los proveedores y que, en muchas ocasiones, pueden ofrecerles mejores precios y/o bonificaciones que el propio distribuidor. Esta situación es resultado de la distorsión de precios, ocasionada por una mala práctica de políticas de descuentos y bonificaciones por parte de los proveedores. Al respecto, se plantean los factores clave de éxito siguientes:

- Gestión de distribución y reparto eficiente.
- Gestión de créditos a clientes del canal tradicional.
- Reconocimiento de clientes del canal tradicional.

### **3.3.3 Amenaza de los sustitutos**

La principal amenaza de servicios sustitutos que pueden competir con el ofrecido por la industria de la distribución de productos de consumo masivo se puede dividir en dos opciones. Estas se exponen a continuación:

1. La distribución minorista de grandes superficies o canal moderno: Los autoservicios han tenido un crecimiento importante en la última década; sin embargo, en el Perú, aún no han logrado desplazar al canal tradicional. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta que para los proveedores es un canal de distribución estratégico, pero que demanda desplegar grandes cantidades de recursos económicos y profesionales, lo que lo convierte en un servicio mucho más caro que la distribución en el canal tradicional.
2. La distribución directa por parte del proveedor o dueño de marca: Este tipo de distribución le permite al proveedor un control absoluto del canal de distribución. Sin embargo, surgen dos complicaciones. Primero, la distribución en el canal tradicional es una industria bastante compleja, muy absorbente de recursos en

manejo, seguimiento y control diario del negocio, con alta siniestralidad en asaltos, fraudes internos y clientes malos pagadores y con una cartera de clientes de miles de puntos de venta, es decir, una industria muy diferente a la producción, manejo de marcas y *trade marketing*. Segundo, los proveedores o dueños de marca, en especial las empresas transnacionales, suelen tener escalas salariales altas. Esto hace menos viable su distribución directa, dado que necesariamente tendrían que pagar salarios que estén por encima del ofrecido por una empresa distribuidora intermediaria.

### 3.3.4 Amenaza de los entrantes

Es poco común el ingreso de nuevos competidores. Esto se debe a que las barreras de ingreso son grandes. Se necesita lo siguiente para emprender una empresa distribuidora de la manera correcta y formal:

- Entrega de garantía tipo carta fianza o hipotecaria a favor del proveedor por el importe de compra, calculando un inventario de 30 días en piso.
- Un importe considerable de capital de trabajo que cubra el crédito que se debe entregar a los clientes con un porcentaje sano mínimo del 30% de la facturación mensual para ser competitivo en el mercado.
- Capital de trabajo adicional para soportar la morosidad de los clientes con crédito, sobre todo, los mayoristas, para quienes es común finiquitar sus deudas entre los 30 y 45 días, lo cual presiona el flujo de caja de la empresa.
- Periodo inicial de rentabilidad muy baja o negativa, el cual podría durar varios años, lo que, por costo de oportunidad, no es viable para la mayoría de inversionistas.
- Necesidad de facturación muy alta para cubrir el punto de equilibrio.

- Muy importante, aunque poco valorada, es la necesidad de experiencia de seguimiento y control de puntos críticos del negocio, dado que existen muchos riesgos de pérdidas por las siguientes razones: (a) falta de pago de clientes al crédito, (b) robos internos de empleados y (c) asaltos cometidos por la delincuencia a vendedores, cobradores y camiones de reparto.

Por esas razones, es muy común ver distribuidoras nuevas que comienzan pequeñas y quiebran en menos de dos años. Esto se debe a la falta de capital para continuar o por efecto de algún incidente descrito líneas arriba. Se detalla a continuación el factor clave de éxito:

- Adecuado soporte tecnológico (ERP, tomapedidos, seguimiento en tiempo real, geoposicionamiento)

### **3.3.5 Rivalidad de los competidores**

Según lo revisado en el presente estudio, las estrategias propias de las empresas competidoras pueden subdividirse de acuerdo a quienes van dirigidas. De acuerdo con ello, se establecen estrategias con respecto a los proveedores y a los clientes. Se expone a continuación sus principales características.

***Estrategias con respecto a los proveedores.*** Son las estrategias dirigidas a captar, retener o mejorar la participación de venta con los proveedores. Se focalizan en mostrar resultados sobresalientes en cuanto a los principales indicadores de la industria, que son relevantes para los proveedores. Estos son los que siguen: (a) cobertura o cantidad de clientes atendidos por mes, (b) efectividad de venta o número de pedidos promedio por vendedor y (c) zonas atendidas. En general, los competidores manejan bases de datos excesivamente grandes, con lo cual muestran resultados de números de pedidos y coberturas de clientes altas, debido a que sus padrones se encuentran inflados por un empadronamiento desordenado y descontrolado sin filtros que aseguren la calidad de los puntos de venta. De

esta manera, se encuentra que el cliente puede tener varios códigos o nombres de atención en la misma distribuidora.

Por otro lado, las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo en el canal tradicional compiten por brindar el servicio a los proveedores o dueños de marca haciendo uso de algunas herramientas. Estas corresponden a cuatro indicadores principales: (a) el reconocimiento que los clientes del canal tradicional tienen de la empresa; (b) su solvencia financiera, es decir, capacidad de entrega de garantías y capacidad de pago; (c) el nivel de atención-cobertura de los clientes, y (d) las efectividades de venta y reparto.

El común denominador de las empresas distribuidoras solo realiza análisis de ventas y seguimientos básicos en cuanto al aspecto comercial. Sin embargo, en lo que respecta al análisis de rentabilidad individual de cada negocio, no son muy detallistas, por lo que aceptan exigencias de los proveedores en cuanto a inversiones adicionales. Estas, muchas veces, en un análisis estricto de rentabilidad, no rinden utilidad sino que más bien desgasta a la organización. De esta manera, se convierte en aspectos claves del negocio controlar los puntos siguientes: (a) manejo logístico eficiente, (b) estructura de personal adecuada, (c) uso de canales de atención alternativos, (d) adecuado soporte tecnológico en cuanto a *software* ERP, *software* toma pedidos y seguimiento en línea a la fuerza de ventas, y (e) presencia comercial nacional o en las principales ciudades del país.

***Estrategias con respecto a los clientes.*** Ninguno de los competidores en la industria aplica estrategias de retención y/o captación de clientes por su cuenta y costo. Más bien, se apoyan en las estrategias desplegadas por los proveedores para sus productos específicos y buscan conseguir una destacada ejecución de estas. La razón encontrada para que ninguna de ellas lo haga es que los márgenes de distribución son muy reducidos y no dejan espacio para actividades de fidelización ni aplicación de estrategias en este sentido.

Las tácticas más usadas por los distribuidores están basadas en métodos informales y en la falta de control. Esto les otorga mucha flexibilidad de cara al cliente, que recibe beneficios de crédito y descuento sin cumplir ningún requisito ni pasar ningún filtro. Se identifican las siguientes prácticas: (a) entregar alto nivel de créditos y sobrecréditos a los clientes, y (b) entregar descuentos adicionales por escalas y/o promocionales asumidos por el propio distribuidor.

Los competidores de Aidisa Perú son los distribuidores actuales existentes que también pueden ofrecer sus servicios a los proveedores que actualmente trabajan con la empresa. Existen varias empresas distribuidoras importantes que realizan un buen trabajo de distribución y serían los sustitutos naturales del servicio de Aidisa si uno de los proveedores quiere y decide hacer un cambio. En Trujillo están las siguientes: (a) Distribuidora Almapo S.R.L., (b) Representaciones Santa Apolonia S.A.C., (c) Guzmán Distribuciones S.A.C. En Lima, se ubican (a) Distribuidora Chimú, (b) Viaconsumo SAC, y (c) Grupo Vega. Además, con presencia en Trujillo y Lima, se considera al Grupo Jiménez, que cuenta con varias razones sociales.

La visión clásica de la distribución en el canal tradicional que defiende la hipótesis de “más vendedores y más estructura generan más venta y mayor rentabilidad” mantiene a las empresas de la industria compitiendo por los proveedores mediante la aplicación de estrategias básicas. Estas consisten en (a) incrementar el número de vendedores; (b) incrementar la cantidad de clientes atendidos, aunque estos realicen compras muy por debajo del costo operativo de atención por punto de venta; (c) incrementar los equipos de reparto como efecto del incremento de vendedores y de clientes atendidos, y (d) aumentar la cantidad de crédito entregada a los clientes así como aumentar los días de crédito de los clientes lo cual genera morosidad, y/o implementando equipos de vendedores adicionales con días de

visita diferentes y la consecuente pérdida de eficiencias de distribución al tener que generar equipos de reparto adicionales para las nuevas rutas de vendedores.

A diferencia de sus rivales, la propuesta de Aidisa Perú se puede dividir en tres pasos. Estos no necesariamente deben ser consecutivos y pueden trabajarse de manera simultánea. Estos son los siguientes: (a) incremento de la compra en cada punto de venta, (b) incremento de puntos de venta rentables de atender y (c) implementación de formas alternativas de atención rentable a puntos de venta con capacidad de compra muy baja. A continuación, se exponen los factores claves de éxito:

- Capacidad y solvencia financiera.
- Estructura de personal adecuada.
- Presencia comercial a nivel nacional.
- Uso de canales alternativos de atención (televenta, venta por internet).
- Gestión y representación de marcas.

### 3.4 Aidisa Perú S.A.C. y sus Referentes

Son dos los referentes que se utilizan para el análisis de este planeamiento estratégico. Estos son (a) Química Suiza, en el Perú, y (b) Aidisa Bolivia. A continuación, se expone la descripción de cada uno de estos referentes.

***Química Suiza, empresa de representación y distribución selectiva.*** Es la empresa más grande en representación y distribución de productos de consumo masivo en el Perú. Cuenta con siete oficinas y tres centros de distribución. Asimismo, tiene presencia en todas las regiones del país, y atiende a los principales clientes mayoristas del canal tradicional de manera directa y, para la atención de los clientes minoristas, emplea codistribuidores locales en cada departamento. Además, tiene presencia en varios países de la región: (a) Ecuador, (b) Bolivia (c) Colombia, (d) Venezuela, y (e) República Dominicana. Su facturación promedio anual es de US\$422 MM (Química Suiza, 2015).

*Aidisa Bolivia, empresa de representación y distribución intensiva.* Es una de las empresas de representación y distribución más importantes de Bolivia. Cuenta con presencia en todas las regiones de dicho país, con atención directa en todos los canales de atención, tanto el moderno como el tradicional, es decir, mayoristas, minoristas, puestos de mercado, etc. Tiene una facturación anual promedio de US\$39 MM (Aidisa, 2015b).

***Oportunidad:***

- Existe, en el Perú, la oportunidad de manejar un modelo completo de distribución del canal tradicional en el que se asuma el control completo y no se requiera trabajar con codistribuidores.

***Amenaza:***

- Ampliación de la oferta de Química Suiza, bajo la cual ingrese directamente al 100% del canal tradicional.

### **3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

En estas dos matrices, se utiliza como principal insumo los factores clave de éxito que afectan principalmente el resultado de la organización. Asimismo, se evalúa, sobre la base de estos, a la empresa analizada, así como a sus competidores y referentes. Los factores clave de éxito afectan a todos los competidores y son críticos para obtener éxito en el sector industrial. Además, se definen como las variables sobre las cuales la Gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria (D'Alessio, 2008). En la Tabla 8, se aprecia la MPC.

Por otro lado, para la elaboración de la MPR, se ha elegido a dos referentes. En el ámbito nacional, se escogió a Química Suiza, y en el ámbito internacional, a Aidisa Bolivia. En la Tabla 9, se expone la MPR.

### **3.6 Conclusiones**

El valor ponderado obtenido por Aidisa en la MEFE indicó el bajo nivel de aprovechamiento de las oportunidades externas que el sector ofrece. Asimismo, las distribuidoras de la competencia ubicadas en la ciudad de Lima aprovechan mejor las oportunidades y neutralizan mejor las amenazas. Por ello, obtuvieron mejores valores en la MPC.

Por otro lado, el referente Química Suiza, debido a su magnitud nacional, tiene un mejor desempeño en la mayor parte de factores críticos de la MPR. Sin embargo, aún le faltaría implementar acciones para aprovechar al máximo las oportunidades que presenta el mercado. En cambio, Aidisa Bolivia, el referente internacional para Aidisa Perú, presenta un buen aprovechamiento de las oportunidades del mercado de distribución, debido a su amplia red de distribución y su trabajo de 23 años en el mercado. Estos factores la han llevado a consolidarse entre las dos principales empresas de distribución y representación en su país.

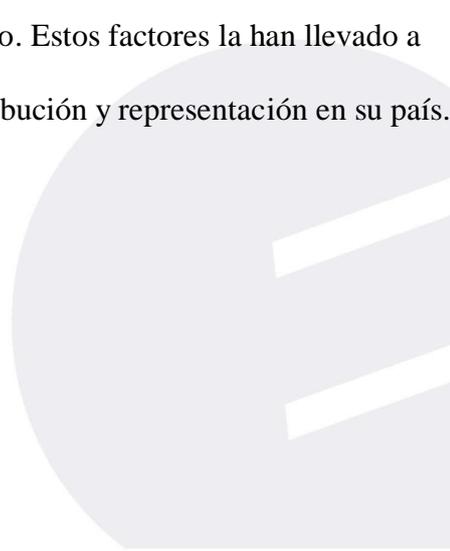
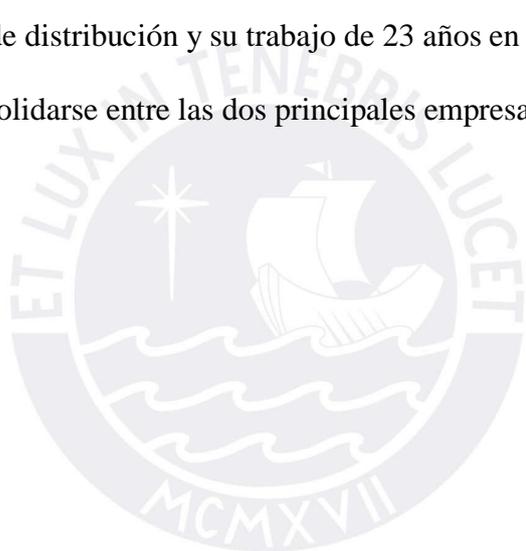


Tabla 8

*Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Aidisa Perú		Almapo		Santa Apolonia		Distrib. Chimú		Vía Consumo	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Capacidad y solvencia financiera	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2. Gestión de distribución y reparto eficiente	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3. Estructura de personal adecuada	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48
4. Adecuado soporte tecnológico (ERP, tomapedidos, seguimiento en tiempo real, geoposicionamiento)	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5. Efectividad del canal de distribución, cobertura y frecuencia de visita	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6. Presencia comercial a nivel nacional	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
7. Gestión de inventarios	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8. Uso de canales alternativos de atención (televenta, Internet)	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
9. Gestión del crédito a clientes	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
10. Gestión y representación de marcas	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
11. Reconocimiento de la empresa entre los clientes del canal tradicional	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.46</b>		<b>2.59</b>		<b>2.68</b>		<b>3.02</b>		<b>3.28</b>

Nota. 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2= Debilidad menor; 1= Debilidad mayor.

Tabla 9

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Aidisa Perú		Aidisa Bolivia		Química Suiza	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Capacidad y solvencia financiera	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
2. Gestión de distribución y reparto eficiente	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
3. Estructura de personal adecuada	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4. Adecuado soporte tecnológico (ERP, tomapedidos, seguimiento en tiempo real, geoposicionamiento)	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5. Efectividad del canal de distribución, cobertura y frecuencia de visita	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
6. Presencia comercial a nivel nacional	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
7. Gestión de inventarios	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
8. Uso de canales alternativos de atención (televenta, Internet)	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14
9. Gestión del crédito a clientes	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
10. Gestión y representación de marcas	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28
11. Reconocimiento de la empresa entre los clientes del canal tradicional	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
	<b>1.00</b>		<b>2.46</b>		<b>3.61</b>		<b>3.54</b>

Nota. 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2= Debilidad menor; 1= Debilidad mayor.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis AMOFHIT

A partir del análisis, se evalúa a la organización en base a siete aspectos clave. Estos son los siguientes: (a) administración y gerencia, (b) *marketing* y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2008). A continuación, se expone cada uno de estos aspectos.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Gerencia de Aidisa Perú desarrolla un liderazgo transformacional. El líder logra elevar los niveles de motivación y compromiso de sus colaboradores transmitiendo entusiasmo e inspiración con sus acciones e iniciativas. Con ello, obtiene mejores resultados al delegar responsabilidades en su equipo gerencial y agregar valor a las decisiones tomadas.

Asimismo, la delegación de responsabilidades se observa en todos los niveles de liderazgo internos de la organización. Esto motiva el desarrollo de los colaboradores mediante el compromiso y responsabilidad con sus propias decisiones en busca del desarrollo de la empresa. Además, el equipo gerencial cuenta con experiencias de gestión en empresas multinacionales, lo cual le permite trasladar dicho conocimiento a la gestión en Aidisa Perú

La Gerencia ha implementado mecanismos de control desde el año 2013 en todos los puntos clave del negocio. Esto implica los inventarios, los costos y los márgenes de contribución, los gastos, los controles financieros, los créditos y cobranzas, la contabilidad y comerciales. Asimismo, se estableció los siguientes procedimientos:

- Almacén: Este se encuentra acorde con la toma diaria de inventarios para evitar pérdidas y/o cruces de mercadería.
- Procedimientos contables en cuanto a la clasificación de los gastos: Con ello, se logra evitar la contabilización en cuentas erradas a fin de mantener los

procedimientos ordenados y poder visualizar la evolución de estos. Este ordenamiento ha permitido entregar estados financieros cerrados de cada mes al día 10 del mes siguiente.

- **Créditos y cobranzas:** Se ha reformado de tal manera que se reduce la exposición al riesgo de entregar créditos en el canal tradicional con requisitos mínimos como solicitar documentos y filtrar a los clientes en la central de riesgos Infocorp.

Se implementaron también tableros de control mensual, que permiten observar el resultado de la gestión mediante la evolución de los principales indicadores. Además, se ejecutó un plan de negociación con cada uno de los proveedores de servicios Pareto del gasto en busca de reducirlos. Con ello, se consiguió ahorros significativos que se ven reflejados principalmente en los estados financieros a partir del año 2014.

Otro aspecto relevante de los cambios emprendidos por la Gerencia desde el año 2013 fue la reestructuración del personal de todas las áreas. Se pasó de alrededor de 300 empleados a 178, adecuando la estructura al volumen del negocio y asegurando la sostenibilidad de la empresa. Con ello, se generó nuevas funciones para cada puesto, se aseguró mecanismos de control inter áreas y se destinó, de esta manera, mayor espacio para el desarrollo de las habilidades personales de cada empleado. Para asegurarse de ello, la empresa trabajó y publicó los manuales de funciones de cada puesto, en los que especificó las labores de cada uno para facilitar su comprensión. En la Figura 3, se puede observar el organigrama de la empresa.

Adicionalmente, la Gerencia ha liderado el proceso de ordenamiento interno para convertir a la empresa en una distribuidora que destaque por su manejo de información e indicadores de negocio. Para lograrlo, ha implementado lo siguiente: (a) emisión de reportes estandarizados y envíos automáticos diarios a personal interno y proveedores, (b) tableros de control generales e independientes para los proveedores Pareto, (c) planos con puntos de

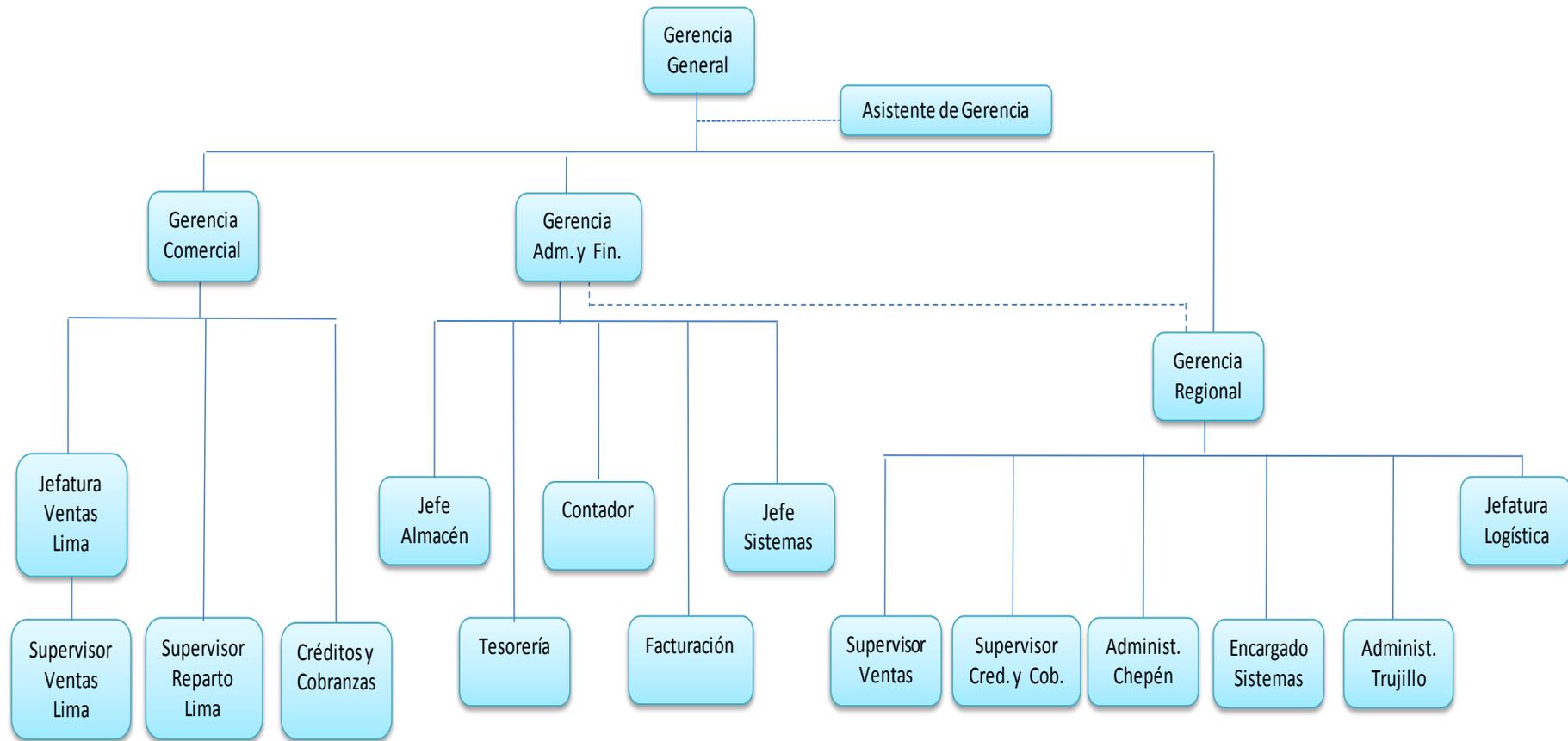


Figura 3. Organigrama de Aidisa Perú, central Lima y regional La Libertad. Tomado de “Presentación empresarial Aidisa Perú,” por Aidisa, 2015a [Documento interno], p. 4. Lima, Perú: Autor.

venta geoposicionados, (d) sistemas de seguimiento en tiempo real al vendedor, (e) sistema de costeo ABC, y (f) pronósticos de ventas, costos, gastos, pérdidas y ganancias, flujo de caja. Estas, entre otras implementaciones, están orientadas a transformar el servicio de distribución en el canal tradicional. Al respecto, se presentan las fortalezas y amenazas asociadas a este punto.

***Fortalezas:***

- Probada capacidad y liderazgo gerencial demostrado en la gestión 2013-2015.
- Capacidad de gestión y de análisis de la Dirección.
- Controles bien establecidos, que facilitan la labor del personal de cada área.
- Políticas establecidas y claras.
- Administración de sueldos variables, efectiva para la consecución de los objetivos de la empresa.

***Debilidades:***

- No se realiza análisis ni seguimiento a las acciones de la competencia de manera frecuente.
- Carencia de planeamiento estratégico formal.

**4.1.2 Marketing y ventas (M)**

Durante cinco años de trabajo en La Libertad y tres años de trabajo en la ciudad de Lima, Aidisa Perú ha logrado el reconocimiento como distribuidora formal, eficiente e innovadora entre los empleados, proveedores y clientes del canal. Además, ha conseguido una buena valoración por parte de estos. Ello genera que la empresa sea recomendada como un buen empleador así como una buena distribuidora entre los proveedores, lo cual le ha servido para ganar nuevos clientes. Se utilizará la metodología de análisis de las 4 P's del marketing (Van Waterschoot & Van Den Bulte, 1992) para el desarrollo de este análisis. Los aspectos que abarca esta metodología se detallan a continuación.

**Producto.** El servicio ofrecido por Aidisa Perú es el de distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional. Aquel se puede subdividir en dos tipos de servicio. Por un lado, se encuentra la fuerza de ventas multimarca, que es el servicio tradicional de distribución en el cual se trabaja con mesas de vendedores que manejan un catálogo mixto de productos de varios proveedores. Por otro lado, se considera la fuerza de ventas exclusiva, la cual maneja el catálogo de productos de un solo proveedor y se concentra solo en sus productos.

Los proveedores o socios estratégicos de Aidisa Perú en la actualidad, en orden de importancia según su nivel de facturación, son los siguientes: (a) Mondelez Perú S.A., (b) Philip Morris Perú S.A.C., (c) Molitalia S.A., (d) Kimberly Clark Perú S.R.L., (e) P&D Andina Alimentos, (f) Química Suiza S.A., (g) Pepsico Alimentos Perú S.R.L., (h) Altomayo Perú S.A.C., e (i) Clorox Perú S.A., entre otros proveedores más pequeños. En todos los casos, se trata de empresas de nivel internacional cuyos representantes conocen muy bien los aspectos comerciales de su negocio. De acuerdo con ello, se trata de un perfil de consumidores experto.

La empresa busca relaciones de largo plazo con sus proveedores. Por consiguiente, promueve una permanente evaluación y mejoras del volumen de ventas de cada proveedor. Para ello, frecuentemente, propicia reuniones conjuntas de evaluación del negocio. Fruto de ello es el crecimiento de facturación promedio de 15% que ha conseguido en el 2015 versus el resultado del 2014.

Aidisa Perú busca posicionarse en la mente de los proveedores como la mejor distribuidora, destacada por la gestión de información que realiza. En esos términos, busca trabajar con la menor cantidad de proveedores a fin de poder dedicarle el tiempo suficiente a cada uno. No obstante, por efecto de los reducidos márgenes de contribución del negocio y la necesidad de facturar grandes volúmenes para conseguir una utilidad bruta que permita

generar utilidades, no es posible trabajar con pocos. Actualmente, la empresa maneja nueve proveedores, para la zona de Lima, y ocho proveedores, para la zona de La Libertad. A continuación, en la Tabla 10, se puede observar la facturación por proveedor.

Tabla 10

*Ventas Aidisa Perú por Proveedor Activo 2012-2015 (miles de soles, sin IGV)*

Proveedor	Aidisa Perú			
	2012	2013	2014	2015 (a julio)
Mondelez	26,838	33,051	37,018	23,976
Philip Morris	3,213	6,228	4,643	2,824
Molitalia	-	-	1,305	1,120
Kimberly	-	-	-	607
P&D Andina	784	1,927	267	599
Química Suiza	736	1,030	1,055	553
Pepsico Alimentos	154	419	421	239
Altomayo	-	-	-	198
Clorox Perú	-	-	-	104
Otros Proveedores	1,826	2,412	667	175
Total Perú/año	33,550	45,066	45,377	30,396
Prom. mes	2,796	3,756	3,781	4,342

Aidisa Perú busca de manera activa captar nuevos proveedores que le permitan generar mayor facturación y mejor rentabilidad. Esta es una ardua labor, dado que la empresa busca proveedores de volúmenes importantes para rentabilizar la venta en cada punto de venta y evitar el manejo de una cartera de productos muy extensa. Esto no permitiría su manejo eficiente y provocaría la pérdida de foco de los vendedores.

En cuanto a la cartera de clientes de la empresa, Aidisa considera la base de datos de clientes como su principal activo de trabajo. De este modo, tiene procedimientos establecidos para el empadronamiento y desactivación de clientes. Además, con ello evita uno de los vicios más frecuentes de las empresas del rubro, el cual consiste en tener una cartera de clientes inflada.

**Plaza.** Aidisa Perú ofrece el servicio de distribución de productos de consumo masivo a través del canal tradicional en la región la Libertad y en los conos Este y Norte de la ciudad de Lima. Lo ofrece a los proveedores, quienes son a la vez sus clientes y los consumidores del servicio de distribución. El proyecto empresarial de Aidisa Perú contempla la distribución a nivel nacional. Por eso, en la actualidad, la empresa se encuentra en las últimas etapas del análisis para el ingreso a dos provincias, las más importantes en cuanto a volúmenes de comercialización y presencia estratégica para la industria.

Uno de los objetivos de abrir y desarrollar nuevas plazas es trabajar en las nuevas operaciones con los proveedores actuales. Sin embargo, esto es parte de otro proceso de negociación con cada uno de ellos. En este, la empresa considera que obtendrá resultados positivos en el mediano plazo.

**Precio.** Aidisa Perú y, en general, la industria de distribución de productos de consumo masivo a través del canal tradicional se manejan tal como se detalló en el apartado sobre el poder de negociación de los proveedores del análisis de cinco fuerzas. La empresa y la industria no pueden establecer un precio para dos aspectos básicos. Estos son los siguientes: (a) el servicio de distribución ofrecido a los proveedores y (b) los productos finales ofrecidos a los clientes del canal tradicional.

Esta realidad de la industria se debe a dos factores. Por un lado, la industria es un intermediario en la cadena de distribución de las empresas proveedoras, y son estas las que deciden cuánto pagar en forma de margen de contribución a cada intermediario en su cadena de distribución. Por otro lado, existe demasiada oferta de empresas de distribución informales en el canal tradicional. Este panorama de la industria hace que la rentabilidad del negocio se base solo en volumen y bajos gastos, siendo el último la principal fortaleza de las empresas informales que no cumplen con todos las obligaciones de ley, tanto tributarias como laborales.

**Promoción.** En cuanto a las promociones, la empresa realiza para algunos de sus clientes finales del canal tradicional, es decir para aquellos mayoristas de gran volumen de compras, acuerdos comerciales con objetivos mensuales. A partir de ello, se hacen acreedores de descuentos y bonificaciones especiales que mejoran su margen de ganancia.

A nivel masivo, la empresa no ha realizado directamente promociones, debido a que el margen de distribución entregado por los proveedores no permite realizar este tipo de gastos. Más bien, se realizan promociones de bonificaciones y planes de fidelidad por cuenta y gasto de los proveedores. De esta forma, estos reintegran el importe gastado por la empresa en las actividades. A continuación, se detallan las oportunidades y amenazas asociadas.

***Fortalezas:***

- Trabajo con pocos proveedores y con los productos foco de cada proveedor para que el vendedor pueda enfocarse adecuadamente en cada proveedor.
- Manejo formal del negocio a fin de brindar respaldo para los proveedores, clientes y empleados.
- Política de precios y descuentos por canal, con lo cual se aclara y se fija en el sistema. Asimismo, esta medida no permite manipulaciones por parte de los vendedores que podrían ocasionar pérdidas a la empresa.
- Proceso de empadronamiento de clientes establecido y con requisitos para comprobar la identidad del cliente y, de esta forma, evitar contingencias tributarias.
- Proceso de créditos a clientes, formalizado y con requisitos en cuanto a la presentación de documentos, así como filtro en centrales de riesgo a fin de minimizar el riesgo de la aplicación de esta herramienta.

***Debilidades:***

- No se realizan o adquieren investigaciones de mercado del rubro de distribución.

- No se ha podido lograr una misma percepción del servicio de distribución entre todos los proveedores. Los proveedores que no se desarrollan a la misma velocidad que los demás no están del todo satisfechos con el servicio.
- No se realizan capacitaciones internas por parte de Aidisa en el Área de *Marketing* y Ventas. Las capacitaciones que reciben los vendedores son aportadas por los proveedores y están dirigidas al manejo directo de sus productos.
- No se realizan acciones, seguimiento ni inversión en la creación de la marca Aidisa.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Aidisa Perú cuenta con instalaciones en cuatro lugares: (a) San Juan de Lurigancho, Lima: dirección fiscal, oficinas y almacén principal; (b) Los Olivos, Lima, con sucursal en el Cono Norte de Lima; (c) Moche, Trujillo, con sucursal principal de la regional en La Libertad, y (d) Urb. Palma Bella, Chepén, oficina y almacenes. Además, la empresa cuenta con almacenes en Lima, Trujillo y Chepén, con áreas de almacenamiento de 950 m<sup>2</sup>, 750 m<sup>2</sup> y 250 m<sup>2</sup>, respectivamente. En estos, se dispone de espacio, para los almacenes de Lima y Trujillo, 684 y 640 posiciones de *racks* respectivamente.

En la actualidad, dichos *racks* se emplean en Lima al 85% de su capacidad, y, en Trujillo, al 75%. La empresa maneja una política de inventarios diarios en todos sus almacenes. Esta política asegura que cualquier diferencia generada por la operatividad del negocio se encuentre a tiempo para ser corregida y/o sea asumida por el responsable de su generación. Además, es una exigencia de la empresa realizar como mínimo el cruce del 50% de los productos de manera diaria, alternando todos los días. De esta manera, se realiza el cruce del 100% de los productos de cada almacén al menos tres veces por semana. Del mismo modo, se realizan cruces diarios de la mercadería recogida del mercado como producto vencido.

Por otro lado, para el manejo de los productos en el almacén, al tratarse de productos perecederos, la empresa utiliza la técnica de gestión de inventarios FEFO (*first expires, first out*) o PEPS (primero en expirar, primero en salir), en español. Esto quiere decir que el personal de Aidisa Perú revisa las fechas de los productos recepcionados en cada descarga de los proveedores. Realiza esta labor para asegurarse de despachar primero lo que tiene fecha de vencimiento más corta y colocar “en cola” lo que tiene mayor tiempo de vida.

En cuanto al manejo de las semanas de *stock* en piso, este se realiza con la finalidad de asegurar una adecuada respuesta de atención al mercado. En este caso, la empresa utiliza pronósticos de venta además de las sugerencias del Área de Ventas para realizar las reposiciones. Cabe añadir que estas no deben sobrepasar las cuatro semanas de inventario para no afectar el flujo de efectivo.

En cuanto a la seguridad en el trabajo dentro de las instalaciones, la empresa tiene establecidas políticas de seguridad de trabajo para asegurar la integridad física de sus empleados. Esto se cumple especialmente en las áreas de Almacén y Vehículos de Reparto. Adicionalmente, se cuenta con el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, conformado en la ciudad de Lima, y un subcomité en la ciudad de Trujillo, el cual sirve de apoyo en la revisión de dichas políticas y en el establecimiento de nuevas medidas que reduzcan los riesgos a los que está expuesto el personal. A continuación, en la Figura 4, se observa la cadena de valor para Aidisa Perú.

Las operaciones de Aidisa Perú se abrieron en setiembre de 2010 en la región La Libertad, y, en febrero de 2012, en la ciudad de Lima. Posteriormente a la segunda etapa, se estableció una Gerencia General fija, dedicada al 100% a la empresa. Ello permitió generar muchos cambios en busca de sostenibilidad. En la Tabla 11, se puede observar la capacidad de despacho en toneladas de cada oficina. En la actualidad, dicha capacidad está utilizada a diferentes niveles. En detalle, Lima alcanza 72%; Trujillo, 67%, y Chepén, 100%.

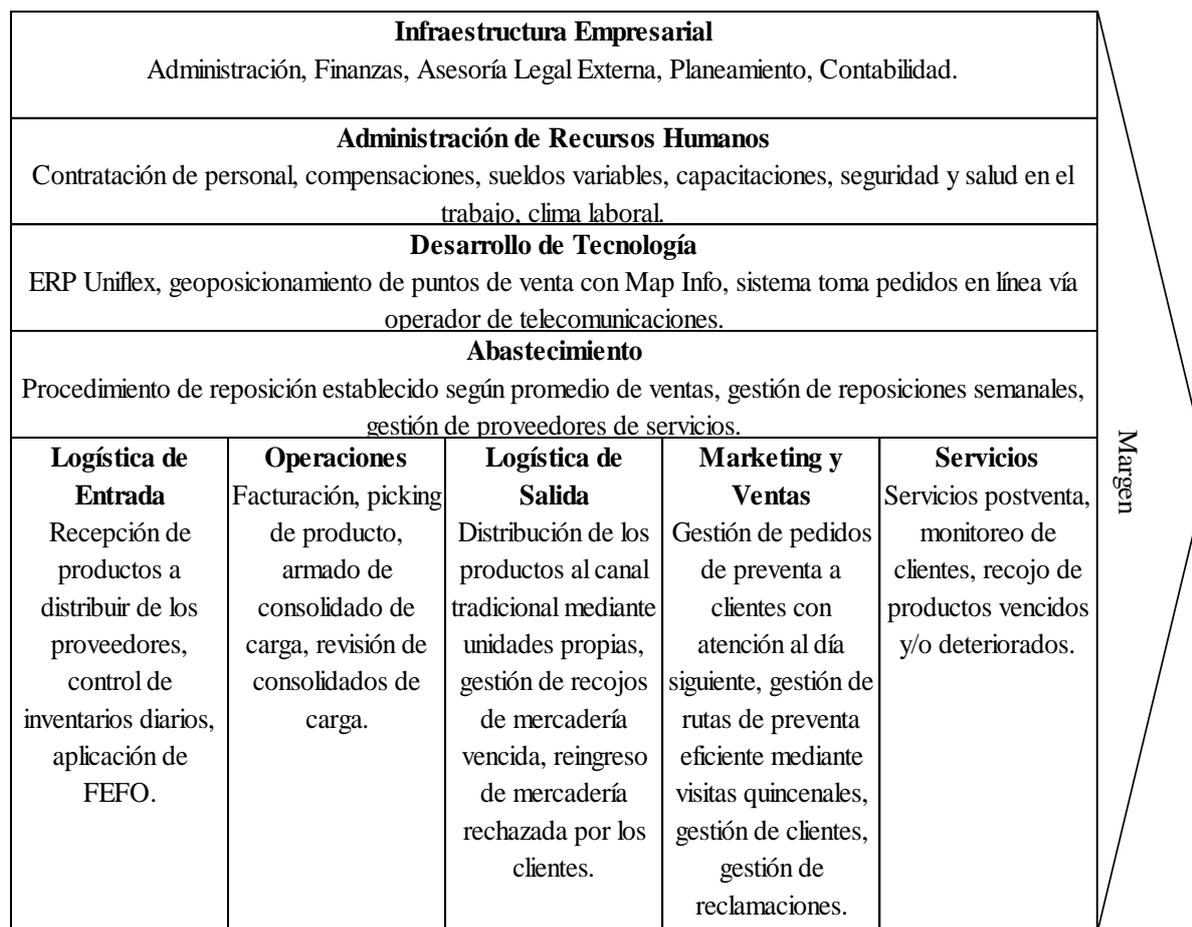


Figura 4. Cadena de valor Aidisa Perú S.A.C.

Tabla 11

Capacidad de Vehículos por Sucursal

Sucursal	# Vehículos	Marca / modelo	Capacidad	Carga	Tonelada
Trujillo	4	Hyundai HD45	2.0	8.0	
	1	Hyundai HD65	3.0	3.0	12.5
	1	Hyundai H-100	1.5	1.5	
Chepén	1	Hyundai HD45	2.0	2.0	2.0
Lima	10	Hyundai HD45	2.0	20.0	
	2	Hyundai HD65	3.0	6.0	34.0
	1	Hyundai HD78	5.0	5.0	
	2	Kia 2300	1.5	3.0	
Total toneladas				48.5	48.5

El sistema de trabajo de Aidisa Perú enfatiza el análisis y gestión de la información del negocio en busca de fórmulas eficientes de atención en los mercados en los que participa.

Actualmente, la empresa atiende, dependiendo de la oficina, a un porcentaje del universo de clientes diferente: (a) en las zonas de acción en Lima, Cono Este y Cono Norte, con un universo de aproximadamente 25,000 puntos de venta, la empresa atiende a 9,8 mil, equivalentes al 40% de los puntos de venta; (b) en la ciudad de Trujillo, con aproximadamente 10,000 puntos de venta, la empresa atiende 4,3 mil, equivalentes al 43% de los puntos de venta y; (c) en la ciudad de Chepén, con aproximadamente 2,000 puntos de venta, la empresa atiende a 0,7 mil, equivalentes al 45% de los puntos de venta.

Aidisa Perú define algunos indicadores para el negocio de distribución de productos de consumo masivo. Estos son los siguientes: (a) ticket promedio de compra del cliente, que es la cantidad promedio en soles que compran los clientes por pedido realizado; (b) efectividad de venta o número de pedidos día/vendedor, es decir, la cantidad promedio de pedidos que reporta un vendedor por día de trabajo; (c) efectividad de reparto/entrega, que corresponde al porcentaje de reparto de la preventa en soles del día anterior descontando los pedidos no recibidos por los clientes; (d) cobertura de atención de clientes, el cual indica la cantidad de clientes atendidos por lo menos una vez en un periodo de trabajo comúnmente de un mes calendario, y (e) frecuencia de compra del cliente, que indica cada cuánto compran los clientes. El manejo eficiente y la adecuación logística para atender a los clientes midiendo los indicadores detallados líneas arriba son clave para asegurar la rentabilidad de la empresa.

Por el lado de manejo de herramientas de gestión, la empresa tiene implementado y trabajando en su operación de la ciudad de Lima, el *software* Map Info. Este se ocupa de la georreferenciación de sus clientes y permite realizar variados análisis de indicadores con el fin de generar eficiencias, y reducir tiempos de atención y costos logísticos. En la ciudad de Trujillo está en proceso de implementación. En la Figura 5, se observa un ejemplo de plano con los puntos de venta georreferenciados.

## PLANO DE LAS RUTAS



Figura 5. Plano de puntos de venta georreferenciados, zona Lima Este. Tomado de “Presentación empresarial Aidisa Perú,” por Aidisa, 2015a [Documento interno], p. 14. Lima, Perú: Autor.

Aidisa Perú se encuentra aún en un proceso de implementación del *software* ERP integrado UNIFLEX para realizar todas sus operaciones con servidor central en Lima. Este, operando a *full*, permitirá automatizar varios procesos manuales y reducir significativamente gastos administrativos. A continuación, se expone las fortalezas y debilidades del factor explicado.

### **Fortalezas:**

- Proceso de verificación de inventarios al 100% bisemanal para todos los *sku*, con lo que se garantiza el correcto manejo del inventario y se minimiza las pérdidas en el almacén.
- Distribución y uso eficiente del almacén mediante el uso de racks de cuatro niveles.

***Debilidad:***

- Falta de capacitaciones en el área.

**4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

Desde el año 2012, la empresa cuenta con una Gerencia Financiera y Administrativa, sobre la cual recaen las responsabilidades financieras, administrativas, contables, y de sistemas, además de brindar soporte a las áreas Comercial y Logística. Entre las funciones del área, se encuentran establecer controles, estandarizar y formalizar procesos, así como liderar los cambios de sistemas informáticos que están siendo implementados en el año 2015. Ello implica la migración de sistemas independientes de contabilidad y facturación a un solo sistema ERP integrado a nivel de todas las operaciones.

Por otro lado, un proceso de cambio importante en la empresa ha sido el ordenamiento de la información contable y financiera para la toma de decisiones. Gracias a esto, se pueden obtener estados financieros mensuales dentro de los primeros 10 días del mes siguiente. Como aprecia en la Tabla 12, como resultado de las acciones, reestructuras e implementaciones que la empresa ha desarrollado y que se han detallado en el presente estudio, se observa una evolución positiva del estado de resultados desde el año 2013. Esto es el fruto de reducir los gastos y aumentar las ventas. El objetivo de la empresa para el 2015 es lograr el punto de equilibrio, y el resultado al cierre contable del mes de julio está desviado en solo 6%, lo que auguraba un resultado conforme a las expectativas planteadas por la empresa en dicho año.

Aidisa Perú, desde sus inicios, se ha financiado íntegramente con capital de su matriz Aidisa Bolivia. En el 2015, luego de cinco años de presencia en el Perú, la empresa ya cuenta con flujo de caja suficiente para el pago de sus obligaciones. Asimismo, la forma de pago de Aidisa a sus proveedores es, en la mayoría de los casos, a 30 días. Sin embargo, se manejan plazos diferentes con condiciones especiales con algunos de ellos. En la Tabla 13, se expone

la forma y plazo de pago con los proveedores. Los plazos de contado y siete días implican descuentos por el contado y/o pronto pago a siete días, lo cual mejora el margen de distribución.

Tabla 12

*Estado de Ganancias y Pérdidas Comparativo, Años 2015(a Julio), 2014 y 2013*

Acumulado	Total consolidado	A Julio 2015	2014	2013
Ventas		30,457	45,631	45,184
Dcto. rebaja bonif. concedida		-232	-225	-
(-) Costo de ventas		-26,244	-41,127	-40,279
	Utilidad bruta	3,981	4,280	4,904
	Margen de contribución	13.8%	9.9%	10.9%
Gastos de operación				
	Gastos de venta	-3,480	-6,376	-9,078
	Gastos de administración	-1,548	-2,640	-2,814
	Otros ingresos, neto	673	2,871	2,024
	Total gastos	-4,355	-6,145	-9,869
Utilidad de operación		-374	-1,865	-4,965
Financieros, neto		-119	-830	-29
Resultado antes de impuestos		-493	-2,695	-4,994
Impuesto a la renta		-	-	-
Pérdida del ejercicio		-493	-2,695	-4,994

Tabla 13

*Forma y Plazo de Pago a Proveedores*

Proveedor	Contado	7 días	14 días	30 días	45 días
Mondelez				x	
Philip Morris				x	
Molitalia	x			x	
Kimberly				x	
P&D Andina				x	
Química Suiza					x
Pepsico Alimentos	x				
Altomayo				x	
Clorox Perú		x			

La forma de pago de los clientes de Aidisa es variada según la negociación realizada con los clientes. Aquella puede adoptar los siguientes modos: contado, crédito siete días, crédito 14 días, crédito 21 días y crédito 30 días. Específicamente, la última opción de pago es la que concentra el mayor volumen (54%), debido principalmente a que es la condición de pago que se les brinda a los clientes mayoristas de mayores compras. En la Tabla 14, se observa que el 74% del capital de trabajo de Aidisa Perú, dirigido a financiar créditos para sus clientes, se encuentra focalizado en el canal mayorista. Asimismo, en la Tabla 15, se resumen los principales indicadores financieros analizados en base al año contable 2014.

Tabla 14

*Forma de Pago de Clientes y Distribución del Crédito por Canales de Venta*

Canal	Forma de pago				Total general
	Crédito 07 días	Crédito 14 días	Crédito 21 días	Crédito 30 días	
Mayorista	27.3%	14.2%	0.1%	58.4%	74.4%
Minorista	5.6%	37.4%	14.6%	42.4%	25.6%
Total	21.7%	20.2%	3.9%	54.3%	

Tabla 15

*Principales Indicadores Financieros 2014*

<b>Liquidez</b>		
Ratio corriente	0.87	La razón circulante indica que los activos corrientes cubren 0.87 veces el pasivo corriente.
Prueba ácida	0.41	La razón ácida es de 0.41. Al ser menor a 1 indica que el efectivo no es suficiente para cubrir pasivos a corto plazo.
<b>Actividad</b>		
Rotación de inventarios	11.41	La rotación de inventario por año es de 11.41 veces teniendo un alto grado de convertibilidad en efectivo.
Plazo promedio de inventarios	32.00	El plazo promedio de inventario es de 32 días, tiempo en el que demora el inventario en convertirse en efectivo.
<b>Rentabilidad</b>		
Margen bruto	9.38%	El margen de las ventas de la empresa descontando solo el costo de ventas.
Margen neto	-4.39%	El margen neto para el año 2014 es negativo, fruto de la pérdida de la operación, debido a la acumulación de gastos de los primeros meses antes de implementar cambios.
ROA	-18.7%	El ROA indica el rendimiento de los activos de la empresa. Al tener pérdidas en el año 2014 el ROA es negativo.
ROE	-23.2%	El ROE indica la rentabilidad sobre el capital invertido. Muestra un porcentaje muy negativo, debido a que, en el 2014, la empresa presentó pérdidas importantes

**Fortaleza:**

- Área Financiera y Administrativa ordenada y profesional con buen manejo de información del negocio luego del proceso de ordenamiento del área.

**Debilidad:**

- Situación financiera delicada de la empresa con pérdidas importantes en el año 2014, lo que dificulta la obtención del financiamiento bancario y el crédito de los proveedores.

**4.1.5 Recursos humanos (H)**

Algunas definiciones sugieren que los recursos humanos son el activo más valioso, menos predecible y de mayor volatilidad en la empresa, por lo que un clima laboral adecuado es clave para alcanzar los objetivos de la empresa (D'Alessio, 2013). Así también, si bien las personas conforman las organizaciones, estas constituyen para aquellas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual (Chiavenato, Villamizar, & Aparicio, 1983).

Aidisa Perú se ha ganado el reconocimiento en el mercado laboral como empresa 100% formal y respetuosa de los derechos y beneficios laborales de los empleados. Además, es conocida por el trato interno cordial y humano. Estos aspectos son importantes y no están presentes en un alto porcentaje de las empresas de la industria de distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional.

En cuanto a las calificaciones profesionales de sus empleados a niveles de jefaturas de área y gerenciales, la empresa dispone de la mayoría de profesionales con pregrados universitarios y/o posgrados. En este contexto, el menor rango de estudios es el de institutos técnicos. En niveles inferiores de la estructura, la mayor parte de los empleados cuenta con estudios de pregrado incompleto universitarios o técnicos o estudios secundarios completos.

Todos los empleados se encuentran capacitados para realizar el trabajo para el que son contratados y en su mayor parte cuentan con experiencia previa en los puestos.

La empresa realiza una selección de manera interna para la contratación de personal. Asimismo, se le da bastante importancia a las referencias del personal que labora en la empresa y las referencias profesionales de anteriores empleos. Solamente para la selección de algunas jefaturas de área y gerencias, se hace uso de consultoras de recursos humanos. Se exige al personal los siguientes requisitos para ingresar a trabajar: (a) certificados de antecedentes penales y policiales, (b) documentos personales y de sus dependientes, (c) verificación domiciliaria y (d) récord aceptable en las centrales de riesgo.

Los niveles remunerativos de la industria de distribución de productos de consumo masivo son bajos, debido principalmente a los bajos márgenes de contribución que se obtiene de los proveedores. Esto produce una rotación alta de personal que busca constantemente incrementar sus ingresos. A pesar de, ello Aidisa Perú tiene registros de varios empleados que han retornado a la empresa luego de retirarse por una mejor oferta laboral que no fue cumplida, por lo cual valoran la seriedad y formalidad de Aidisa.

Aidisa Perú no utiliza tercerización de empleados más que para el servicio de limpieza de sus instalaciones. Todas las personas que, de alguna manera, dan servicio a la empresa laboran en planilla. La empresa hace uso de vales de alimentación como parte de la remuneración ofrecida a los empleados nuevos a partir del año 2014 para reducir en parte su carga laboral. Sin embargo, esto no afecta de ninguna manera a los empleados, debido a que es conocido y acordado por ambas partes antes de concretar el vínculo laboral.

La estructura y la carga de personal de la empresa, que se aprecia en la Tabla 16, se ha ido reduciendo paulatinamente desde el año 2013 en adelante, como parte de la reestructura integral emprendida por la Gerencia General. De esta manera, se ha logrado reducir significativamente los gastos de personal pasando de 300 empleados, a inicios del 2013, a los

178 empleados que son actualmente. Además, se ha generado eficiencias en el camino que han permitido mejorar el trabajo de cada puesto y, a la fecha, generar ingresos mayores a los que se tenía con la estructura sobrecargada.

Tabla 16

*Estructura de Personal Aidisa Perú S.A.C*

Detalle	Lima	La Libertad	Total
Gerencias	3	1	4
Jefaturas regionales	1	1	2
Supervisores	4	2	6
Vendedores	41	19	60
Distribución	13	5	18
Auxiliares	43	18	61
Administración	18	9	27
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>55</b>	<b>178</b>

En cuanto al desarrollo profesional de sus empleados, la empresa busca como primera opción promover a sus propios empleados para puestos de mayor responsabilidad. Para esto, se realiza una previa evaluación del perfil requerido para el puesto. De no encontrarse el perfil entre los empleados, se realiza la búsqueda del personal externo. En los cinco años de operación, la empresa tiene registro de promociones internas a puestos de jefe de logística, supervisión de ventas, supervisión de reparto, tesorería, contador general, administrador de oficina, encargado de sistemas, etc.

***Fortalezas:***

- Empresa 100% formal que respeta los beneficios laborales de los empleados.
- Reconocimiento de los empleados que trabajan y han trabajado en la empresa en cuanto a su trato humano y cordial así como de la formalidad laboral.
- Promociones internas son prioridad de la empresa.

**Debilidades:**

- Escasa capacitación para todos los puestos de trabajo: Solamente se realiza inducciones de las actividades y responsabilidades de los puestos al ingreso de un nuevo personal.
- Alta rotación de personal: Esto se debe al nivel bajo de remuneraciones, producto del reducido margen del negocio.

**4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Aidisa Perú ha implementado recientemente el *software* ERP Uniflex. Este, al momento del análisis, aún se encuentra en proceso de adecuación-adaptación para cumplir con todos los requerimientos de la empresa. En la etapa de *full* operatividad, dicho software generará información valiosa para la toma de decisiones.

Hasta el mes de marzo de 2015, Aidisa manejaba dos programas independientes: uno de facturación y otro de contabilidad. Ambos tenían muchas limitaciones que obligaban a la empresa a duplicar trabajos administrativos al tener que realizar todos los registros contables de las compras de mercadería de manera manual en el sistema contable. Esto se ha erradicado con el nuevo *software*, con el cual se ha generado eficiencias por eliminación de la duplicación de trabajo y reducción de personal.

Aidisa Perú se encuentra trabajando en la elaboración de dos herramientas de información gerencial adicional. Estas serán capaces de generar información actualizada de manera diaria y muy valiosa para la toma de decisiones y monitoreo del negocio. Estas herramientas son las siguientes: (a) un cubo completo de ventas con los indicadores clave del negocio de actualización diaria, el cual se está trabajando de manera interna, y (b) un sistema de costeo ABC, con un equipo de consultores, el cual permitirá realizar análisis detallados de rentabilidades por proveedor, por ruta de venta, por producto, por cliente, etc. A continuación, se listan las fortalezas y amenazas con respecto a este factor.

**Fortalezas:**

- Capacidad de desarrollo de herramientas de información gerencial.
- Base de datos con información completa, factible de procesar en indicadores de gestión.

**Debilidades:**

- El soporte de información actual para la toma de decisiones no es óptimo.
- La información no está disponible y se extrae del sistema con dificultad.
- Falta capacitación en el uso del sistema ERP recién implementado.
- El sistema ERP no es flexible ni modificable de manera interna. Cualquier cambio se debe hacer por intermedio del proveedor del software.
- El sistema que toma pedidos en línea es muy lento y tedioso, lo cual dificulta la labor de los vendedores para digitar los pedidos del cliente. Asimismo, se requiere de muchos pasos para lanzar el pedido, y no proporciona información básica del cliente al vendedor.

**4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

Aidisa Perú, liderados por su Gerencia General, están plenamente convencidos que para desarrollar mayores eficiencias y controles en la industria de distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional es prioridad implementar tecnologías adecuadas al negocio. Es por ello que la empresa ha invertido en (a) sistemas de seguimiento GPS para su flota de reparto; (b) sistema de geoposicionamiento de puntos de venta con tecnología GIS, y (c) sistema toma pedidos propio con el uso de *smartphones* y soportado por Android.

Si bien en la estructura de Aidisa Perú no existe un área específica de investigación y desarrollo, la empresa incentiva la innovación entre sus empleados. Los motiva la participación y generación de ideas para la mejora de procesos. De manera que es necesario reducir los riesgos del negocio y de hacer más eficiente las labores de la empresa y su

personal. Los responsables de realizar dicha tarea son todos y cada uno de los empleados de la empresa.

***Fortaleza:***

- La empresa incentiva, en las Gerencias y Jefaturas así como en todos los puestos, el pensamiento crítico e innovador a fin de generar cambios eficientes para mejorar el desempeño. Toda sugerencia es evaluada y, si es conveniente, aplicada.

***Debilidad:***

- No se cuenta con recursos para implementar un área específica de investigación y desarrollo.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), que se observa al final del capítulo en la Tabla 17, muestra las fortalezas y debilidades de la organización valorizadas en base al desempeño de la misma. Los insumos principales para esta matriz son determinados en el proceso de evaluación interna (AMOFHIT). En Aidisa Perú S.A.C. se han determinado 15 factores determinantes de éxito.

#### **4.3 Conclusiones**

El puntaje obtenido por la empresa se encuentra por encima del promedio de 2.5. Esto significa que se está realizando una buena gestión de sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, existe una oportunidad visible de minimizar el impacto de las debilidades convirtiéndolas de fuertes a débiles.

Por otro lado, se verifica el buen desempeño de sus fortalezas, que destaca en el negocio de distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional. Esto debe ser aprovechado por la empresa para captar nuevos proveedores. El objetivo consiste en incrementar su facturación y asegurar que, en el año 2015, se reviertan los resultados del 2014.

Tabla 17

*Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
<b>Fortalezas</b>				
1.	Liderazgo y capacidad gerencial probada.	0.10	4	0.40
2.	Formalidad de la empresa para con proveedores, clientes y empleados.	0.05	4	0.20
3.	Políticas, y procedimientos comerciales y operativos establecidos.	0.05	3	0.15
4.	Procedimientos logísticos minimizan riesgos y pérdidas en almacén.	0.06	4	0.24
5.	Capacidad de desarrollo de herramientas de gestión y medición.	0.11	4	0.44
6.	Manejo de sueldos variables de Área Comercial en base a indicadores clave del negocio.	0.05	3	0.15
7.	Base de datos de clientes real y depurada. No contiene clientes inactivos ni duplicados. El procedimiento de empadronamiento de nuevos clientes garantiza que la base de datos se conserve de buena calidad.	0.10	4	0.40
8.	Constante innovación y búsqueda de mejora de procesos para minimizar riesgos y mejorar su eficiencia.	0.06	4	0.24
Total		<b>0.58</b>		<b>2.22</b>
<b>Debilidades</b>				
1.	No se realiza análisis de la competencia.	0.05	1	0.05
2.	Situación financiera débil.	0.10	1	0.10
3.	Escasas capacitaciones en ERP y gestión.	0.05	2	0.10
4.	Alta rotación de personal.	0.08	2	0.16
5.	Sistema toma pedidos muy lento, tedioso y con fallas frecuentes.	0.07	1	0.07
6.	Servicio de distribución no es percibido igual por todos los proveedores.	0.04	2	0.08
7.	No se realiza trabajo de creación de marca Aidisa.	0.03	1	0.03
Total		<b>0.42</b>		<b>0.59</b>
		<b>1.00</b>		<b>2.81</b>

*Nota.* 4= Fortaleza mayor; 3= Fortaleza menor; 2= Debilidad menor; 1= Debilidad mayor.

## Capítulo V: Intereses de Aidisa Perú S.A.C. y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de Aidisa Perú S.A.C.

Los intereses organizacionales son los fines que la empresa intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite (D'Alessio, 2013). Es decir, son las metas que la empresa espera lograr para ser exitosa en el sector donde se desarrolla. La visión es una forma de expresar estas metas (D'Alessio, 2008). Después de haber realizado el análisis interno y externo de Aidisa Perú, se determinaron los intereses de la empresa que permitirán posteriormente formular los objetivos de largo plazo. A continuación, se detallarán estos intereses.

- Generar alta rentabilidad: De ese modo, existirá interés en destinar mayores recursos de capital cuando se necesiten inversiones para nuevas operaciones o líneas de negocio.
- Conseguir representaciones nacionales de marcas extranjeras que deseen ingresar al Perú: De esa forma, se podrá manejar, además de la distribución, el *marketing* y *trade marketing* de la marca.
- Brindar servicios de excelencia en la distribución de productos de consumo masivo: Así, la empresa será el referente de la industria y la distribuidora con la cual deseen trabajar todos los proveedores, así como también los clientes del canal tradicional.
- Innovar constantemente en la gestión de información del negocio: La innovación de uso interno servirá para la toma de decisiones, y la de uso externo tendrá por finalidad compartir el análisis de la información con los proveedores en busca de nuevas oportunidades de desarrollo para las marcas mediante la distribución.
- Aplicar herramientas de gestión basadas en tecnología: Esta es la mejor manera de generar eficiencias a relativamente bajo costo en la industria.

- Abrir oficinas en las principales ciudades del país: Para lograrlo, podría reforzarse la logística de distribución con presencia en las ciudades clave del país. De ese modo, se busca convertir a Aidisa Perú en una oferta apreciable de distribución nacional para proveedores de grandes volúmenes, así como para representaciones nacionales y para fabricantes externos que deseen ingresar al Perú.

## 5.2 Potencial de Aidisa Perú S.A.C.

El potencial organizacional se refiere a los factores de fortaleza de la organización catalogados como competencias distintivas. Usando como base un análisis AMOFHIT, se distingue dos áreas que agrupan las competencias distintivas: Administración y Operaciones. En seguida, se detallará cada una de estas áreas de análisis.

**Administración.** La empresa destaca por tres competencias distintivas: (a) la capacidad y experiencia del equipo gerencial; (b) la incesante búsqueda de eficiencias, impulsada desde el Directorio en Aidisa Bolivia y por la Gerencia General, que se ha convertido en el ADN de la empresa gracias a que incentiva el pensamiento crítico en todo el personal para lograr este propósito; y (c) el pensamiento no tradicional en distribución, que busca formas rentables de conseguir resultados eliminando la visión tradicional, la cual asegura que para vender más se debe tener más vendedores y atender a todos los clientes de forma semanal.

**Operaciones.** En el área de operaciones, las competencias distintivas de Aidisa Perú son las siguientes: (a) formalidad de la empresa en todos los aspectos (laborales, tributarios y legales), la cual lamentablemente aún no es usual en la industria; y (b) infraestructura y procedimientos de manejo de almacén, puesto que es una de las pocas empresas de la industria que almacena en *racks* y tiene procedimientos y políticas de almacén estrictos.

Todos estos aspectos detallados como competencias distintivas son de extrema importancia en una industria en la cual el distribuidor tiene bajo poder de negociación con los

proveedores y dueños de las marcas y que, además, presenta una exigencia muy elevada de cumplimiento de estándares de distribución, los cuales generan gastos elevados. En resumen, la empresa logra mejores resultados para beneficio de sus proveedores, manteniendo una estructura de costos bastante menor en comparación con la de una distribuidora tradicional.

### **5.3 Principios Cardinales de Aidisa Perú S.A.C.**

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas a las que está expuesta una organización en el sector en el que se desenvuelve (D'Alessio, 2008). Estos principios se dividen en cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos (competidores). A continuación, se explicará con detalle cada uno de estos principios.

***Influencia de terceras partes.*** Dentro de los más importantes actores, considerados como terceras partes, se mencionan los siguientes: (a) la competencia de los proveedores directos, que son aquellos interesados en que se realice un trabajo deficiente para aprovechar la oportunidad; (b) las municipalidades, las cuales se encargan de elaborar y controlar la reglamentación para la distribución de mercancías en su jurisdicción; (c) el gobierno central, que debe encargarse de la seguridad ciudadana y la lucha contra la delincuencia, así como también de la conservación y mantenimiento de las carreteras necesarias para la distribución de productos; y (d) los autoservicios o canales modernos, que buscan reemplazar al canal tradicional en la preferencia de compra del consumidor.

***Lazos pasados y presentes.*** La industria de la distribución en el canal tradicional nace de la necesidad de los fabricantes de llegar con sus productos a la mayor cantidad posible de puntos de venta. Tener una gran cantidad de clientes por atender dificultaba su capacidad de distribución; a ello se debe sumar la coyuntura y realidad del país en cuanto a ingresos diarios, que se traducen en compras diarias, y el alto nivel de desempleo, el cual obliga a las familias a buscar formas alternativas para aumentar sus ingresos (por ejemplo, abrir una

bodega). De acuerdo con lo expuesto, se vuelve inmanejable el hecho de que los propios fabricantes realicen la labor de distribución; en consecuencia, ellos buscarán un socio estratégico que pueda realizar esta labor de la mejor manera.

Inicialmente, no existían empresas dedicadas a este rubro; los mayoristas fueron quienes iniciaron la labor de distribución y muchos continúan hasta la fecha. Esta realidad originó que la informalidad con la que usualmente trabaja el mayorista en todos los aspectos del negocio se traslade al rubro de la distribución. Este hecho es imperante aún en la actualidad, salvo por algunas excepciones de empresas que han evolucionado en el tiempo o que han sido creadas con perfiles profesionales de distribución. Como consecuencia, las empresas de la industria deben aceptar cumplir con ciertos requisitos y exigencias por parte de los fabricantes, que repercuten en altos gastos adicionales y comprometen su rentabilidad y sostenibilidad.

***Contrabalance de los intereses.*** En este aspecto, no existe en la industria una sociedad o asociación de distribuidores que permita generar sinergias para compartir buenas prácticas y defender los intereses comunes de los participantes de la industria. Este hecho genera poder de negociación frente a los fabricantes, quienes deciden unilateralmente los márgenes de distribución que van a otorgar a un canal. Inclusive reducen estos márgenes en el momento que estiman conveniente sin mayores explicaciones. En muchos casos, utilizan al distribuidor para el pago de actividades, incentivos, entrega de promociones a clientes y gastos varios. De esta manera, el distribuidor queda expuesto a contingencias tributarias y laborales sin tener conocimiento sobre este hecho.

***Conservación de los enemigos (competidores).*** Existe mucha competencia en la industria de distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional. Como se mencionó en el análisis de lazos pasados y presentes, muchas empresas son informales en varios aspectos de su operación. Esto genera una competencia desleal, debido a que tienen

menores costos operativos. En este sentido, las empresas formales como Aidisa Perú deben hacer mayores esfuerzos para innovar y ser más competitivos y productivos.

#### 5.4 Matriz de Intereses de Aidisa Perú S.A.C.

A continuación, en la Tabla 18, se desarrolla la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). En esta matriz, se comparan los intereses de la organización con los de los grupos de interés. Además, se identifica su intensidad, así como si estos intereses son comunes u opuestos con Aidisa Perú S.A.C.

Tabla 18

#### *Matriz de Intereses de la Organización (MIO)*

Intereses Organizacionales	Vital	Intensidad del Interés	
		Importante	Periférico
1. Generar alta rentabilidad	(+) Propietarios	(+) Comunidad (-) Competidores	(+) Gobierno (+) Clientes
2. Obtener representaciones nacionales de marcas extranjeras	(+) Propietarios (+) Proveedores	(-) Competidores	(+) Gobierno (+) Clientes
3. Brindar servicios de excelencia en distribución	(+) Proveedores (-) Competidores	(+) Propietarios (+) Industria (-) Autoservicios	(+) Clientes
4. Innovar constantemente en gestión de información del negocio y aplicar herramientas de gestión basadas en tecnología	(+) Propietarios (+) Proveedores (-) Competidores	(+) Industria (+) Propietarios	(+) Operadores de Telecomunicaciones
5. Incrementar la red de distribución a escala nacional	(+) Propietarios (-) Competidores	(+) Comunidad	

#### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

A continuación, se establecen los objetivos de largo plazo de la organización, los cuales están alineados con la visión así como con los intereses organizacionales.

- Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1): Obtener, para el año 2025, un ROE de 15% y un ROA de 20%. En el año 2014, se obtuvo un ROA de -18.7% y un ROE de -23.2%.

- **Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2):** Al 2025, triplicar el volumen de ventas de cada operación en La Libertad y Lima, y alcanzar ventas iguales o superiores a las de La Libertad en las nuevas operaciones de Arequipa, Cuzco, Ica, Chiclayo, Piura y Huancayo. En el año 2014, La Libertad vendió S/.16.5 millones, en tanto que Lima vendió S/.25.1 millones.
- **Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3):** Para el año 2025, obtener un volumen de ventas de marcas representadas en el Perú superior al 10% del volumen total de ventas de la empresa. En el 2014, no se representaba ninguna marca.
- **Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4):** Para el año 2025, alcanzar una cobertura de clientes en cada microrregión en la que se tenga operación directa del 60% del universo de bodegas. En el 2014, se tuvo un promedio de 40% de cobertura sobre el universo de clientes, tanto en La Libertad como en Lima.
- **Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5):** Para el año 2025, destinar el 1% de las utilidades netas anuales a I&D, en investigaciones de mercado y desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, procedimientos y herramientas tecnológicas, que hagan más eficiente la operación. En el 2014, no se invirtieron recursos en I&D.
- **Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP 6):** Para el año 2025, tener presencia directa con operaciones de distribución en las seis principales ciudades del Perú a nivel comercial (Arequipa, Cuzco, Ica, Huancayo, Chiclayo y Piura). Actualmente, se opera desde las ciudades de Lima y Trujillo.

## 5.6 Conclusiones

Se puede observar que los objetivos de largo plazo y los intereses organizacionales están enfocados, de manera prioritaria, en generar rentabilidad para los accionistas (OLP 1, OLP 2 y OLP 3). Desde la creación de la empresa en el año 2010 hasta el 2014, se han

reportado pérdidas considerables que comprometen la predisposición a invertir en nuevas operaciones en otras ciudades del país. Por eso, mientras los accionistas no tengan la certeza de un resultado positivo, no van a aceptar realizar nuevas inversiones.

El OLP4 está dirigido a satisfacer de mejor manera las expectativas de los proveedores, quienes buscan distribuidores que les garanticen la colocación de sus productos en la mayor cantidad de clientes minoristas y mayoristas posible. De esa manera, los distribuidores se aseguran de ser una de las opciones más atractivas para los proveedores de grandes volúmenes.

El OLP5 busca, mediante la inversión en I&D, lograr la visión de la empresa en cuanto a la innovación de la gestión de información y aplicación de herramientas de gestión.

Se puede observar también que el interés organizacional de establecer una red de distribución a nivel nacional está contemplado en el OLP6, en una primera etapa, para las principales ciudades del país. Estas son estratégicas en cuanto al volumen y desarrollo comercial, así como por su localización geográfica, la cual permite atender a otras regiones del país por medio de la co-distribución con empresas locales. Esta estructura adicional es necesaria, especialmente para las marcas en las que Aidisa Perú S.A.C. tendrá representación nacional.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la MFODA, se realiza el emparejamiento de las fortalezas y debilidades identificadas en la MEFI con las oportunidades y amenazas identificadas en la MEFE. De acuerdo con D'Alessio (2008), esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Así pues, genera estrategias en sus cuatro cuadrantes: (FO) fortalezas y oportunidades, (DO) debilidades y oportunidades, (FA) fortalezas y amenazas, (DA) debilidades y amenazas. Como se observa en la Tabla 19 del análisis FODA, se obtiene 13 estrategias específicas: (a) cuatro del cuadrante FO, (b) dos del cuadrante DO, (c) cuatro del cuadrante FA, y (d) tres del cuadrante DA.

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

La MPEYEA es utilizada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Consta de dos ejes que combinan factores relativos a la industria y dos ejes que combinan factores relativos a la organización en extremos alto y bajo, que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva. Como resultado de la aplicación de esta matriz, se obtiene la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 20, se observa las calificaciones de la MPEYEA; mientras que en la Figura 6, se visualiza el polígono y vector resultante de la posición estratégica de la empresa Aidisa Perú S.A.C. Según este análisis, el vector indica que la empresa debe aplicar estrategias externas alternativas tales como las siguientes: (a) integración, (b) diversificación, (c) concentración, y (d) liderazgo en costos.

Tabla 19

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1. Capacidad gerencial comprobada 2. Formalidad de la empresa para con proveedores, clientes y empleados 3. Políticas y procedimientos comerciales y operativos establecidos 4. Procedimientos logísticos óptimos 5. Capacidad de desarrollo de herramientas de gestión y medición 6. Manejo de sueldos variables del área comercial en base a indicadores clave del negocio 7. Base de datos de clientes real y depurada, que no contiene clientes inactivos ni duplicados 8. Constante innovación y búsqueda de mejora de procesos para minimizar riesgos y mejorar eficiencias	1. Análisis de la competencia que no se realiza 2. Situación financiera débil 3. Escasas capacitaciones en ERP y gestión 4. Alta rotación de personal 5. Sistema de toma de pedidos muy lento, tedioso y con fallas frecuentes 6. Servicio de distribución que no es percibido igual por todos los proveedores 7. Falta de trabajo de creación de marca Aidisa
Oportunidades	FO. Explota	DO. Busque
1. Tratados de Libre Comercio que incentivan el ingreso de nuevos fabricantes al mercado nacional 2. Apertura comercial internacional que facilita la importación de productos por parte de las distribuidoras 3. Crecimiento sostenido del canal tradicional 4. Frecuencia diaria o semanal de los ingresos de la población 5. Venta por Internet, debido a la creciente penetración y uso de Internet en hogares peruanos 6. Televenta, debido al uso masivo y penetración de teléfonos fijos y celulares 7. Endurecimiento de multas y fiscalización de uso de <i>software</i> ilegal	1. Penetrar en el mercado mediante canales de venta alternativos para pre-venta y pos-venta en Lima y La Libertad (O6, F5 y F8) 2. Fidelizar a los clientes (O3, F1 y F5) 3. Desarrollar mercados en Arequipa, Cuzco, Ica, Huancayo, Chiclayo y Piura (O3, O4, F1, F4, F5, F8) 4. Aplicar la diversificación concéntrica para distribuir productos de categorías complementarias, como Cuidado personal y Cuidado de bebés (O2, F2 y F4)	1. Aplicar tecnologías de información para rentabilizar la atención de clientes incrementando su <i>ticket</i> de compra y frecuencia de compra (O6, O7 y D5) 2. Conseguir representaciones de marcas extranjeras con alto potencial de ventas sin presencia en el Perú (O2, O3, D1 y D6)
Amenazas	FA. Confronta	DA. Evite
1. Incremento de costos laborales por aumento de la remuneración mínima 2. Aumento del aporte patronal mensual a Essalud por efecto de la exoneración del aporte de las gratificaciones 3. Incremento en el tipo de cambio 4. Reducción de márgenes de contribución 5. Tendencia marcada de trabajo no exclusivo de los proveedores 6. Incremento del índice delincencial 7. Alta incidencia de fraudes internos en el sector de distribución 8. Creación y crecimiento del formato Tiendas de conveniencia 9. Vulnerabilidad de la información electrónica	1. Implementar Aventura conjunta para crear una asociación de distribuidores de productos de consumo masivo (F1, F2, A4 y A5) 2. Aplicar mejoramiento continuo de procesos TQM. (F3, F4, F5, F8 y A7) 3. Integrar verticalmente hacia atrás para adquirir proveedores y marcas de productos (F1, F5, A4 y A5) 4. Aplicar reingeniería de procesos (F2, F8, A1 y A2)	1. Reducir la rotación de personal para afianzar la cultura organizacional (D4 y A7) 2. Adquirir instrumentos financieros que reduzcan el impacto de la fluctuación del tipo de cambio (D2 y A2) 3. Fortalecer la marca Aidisa (D7, A4 y A5)

Tabla 20

Matriz PEYEA de Aidisa Perú S.A.C.

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor	Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Valor
1. Retorno de la inversión	3	1. Cambios tecnológicos	-2
2. Apalancamiento	4	2. Tasa de inflación	-1
3. Liquidez	2	3. Variabilidad de la demanda	-3
4. Capital requerido vs. capital disponible	2	4. Barreras de entrada al mercado	-4
5. Flujo de caja	4	5. Rivalidad / Presión competitiva	-2
6. Facilidad de salida del mercado	2	6. Elasticidad de precios en la demanda	-3
7. Riesgo involucrado en el negocio	1	7. Presión de los productos sustitutos	-1
8. Rotación de inventarios	5		
9. Economías de escala y de experiencia	5		
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor	Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Valor
1. Participación en el mercado	-5	1. Potencial de crecimiento	4
2. Calidad de producto	-2	2. Potencial de utilidades	3
3. Ciclo de vida del producto	-1	3. Estabilidad financiera	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	-1	4. Conocimiento tecnológico	1
5. Lealtad del consumidor	-2	5. Intensidad de capital	5
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-4	6. Facilidad de entrada al mercado	5
7. Conocimiento tecnológico	-1	7. Productividad/Utilización de la capacidad	5
8. Integración vertical	-5	8. Poder de negociación de los productores	6
Factor	Total	Promedio	Vector direccional
FF	28	3.11	Eje X
VC	-21	-2.63	Eje Y
EE	-16	-2.29	
FI	33	4.13	

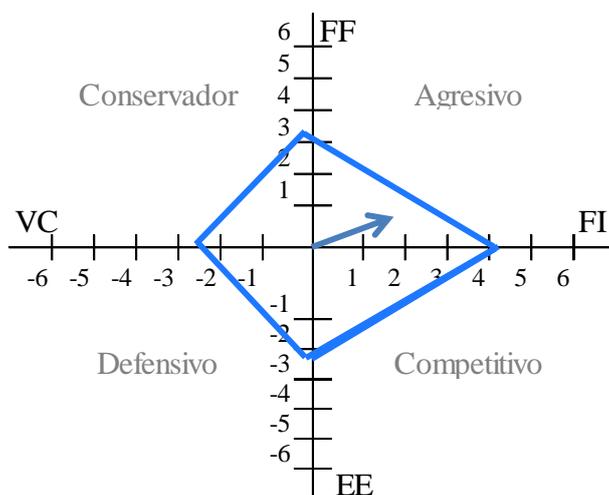


Figura 6. Polígono y vector resultante de la posición estratégica de Aidisa Perú S.A.C.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones y ayuda a determinar su posición competitiva en términos de participación relativa del mercado y crecimiento de las ventas de la industria. Además, permite evaluar la estrategia global de divisiones o productos de la organización y facilita el manejo del portafolio del negocio (D'Alessio, 2008).

En la Figura 7, se observa la MBCG para la Aidisa Perú. En esta, se analiza que las dos divisiones, Canal Mayorista y Canal Minorista, caen en el cuadrante Estrellas. Por este motivo, se deben aplicar estrategias externas alternativas, tales como (a) integración, (b) estrategias intensivas, y (c) aventura conjunta.

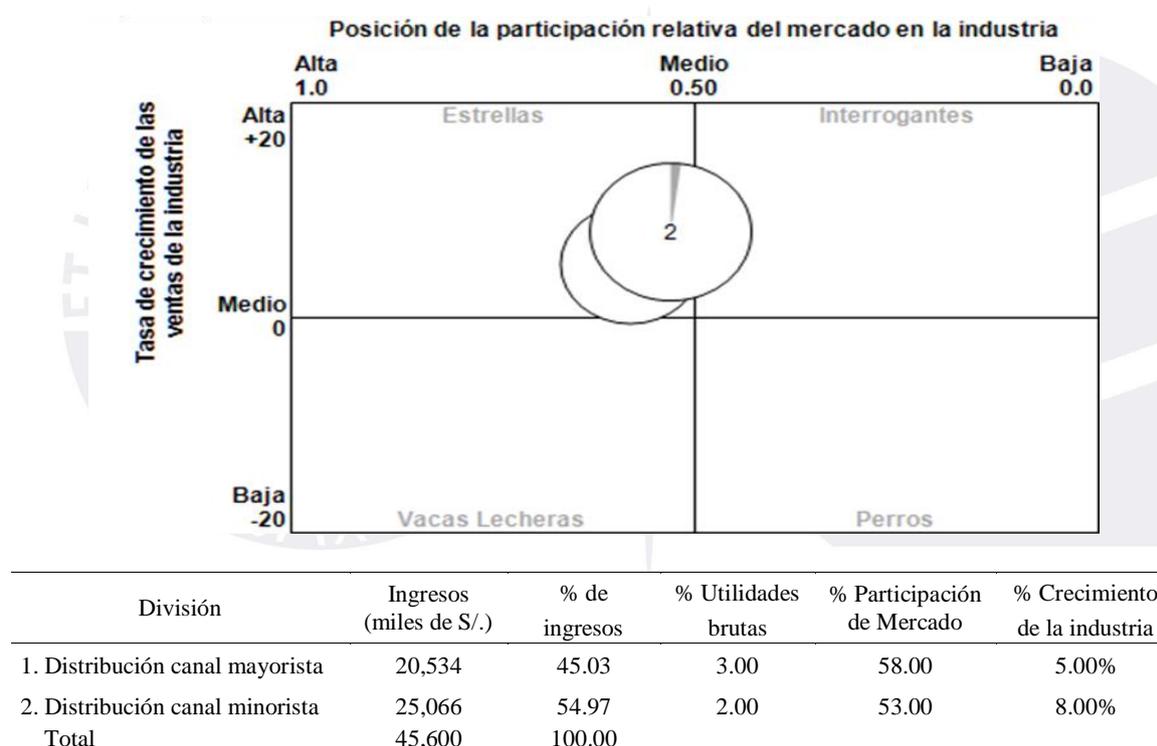


Figura 7. Matriz Boston Consulting Group de Aidisa Perú S.A.C.

### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafica cada uno de los productos o divisiones de la organización, que se ubican en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las

matrices EFE y EFI para cada división (D'Alessio, 2008). En la Figura 8, se puede observar la MIE para Aidisa Perú S.A.C. La postura de la empresa cae en el Cuadrante V. Por ello, se recomienda desarrollar selectivamente para mejorar aplicando las siguientes dos estrategias externas alternativas: penetración de mercado o desarrollo de productos.

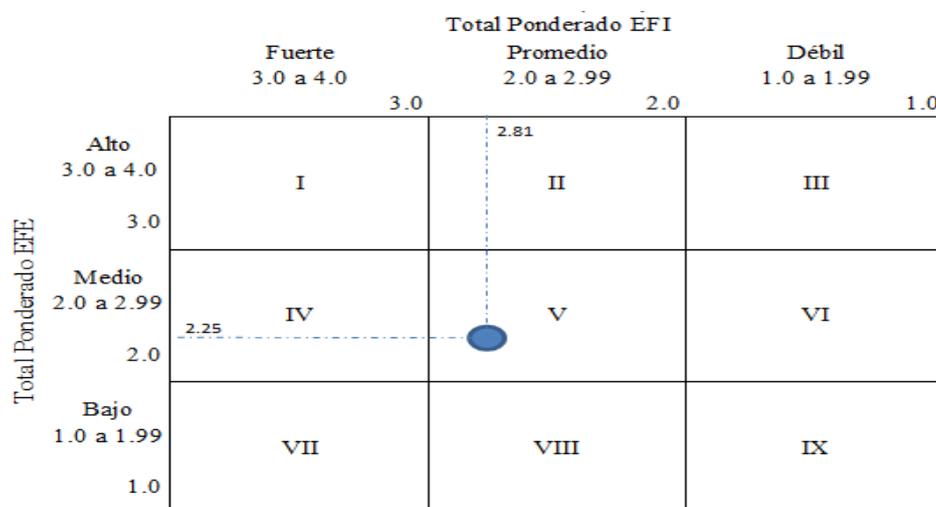


Figura 8. Matriz Interna Externa de Aidisa Perú S.A.C.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El fundamento de la MGE se encuentra en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento de mercado (rápido o lento) y posición competitiva de la empresa (fuerte o débil). En la Figura 9, se observa la MGE de Aidisa Perú, que aparece en el Cuadrante I. Para este cuadrante, se pueden aplicar las siguientes estrategias externas alternativas: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración de mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, hacia atrás u horizontal, y (e) diversificación concéntrica.



Figura 9. Matriz Gran Estrategia de Aidisa Perú S.A.C.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE es una matriz de emparejamiento de estrategias específicas obtenidas en la MFODA con las estrategias externas alternativas obtenidas en las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. Se realiza un recuento de cada estrategia específica que aparece en las matrices y se selecciona aquellas que se repitan en tres o más matrices. En la Tabla 21, se presentan las estrategias específicas con sus respectivas repeticiones. Las estrategias que quedan retenidas son la 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11 y 13, en tanto que aquellas que no son retenidas son la 7 y 12, las cuales pasan a ser estrategias de contingencia.

Tabla 21

*Matriz de Decisión Estratégica de Aidisa Perú S.A.C.*

Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1. Penetrar en el mercado mediante canales de venta alternativos para preventa y posventa en Lima y La Libertad (O6, F5 y F8).	x	x	x	x	x	5
E2. Fidelizar a los clientes (O3, F1 y F5).	x		x			2
E3. Desarrollar mercados en Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Piura y Huancayo (O3, O4, F1, F4, F5, F8).	x		x		x	3
E4. Aplicar la diversificación concéntrica para distribuir productos de categorías complementarias, como Cuidado personal y Cuidado de bebés (O2, F2 y F4).	x	x			x	3
E5. Aplicar tecnologías de información para rentabilizar la atención de clientes incrementando su ticket de compra y frecuencia de compra (O6, O7 y D5).	x	x	x	x	x	5
E6. Conseguir representaciones de marcas extranjeras con alto potencial de ventas sin presencia en el Perú (O2, O3, D1 y D6).	x	x	x	x	x	5
E7. Implementar Aventura conjunta para crear una asociación de distribuidores de productos de consumo masivo (F1, F2, A4 y A5).	x		x			2
E8. Aplicar mejoramiento continuo de procesos TQM (F3, F4, F5, F8 y A7).	x	x		x	x	4
E9. Integrar verticalmente hacia atrás para adquirir proveedores y marcas de productos (F1, F5, A4 y A5).	x	x	x		x	4
E10. Aplicar reingeniería de procesos (F2, F8, A1 y A2).	x	x				2
E11. Reducir la rotación de personal para afianzar la cultura organizacional (D4 y A7).	x					1
E12. Adquirir instrumentos financieros que reduzcan el impacto de la fluctuación del tipo de cambio (D2 y A2).	x	x				2
E13. Fortalecer la marca Aidisa (D7, A4 y A5).	x	x	x	x	x	5

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

De acuerdo con D'Alessio (2008), la MCPE permite determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Es decir, indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores. En la Tabla 22, se observa la MCPE, en donde resaltan las estrategias seleccionadas con puntajes superiores a 5.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Las estrategias retenidas en la MCPE se someten a evaluación en la Matriz de Rumelt para verificar el cumplimiento de los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad necesarios. En la Tabla 23, se observa que todas las estrategias retenidas cumplen con todos los criterios mencionados.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

La auditoría de Ética intenta verificar que las estrategias retenidas seleccionadas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia (D'Alessio, 2008). En la Tabla 24, se observa que ninguna de las estrategias seleccionadas es eliminada por este filtro.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias retenidas son las que han sido seleccionadas luego de pasar por cada matriz elaborada en este capítulo del planeamiento estratégico. En la Tabla 25, se detalla el listado de estrategias retenidas; en tanto que en la Tabla 26, se detallan las estrategias de contingencia.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz puntualiza la relación entre las estrategias retenidas al final del proceso estratégico y los objetivos de largo plazo planteados. En la Tabla 27, se observa la relación de cada estrategia con cada objetivo de largo plazo. Asimismo, se puede apreciar también que todas las estrategias quedan retenidas debido a que contribuyen con la consecución de uno o más objetivos de largo plazo.

Tabla 22

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Aidisa Perú S.A.C.

Factores críticos para el éxito	Peso	Intensiva		Diferenciación		Liderazgo en costos		Interna		E11		E13		Integración		Diversificación							
		E1	E3	E2	E5	E8	E6	E10	E11	E13	E9	E4											
		Penetrar en el mercado mediante canales de venta alternativos para preventa y posventa en Lima y La Libertad (O6, F5, F8)	Desarrollar mercados en Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Piura y Huancayo (O3, O4, F1, F4, F5, F8)	Fidelizar a los clientes (O3, F1, F5)	Aplicar tecnologías de información para rentabilizar la atención de clientes incrementando su ticket y frecuencia de compra (O6, O7, D5)	Aplicar mejoramiento continuo de procesos TQM (F3, F4, F5, F8 y A7)	Conseguir representaciones de marcas extranjeras con alto potencial de ventas sin presencia en el Perú (O2, O3, D1, D6)	Aplicar reingeniería de procesos (F2, F8, A1, A2)	Reducir la rotación de personal para afianzar la cultura organizacional (D4, A7)	Fortalecer la marca Aidisa (D7, A4, A5)	Integrar verticalmente hacia atrás para adquirir proveedores y marcas de productos (F1, F5, A4, A5)	Aplicar la diversificación concéntrica para distribuir productos de categorías complementarias, como cuidado personal y cuidado de bebés (O2, F2, F4)											
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Fortalezas</b>																							
1. Capacidad gerencial comprobada	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.4	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Formalidad de la empresa para con proveedores, clientes y empleados	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3. Políticas y procedimientos comerciales y operativos establecidos	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4. Procedimientos logísticos óptimos	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
5. Capacidad de desarrollo de herramientas de gestión y medición	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
6. Manejo de sueldos variables del área comercial en base a indicadores clave del negocio	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15
7. Base de datos de clientes real y depurada, que no contiene clientes inactivos ni duplicados	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.4	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
8. Constante innovación y búsqueda de mejora de procesos para minimizar riesgos y mejorar eficiencias	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
<b>Debilidades</b>																							
1. Análisis de la competencia que no se realiza	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
2. Situación financiera débil	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.4	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10
3. Escasas capacitaciones en ERP y gestión	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15
4. Alta rotación de personal	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16
5. Sistema toma pedidos muy lento, tedioso y con fallas frecuentes	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07
6. Servicio de distribución que no es percibido igual por todos los proveedores	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12
7. Falta de trabajo de creación de marca Aidisa	0.03	4	0.12	2	0.06	3	0.09			1	0.03	3	0.09	1	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09	2	0.06
<b>Oportunidades</b>																							
1. TLC que incentivan el ingreso de nuevos fabricantes al mercado nacional	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
2. Apertura comercial internacional que facilita la importación de productos por parte de las distribuidoras	0.09	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3. Crecimiento sostenido del canal tradicional	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36
4. Frecuencia diaria o semanal de los ingresos de la población	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
5. Venta por Internet, debido a la creciente penetración y uso de Internet en hogares peruanos	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08
6. Televenta, debido al uso masivo y penetración de teléfonos fijos y celulares	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
7. Endurecimiento de multas y fiscalización de uso de software ilegal	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
<b>Amenazas</b>																							
1. Incremento de costos laborales por aumento de la remuneración mínima	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	3	0.24
2. Aumento del aporte patronal mensual a Essalud por efecto de la exoneración del aporte de las gratificaciones	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	2	0.06	1	0.03	3	0.09
3. Incremento en el tipo de cambio	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
4. Reducción de márgenes de contribución	0.16	2	0.32	4	0.64	2	0.32	3	0.48	2	0.32	3	0.48	2	0.32	4	0.64	2	0.32	3	0.48	2	0.32
5. Tendencia marcada de trabajo no exclusivo de los proveedores	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.1	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10
6. Incremento del índice delincriminal	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12
7. Alta incidencia de fraudes internos en el sector de distribución	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08
8. Creación y crecimiento del formato tiendas de conveniencia	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09
9. Vulnerabilidad de la información electrónica	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.31</b>		<b>5.97</b>		<b>4.50</b>		<b>5.29</b>		<b>5.03</b>		<b>5.25</b>		<b>5.19</b>		<b>5.33</b>		<b>5.59</b>		<b>5.95</b>		<b>5.62</b>

Tabla 23

*Matriz de Rumelt de Aidisa Perú S.A.C.*

<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Se acepta</b>
<b>Intensivas</b>					
E1. Penetrar en el mercado mediante canales de venta alternativos para preventa y posventa en Lima y La Libertad (O6, F5 y F8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3. Desarrollar mercados en Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Piura y Huancayo (O3, O4, F1, F4, F5, F8)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Diferenciación</b>					
E2. Fidelizar a los clientes (O3, F1, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Liderazgo en costos</b>					
E5. Aplicar tecnologías de información para rentabilizar la atención de clientes incrementando su <i>ticket</i> de compra y frecuencia de compra (O6, O7, D5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Interna</b>					
E8. Aplicar mejoramiento continuo de procesos TQM (F3, F4, F5, F8, A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6. Conseguir representaciones de marcas extranjeras con alto potencial de ventas sin presencia en el Perú (O2, O3, D1 y D6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10. Aplicar reingeniería de procesos (F2, F8, A1, A2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11. Reducir la rotación de personal para afianzar la cultura organizacional (D4 y A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13. Fortalecer la marca Aidisa (D7, A4, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Integración</b>					
E9. Integrar verticalmente hacia atrás para adquirir proveedores y marcas de productos (F1, F5, A4, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>Diversificación</b>					
E4. Aplicar la diversificación concéntrica para distribuir productos de categorías complementarias, como cuidado personal y cuidado de bebés (O2, F2, F4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 24

*Matriz de Ética de Aidisa Perú S.A.C.*

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E8	E9	E10	E11	E13
<b>Derechos</b>											
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Justicia</b>											
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<b>Utilitarismo</b>											
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

*Nota.* Derecho: P= Promueve, N= Neutral y V= Viola; Justicia: J= Justo, N= Neutral e I= Injusto; Utilitarismo: E= Excelente, N= Neutral y P= Perjudicial

Tabla 25

*Estrategias Retenidas de Aidisa Perú S.A.C.*

<b>Estrategias Retenidas</b>	
E1	Penetrar en el mercado mediante canales de venta alternativos para preventa y posventa en Lima y La Libertad
E2	Fidelizar a los clientes
E3	Desarrollar mercados en Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Piura y Huancayo
E4	Aplicar la diversificación concéntrica para distribuir productos de categorías complementarias, como Cuidado personal y Cuidado de bebés
E5	Aplicar tecnologías de información para rentabilizar la atención de clientes incrementando su <i>ticket</i> de compra y frecuencia de compra
E6	Conseguir representaciones de marcas extranjeras con alto potencial de ventas sin presencia en el Perú
E8	Aplicar mejoramiento continuo de procesos TQM
E9	Integrar verticalmente hacia atrás para adquirir proveedores y marcas de productos
E10	Aplicar reingeniería de procesos
E11	Reducir la rotación de personal para afianzar la cultura organizacional
E13	Fortalecer la marca Aidisa

Tabla 26

*Estrategias de Contingencia de Aidisa Perú S.A.C.*

<b>Estrategias de contingencia</b>	
E7	Implementar Aventura conjunta para crear una asociación de distribuidores de productos de consumo masivo
E12	Adquirir instrumentos financieros que reduzcan el impacto de la fluctuación del tipo de cambio

Tabla 27

## Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de largo plazo					
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
	Obtener, para el año 2025, un ROE de 15% y un ROA de 20%. En el año 2014, se obtuvo un ROA de -18.7% y un ROE de -23.2%.	Al 2025, triplicar el volumen de ventas de cada operación en La Libertad y Lima, y alcanzar ventas iguales o superiores a las de La Libertad en las nuevas operaciones de Arequipa, Cuzco, Ica, Chiclayo, Piura y Huancayo. En el año 2014, La Libertad vendió S/.16.5 millones, en tanto que Lima vendió S/.25.1 millones.	Para el año 2025, obtener un volumen de ventas de marcas representadas en el Perú superior al 10% del volumen total de ventas de la empresa. En el 2014, no se representaba ninguna marca.	Para el año 2025, alcanzar una cobertura de clientes en cada microrregión en la que se tenga operación directa del 60% del universo de bodegas. En el 2014, se tuvo un promedio de 40% de cobertura sobre el universo de clientes, tanto en La Libertad como en Lima.	Para el año 2025, destinar el 1% de las utilidades netas anuales a I&D, en investigaciones de mercado y desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, procedimientos y herramientas tecnológicas, que hagan más eficiente la operación. En el 2014, no se invirtieron recursos en I&D.	Para el año 2025, tener presencia directa con operaciones de distribución en las seis principales ciudades del Perú a nivel comercial (Arequipa, Cuzco, Ica, Huancayo, Chiclayo y Piura). Actualmente, se opera desde las ciudades de Lima y Trujillo.
E1	Penetrar en el mercado mediante canales de venta alternativos para preventa y posventa en Lima y La Libertad	x	x	x	x	x
E2	Fidelizar a los clientes	x	x	x	x	x
E3	Desarrollar mercados en Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Piura y Huancayo	x	x	x	x	x
E4	Aplicar la diversificación concéntrica para distribuir productos de categorías complementarias, como Cuidado personal y Cuidado de bebés	x	x	x	x	
E5	Aplicar tecnologías de información para rentabilizar la atención de clientes incrementando su ticket de compra y frecuencia de compra	x	x	x	x	x
E6	Conseguir representaciones de marcas extranjeras con alto potencial de ventas sin presencia en el Perú	x	x	x		
E8	Aplicar mejoramiento continuo de procesos TQM	x			x	x
E9	Integrar verticalmente hacia atrás para adquirir proveedores y marcas de productos	x	x	x	x	x
E10	Aplicar reingeniería de procesos	x	x	x	x	x
E11	Reducir la rotación de personal para afianzar la cultura organizacional	x	x		x	x
E13	Fortalecer la marca Aidisa	x	x	x	x	x

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Las estrategias retenidas se evalúan en esta matriz para verificar si los competidores tienen la posibilidad de implementarlas también. Como se observa en la Tabla 28, seis de estas estrategias son fácilmente replicables por los competidores. Asimismo, se aprecia que los distribuidores que operan en Lima se encuentran en mejor posición para replicar las estrategias planteadas, debido a su estructura empresarial.

Tabla 28

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias Retenidas	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 4	Competidor 5
	Almapo	Santa Apolonia	Chimú	Vía Consumo
E1 Penetrar en el mercado mediante canales de venta alternativos para preventa y posventa en Lima y La Libertad				X
E2 Fidelizar a los clientes	X	X	X	X
E3 Desarrollar mercados en Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Piura y Huancayo	X			X
E4 Aplicar la diversificación concéntrica para distribuir productos de categorías complementarias, como Cuidado personal y Cuidado de bebés	X	X	X	X
E5 Aplicar tecnologías de información para rentabilizar la atención de clientes incrementando su <i>ticket</i> de compra y frecuencia de compra			X	X
E6 Conseguir representaciones de marcas extranjeras con alto potencial de ventas sin presencia en el Perú	X	X	X	X
E8 Aplicar mejoramiento continuo de procesos TQM			X	X
E9 Integrar verticalmente hacia atrás para adquirir proveedores y marcas de productos				
E10 Aplicar reingeniería de procesos	X	X	X	X
E11 Reducir la rotación de personal para afianzar la cultura organizacional	X	X	X	X
E13 Fortalecer la marca Aidisa	X	X	X	X

En general, como se ha podido observar en la Tabla 28, las estrategias más obvias en el negocio de distribución y que parten de decisiones internas (E2, E4, E6, E10, E11 y E13) son más fáciles de replicar, puesto que solo se necesita la decisión por parte de los competidores. Por otra parte, las estrategias E3, E5 y E8 no son normalmente consideradas por los distribuidores, pues requieren de una ardua delegación de trabajo; debido a que, al tratarse de empresas familiares, estas normalmente no cuentan con el personal idóneo. Así también, la estrategia E1 no es fácilmente replicable porque implica adecuar procesos de la empresa, además porque no forma parte de la visión clásica del negocio de distribución. Por último, la estrategia E9 implica ingresar en un negocio de producción muy diferente al de distribución; por ello, se debe analizar con mucha cautela, pues no es fácilmente replicable para la mayor parte de competidores.

### **6.13 Conclusiones**

El planeamiento estratégico elaborado para Aidisa Perú S.A.C. concluye con la selección de once estrategias específicas, que han sido retenidas hasta este punto del proceso estratégico. La empresa se encuentra en la posibilidad de aplicar todas las estrategias seleccionadas, que tendrán un impacto positivo en la consecución de los objetivos de largo plazo.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Este capítulo corresponde al inicio de la segunda etapa del proceso estratégico. Según D'Alessio (2008), esta fase del planeamiento debe analizarse en relación con los siguientes parámetros: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas, (d) estructura de la empresa, (e) medio ambiente, ecología, y responsabilidad social; (f) recursos humanos y motivación, y (g) gestión del cambio.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo (D'Alessio 2008). En la Tabla 29, se presentan los OCP para cada objetivo de largo plazo establecido.

### 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo (D'Alessio 2008). En la Tabla 30, se observan los recursos asignados a cada objetivo de corto plazo.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas listadas a continuación se han fijado enmarcadas dentro de los valores y el código de ética propuesto. Estas políticas ayudan a establecer los límites en la ejecución de las estrategias. Posteriormente en la Tabla 31, se analiza qué políticas aplican a cada una de las estrategias retenidas.

- P1. Servicio al proveedor: Proporcionar un servicio de distribución de calidad a los proveedores, quienes son los que toman las decisiones de comprar este servicio. Por este motivo, es primordial trabajar en indicadores que expresen su satisfacción.

Tabla 29

*Objetivos de Corto Plazo de Aidisa Perú S.A.C.*

Objetivos de largo plazo (OLP)	Objetivos de corto plazo (OCP)
OLP 1: Obtener, para el año 2025, un ROE de 15% y un ROA de 20%. En el año 2014, se obtuvo un ROA de -18.7% y un ROE de -23.2%.	<p>OCP 1.1: Realizar anualmente una revisión-negociación del sector con cada proveedor a través de planes comerciales de rebates por objetivos, que incrementen en 1% el margen de contribución hasta el año 2025. En el año 2014, este margen fue de 9.9%.</p> <p>OCP 1.2: Implementar un programa de reducción de gastos administrativos, cuyas revisiones frecuentes tengan por finalidad reducir en 1% anualmente los gastos durante el periodo 2016-2025. En el año 2014, el gasto administrativo fue de S/. 2.6 millones.</p> <p>OCP 1.3: Conseguir un proveedor anualmente, que otorgue un margen de contribución superior al 15% con el fin de incrementar progresivamente el margen de contribución ponderado hasta el año 2025. En el año 2014, solo tres de los ocho proveedores otorgaron un margen superior al 15%.</p>
OLP 2: Al 2025, triplicar el volumen de ventas de cada operación en La Libertad y Lima, y alcanzar ventas iguales o superiores a las de La Libertad en las nuevas operaciones de Arequipa, Cuzco, Ica, Chiclayo, Piura y Huancayo. En el año 2014, La Libertad vendió S/.16.5 millones, en tanto que Lima vendió S/.25.1 millones.	<p>OCP 2.1: Aumentar el <i>ticket</i> promedio de compra en 7% anualmente hasta el año 2025. En el año 2014, el <i>ticket</i> promedio fue de S/. 97.00.</p> <p>OCP 2.2: Incrementar en 10% anualmente la cobertura de atención a clientes con <i>ticket</i> de compra menores al mínimo establecido para la atención presencial, mediante la televenta durante los años 2016 y 2017 y mantenerlos hasta el año 2025, partiendo de ventas de al menos S/. 250,000 en el 2016. En el año 2014, no se trabajaba con televenta.</p>
OLP 3: Para el año 2025, obtener un volumen de ventas de marcas representadas en el Perú superior al 10% del volumen total de ventas de la empresa. En el 2014, no se representaba ninguna marca.	<p>OCP 3.1: Conseguir un margen de contribución mayor al 35% cada dos años mediante las marcas extranjeras representadas. En el año 2014, no se tuvo representación de proveedores extranjeros.</p> <p>OCP 3.2: Participar en las dos principales ferias de alimentos en la región de forma anual en el periodo 2016-2025, destinando la inclusión de cinco productos atractivos por participación, que tengan un margen del 35%.</p>
OLP 4: Para el año 2025, alcanzar una cobertura de clientes en cada microrregión en la que se tenga operación directa del 60% del universo de bodegas. En el 2014, se tuvo un promedio de 40% de cobertura sobre el universo de clientes, tanto en La Libertad como en Lima.	<p>OCP 4.1: Generar un incremento del 10% en la cobertura de atención al cliente mediante la plataforma de televenta durante los años 2016 y 2017 y mantenerlos hasta el 2025. En el año 2014, no se trabajaba con televenta.</p> <p>OCP 4.2: Conseguir una cobertura sobre la cartera activa de clientes del 95% mensual durante el periodo 2016-2025. Al 2014, la cobertura promedio de la cartera activa era del 86%.</p>
OLP 5: Para el año 2025, destinar el 1% de las utilidades netas anuales a I&D, en investigaciones de mercado y desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, procedimientos y herramientas tecnológicas, que hagan más eficiente la operación. En el 2014, no se invirtieron recursos en I&D.	<p>OCP 5.1: Destinar el 1% de la utilidad neta anual a I&amp;D desde el 2016 al 2025. En el año 2014, no se dispuso un porcentaje para este fin.</p> <p>OCP 5.2: Incrementar en 10% anualmente la cobertura promedio de proveedores desde el 2016 al 2025, mediante la ejecución de una inteligencia comercial, que permita procesar mayor información interna y de la industria y que genere herramientas para la toma de decisiones. En el año 2014, la cobertura promedio de proveedores era de 31%.</p>
OLP 6: Para el año 2025, tener presencia directa con operaciones de distribución en las seis principales ciudades del Perú a nivel comercial (Arequipa, Cuzco, Ica, Huancayo, Chiclayo y Piura). Actualmente, se opera desde las ciudades de Lima y Trujillo.	<p>OCP 6.1: Inaugurar una oficina de distribución cada dos años desde el 2016 al 2025. Se debe contemplar negociaciones con proveedores actuales para la distribución en las nuevas zonas. En el 2014, solo se trabajaba en Lima y La Libertad.</p> <p>OCP 6.2: Implementar capacitaciones anuales para el 20% del personal desde el año 2016, con el fin de desarrollar el capital humano y lograr que un 20% de los nuevos puestos generados por la apertura de nuevas oficinas sean cubiertos de forma interna hasta el año 2025. El año 2014, no se realizaron capacitaciones.</p>

Tabla 30

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de Aidisa Perú S.A.C.

Objetivos de corto plazo (OCP)		Recursos asignados
OCP1.1: Realizar anualmente una revisión-negociación del sector con cada proveedor a través de planes comerciales de rebates por objetivos, que incrementen en 1% el margen de contribución hasta el año 2025. En el año 2014, este margen fue de 9,9%.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Presupuesto para reuniones con cada proveedor Sala de reuniones y oficina Gerencia financiera y comercial Sistemas contables y logísticos
OCP1.2: Implementar un programa de reducción de gastos administrativos, cuyas revisiones frecuentes tengan por finalidad reducir en 1% anualmente los gastos durante el periodo 2016-2025. En el año 2014, el gasto administrativo fue de S/. 2,6 millones.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Presupuesto para reuniones internas de trabajo mensual Sala de reuniones y oficina Gerencias y jefaturas de área Sistemas de control interno y contabilidad
OCP1.3: Conseguir un proveedor anualmente, que otorgue un margen de contribución superior al 15% con el fin de incrementar progresivamente el margen de contribución ponderado hasta el año 2025. En el año 2014, solo tres de los ocho proveedores otorgaron un margen superior al 15%.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Presupuesto reuniones con posibles proveedores Sala de reuniones y oficina Gerente general y comercial Sistema ERP, pronósticos de venta
OCP2.1 Aumentar el <i>ticket</i> promedio de compra en 7% anualmente hasta el año 2025. En el año 2014, el <i>ticket</i> promedio fue de S/. 97,00.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Presupuesto para reuniones internas de trabajo mensual Sala de reuniones y oficina Gerencia general, comercial y regional Sistema ERP, <i>software</i> toma pedido, <i>smartphones</i>
OCP2.2: Incrementar en 10% anualmente la cobertura de atención a clientes con <i>ticket</i> de compra menores al mínimo establecido para la atención presencial, mediante la televenta durante los años 2016 y 2017 y mantenerlos hasta el año 2025, partiendo de ventas de al menos S/. 250 mil en el 2016. En el año 2014, no se trabajaba con televenta.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Presupuesto de implementación de sistema televenta Oficinas propias, escritorio, línea telefónica Personal capacitado para televenta <i>Software</i> para televentas, sistema ERP
OCP3.1: Conseguir un margen de contribución mayor al 35% cada dos años mediante las marcas extranjeras representadas. En el año 2014, no se tuvo representación de proveedores extranjeros.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Presupuesto para reuniones internas de trabajo mensual Sala de reuniones, oficina, centro de convenciones Gerente general y comercial <i>Laptop, smartphone</i>
OCP3.2: Participar en las dos principales ferias de alimentos en la región de forma anual en el periodo 2016-2025, destinando la inclusión de cinco productos atractivos por participación, que tengan un margen del 35%.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Presupuesto de viajes Local donde se realice las ferias Gerente general, comercial y regional <i>Laptop, smartphone</i>
OCP4.1: Generar un incremento del 10% en la cobertura de atención al cliente mediante la plataforma de televenta durante los años 2016 y 2017 y mantenerlos hasta el 2025. En el año 2014, no se trabajaba con televenta.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Presupuesto de implementación sistema televenta Oficinas propias, escritorio, línea telefónica Personal capacitado para televenta <i>Software</i> para televentas, sistema ERP
OCP4.2: Conseguir una cobertura sobre la cartera activa de clientes del 95% mensual durante el periodo 2016-2025. Al 2014, la cobertura promedio de la cartera activa era del 86%.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Presupuesto de incentivos para área comercial Sala de reuniones y oficina Vendedores, supervisores y jefe de ventas <i>Smartphone, laptop, tablet, monitoreo, GPS</i>
OCP5.1: Destinar el 1% de la utilidad neta anual a I&D desde el 2016 al 2025. En el año 2014, no se dispuso un porcentaje para este fin.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos asignados en presupuesto anual Sala de reuniones y oficina Gerencia financiera, contabilidad Computadoras, sistema ERP
OCP5.2: Incrementar en 10% anualmente la cobertura promedio de proveedores desde el 2016 al 2025, mediante la ejecución de una inteligencia comercial, que permita procesar mayor información interna y de la industria y que genere herramientas para la toma de decisiones. En el año 2014, la cobertura promedio de proveedores era de 31%.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Recursos asignados en presupuesto anual Sala de reuniones, vehículo para movilidad Personal de inteligencia comercial Computadoras, <i>smartphone</i> , Internet y sistema ERP
OCP6.1: Inaugurar una oficina de distribución cada dos años desde el 2016 al 2025. Se debe contemplar negociaciones con proveedores actuales para la distribución en las nuevas zonas. En el 2014, solo se trabajaba en Lima y La Libertad.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Presupuesto de financiamiento, accionistas Local, vehículos, mobiliario, equipos Gerencia general, financiera y regional Sistema ERP, sistema de toma pedidos, computadoras, <i>smartphones</i>
OCP6.2: Implementar capacitaciones anuales para el 20% del personal desde el año 2016, con el fin de desarrollar el capital humano y lograr que un 20% de los nuevos puestos generados por la apertura de nuevas oficinas sean cubiertos de forma interna hasta el año 2025. El año 2014, no se realizaron capacitaciones.	Financieros Físicos Humanos Tecnológicos	Presupuesto de capacitaciones Sala de reuniones interna, hotel Todo el personal involucrado en la capacitación <i>Laptop, proyector multimedia, ecraán, televisión</i>

- P2. Servicio al cliente: Entregar un servicio de calidad a los clientes del canal tradicional en cuanto a forma y tiempo. Es decir, estos deben quedar satisfechos con la atención de Aidisa Perú, debido a que son los principales referentes del trabajo de la distribuidora.
- P3. Trabajo eficiente: Lograr que todos los colaboradores, en todos los procesos de Aidisa Perú, trabajen de manera eficiente y consigan resultados sin malgastar recursos de la empresa.
- P4. Control interno: Controlar todos los procesos críticos del negocio. Los procesos de Aidisa Perú están enmarcados en su política de control interno. Cada área de la empresa controla a las demás en cada proceso que desarrolla; de esta manera, se reducen los riesgos de la operación.
- P5. Gestión de inventarios: Asegurar la eficiencia en el manejo de los inventarios. Aidisa Perú maneja una estricta política de gestión de inventarios con límites de semanas de *stock* en piso y controles de *stock* interdiario.
- P6. Relación con proveedores: Mantener una relación cordial y respetuosa con los proveedores o socios estratégicos, enmarcada en la filosofía de ganar-ganar.
- P7. Relación entre colaboradores: Velar por que prime entre los colaboradores de Aidisa Perú el compañerismo y espíritu de equipo con compromiso hacia la empresa. Se debe afrontar los problemas del negocio como una sola unidad.

#### **7.4 Estructura de Aidisa Perú S.A.C.**

Chandler (citado en D'Alessio, 2008) indicó que la estructura sigue a la estrategia; por esta razón, se proponen cambios en la estructura organizacional actual. Estos se ven reflejados en la Figura 10 (resaltados en rojo). Para los cambios sugeridos, se ha tomado como base las estrategias y la mejor manera de adecuar la estructura a fin de conseguir los objetivos de corto y largo plazo.

Entre los cambios que se han propuesto, se presentan (a) el puesto de jefe de ventas será incluido en cada oficina departamental (provincias), debido a que el gerente regional tendrá a cargo la responsabilidad de inaugurar y supervisar las nuevas oficinas de provincias, y no podrá hacerse cargo de la operatividad diaria del negocio (a esta jefatura, le reportarán los supervisores de ventas y administradores de oficinas pequeñas); (b) el puesto de jefe de logística de las oficinas departamentales asumirá la responsabilidad de toda la administración de la oficina y tendrá el reporte directo del encargado de sistemas y del administrador; (c) el puesto de televendedor será implementado en la oficina principal de Lima para que trabaje el sistema de televentas a nivel nacional, con reporte directo a la Jefatura de Ventas; (d) el área de Inteligencia Comercial será creada y reportará directamente a la Gerencia General para iniciar las labores de investigación y desarrollo; y (e) la inclusión del puesto de jefe de RR.HH. tendrá por finalidad mejorar el clima laboral y la cultura organizacional de la empresa, además de encaminar las capacitaciones y líneas de carrera de los colaboradores.

Tabla 31

*Políticas Asignadas a cada Estrategia*

	Estrategias Retenidas	Políticas						
		1	2	3	4	5	6	7
E1	Penetrar en el mercado mediante canales de venta alternativos para preventa y posventa en Lima y La Libertad	x	x	x			x	
E2	Fidelizar a los clientes	x	x	x		x	x	x
E3	Desarrollar mercados en Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Piura y Huancayo	x	x	x	x	x	x	x
E4	Aplicar la diversificación concéntrica para distribuir productos de categorías complementarias, como cuidado personal y cuidado de bebés	x	x	x	x	x	x	
E5	Aplicar tecnologías de información para rentabilizar la atención de clientes incrementando su <i>ticket</i> de compra y frecuencia de compra	x	x	x	x	x		
E6	Conseguir representaciones de marcas extranjeras con alto potencial de ventas sin presencia en el Perú	x	x			x	x	
E8	Aplicar mejoramiento continuo de procesos TQM			x	x	x		x
E9	Integrar verticalmente hacia atrás para adquirir proveedores y marcas de productos	x	x		x	x	x	
E10	Aplicar reingeniería de procesos			x	x	x		x
E11	Reducir la rotación de personal para afianzar la cultura organizacional	x	x		x		x	x
E13	Fortalecer la marca Aidisa	x	x	x		x	x	x

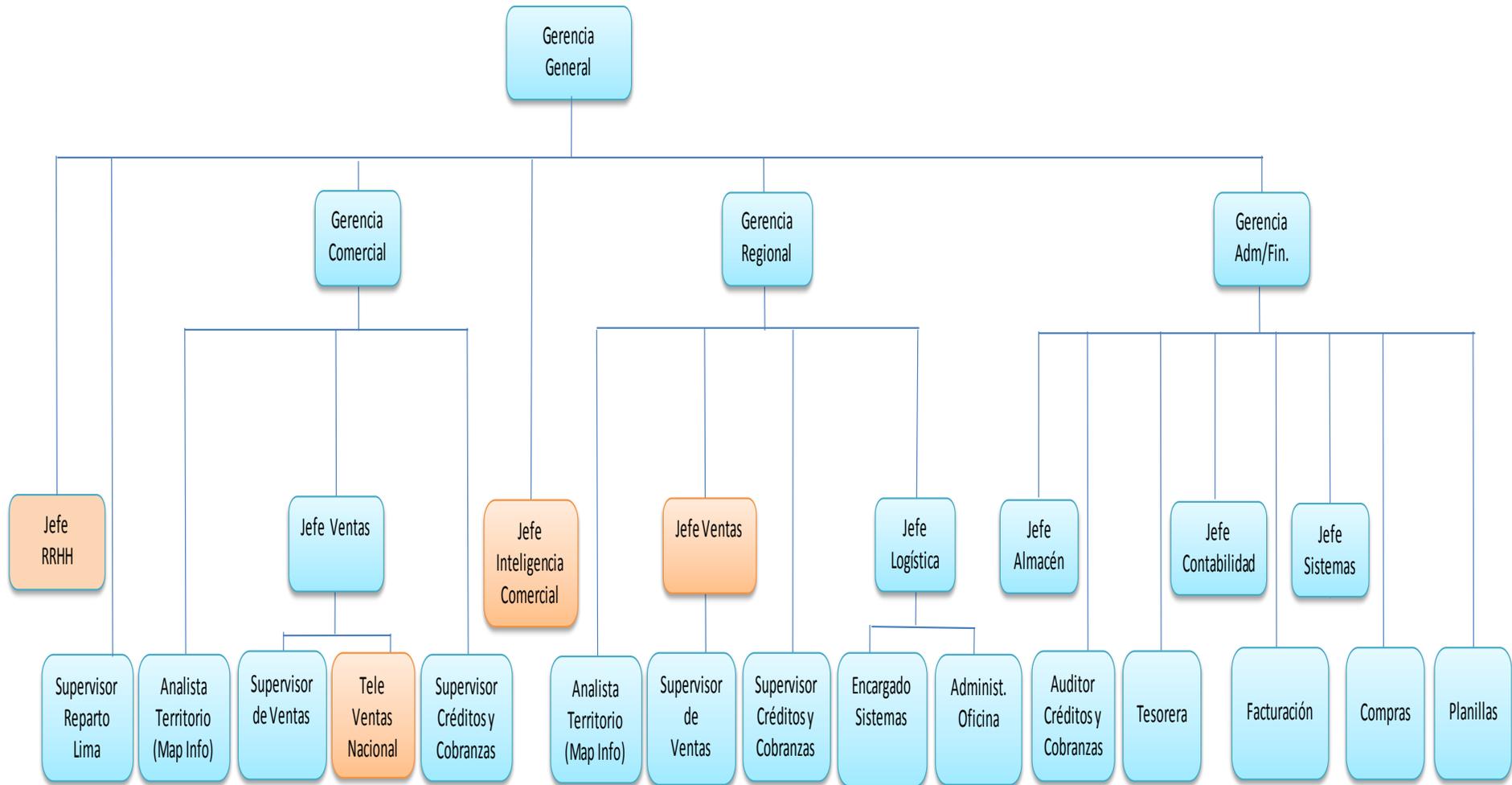


Figura 10. Estructura propuesta para Aidisa Perú S.A.C.

## **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Las estrategias planteadas en el presente estudio no atentan de ninguna forma contra el medio ambiente. Por el contrario, la empresa incentiva el ahorro de recursos en todos los niveles de la organización y genera una cultura a favor del ambiente; por ejemplo, dispone apagar las luces y reciclar materiales (papeles, cartones, plásticos, entre otros). Además, Aidisa Perú no utiliza energía eléctrica para la iluminación de los almacenes durante el día, debido a que cuenta con una adecuada iluminación natural.

Asimismo, la industria de distribución de productos de consumo masivo no genera mayor contaminación; sin embargo, los productos se comercializan en empaques de cartón y plastificados, que llegan hasta los clientes minoristas y son desechados después de su uso. En el caso de los empaques de cartón, estos quedan como residuos en los almacenes de la empresa y posteriormente son enviados a reciclaje.

Aidisa Perú mantiene en perfecto estado de funcionamiento sus unidades de reparto. Su mantenimiento es periódico (cada 5,000 km), de acuerdo con la recomendación del fabricante, para minimizar el impacto ambiental de sus operaciones. Con respecto a los compromisos de responsabilidad social, la empresa cumple con las normativas de ley en cuanto a beneficios y protección de los empleados. Adicionalmente, desde el primer día de trabajo, contrata un seguro de Vida Ley para todos sus empleados; a pesar de que este seguro solo es obligatorio a partir del cuarto año de permanencia.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Los recursos humanos son fundamentales para el desempeño de una organización. Para un mejor ejercicio laboral, se debe motivar y comprometer a los empleados con la empresa. Por ello, Aidisa Perú ha establecido como prioridad la promoción interna. Asimismo, evaluará a sus empleados actuales con el fin de cubrir las nuevas plazas que se generen durante la implementación de los cambios y debido a su crecimiento orgánico.

Además, Aidisa Perú realizará, de manera interna, encuestas sobre el clima laboral y la satisfacción en el trabajo para identificar posibilidades de mejora y conseguir retener y potenciar el talento valioso. Por último, la empresa ha establecido como objetivo invertir en capacitación de personal para mejorar las posibilidades de crecimiento profesional y de promociones internas.

### **7.7 Gestión del Cambio**

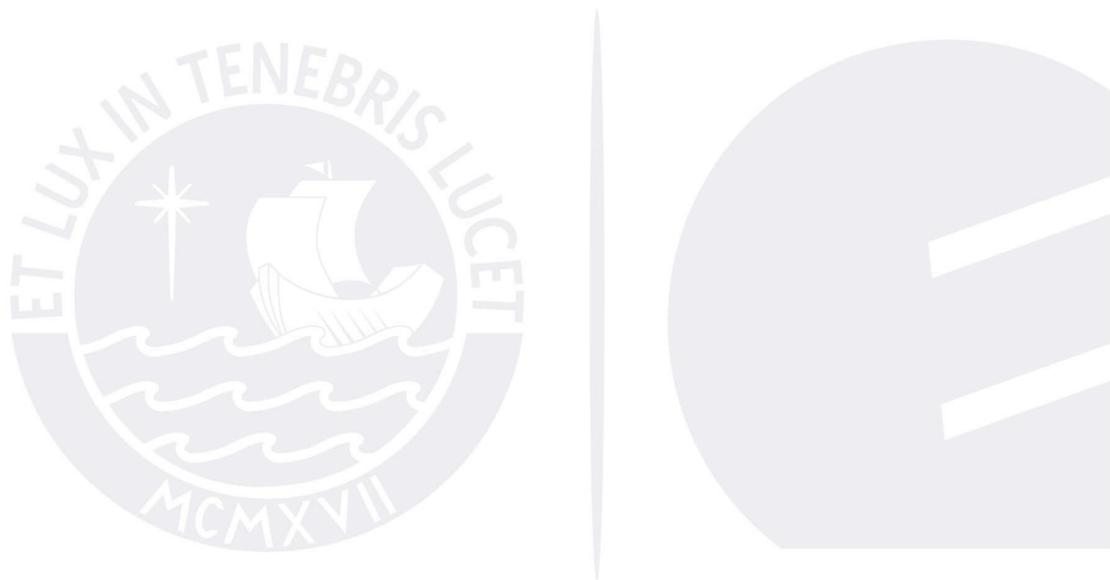
La toma de decisiones en la empresa está descentralizada. De esta manera, las gerencias nacionales y regionales, así como las jefaturas y puestos de supervisión, tienen independencia y capacidad de decisión en cuanto a lo que les compete como responsabilidades y su respectivo rango en la estructura empresarial. La responsabilidad de la gestión del cambio en Aidisa Perú recae sobre su Gerencia General y su equipo gerencial, quienes son los que deben implementar los mecanismos necesarios para difundir, en todos los niveles de la organización, la importancia de realizar los cambios para el cumplimiento del plan estratégico, detallando el impacto en la organización y en todo el equipo humano que la conforma. De la misma manera, la Gerencia debe incentivar la cultura del cambio en toda la organización para que esté lista y dispuesta a aceptarlo y afrontarlo de manera consistente.

### **7.8 Conclusiones**

Las estrategias definidas en este plan estratégico son propicias para su rápida implementación, debido a que no implican cambios drásticos. Los desembolsos que deben realizarse para estas estrategias no implican inversiones de capital en activos, que podrían complicar la aún débil situación financiera de la empresa. Por el contrario, son estrategias que, al aplicarse, van a generar utilidades, además de algunos gastos que serán cubiertos con la misma rentabilidad obtenida de la inversión.

La implementación de las estrategias propuestas y la consecución de los objetivos de corto y largo plazo generarán mayor facturación para la empresa y permitirán diluir el gasto

gerencial, que actualmente debe ser asumido solo por las dos operaciones. Además, con la mejora de márgenes y la reducción de gastos, la rentabilidad estaría asegurada. En consecuencia, los objetivos de crecimiento en el ROE y ROA serán factibles.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente. Es decir, la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico, que pueda ser analizado periódicamente (D'Alessio, 2008).

### 8.1 Perspectivas de Control

Con las perspectivas de control, se puede medir y realizar ajustes a los OCP, como también a las estrategias propuestas. Asimismo, se debe considerar la importancia de que los OCP sean medibles, ya que para su evaluación y control, tendrán que cuantificarse. Las perspectivas de control son cuatro: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

La organización tiene como finalidad hacer de conocimiento a todos los colaboradores de la empresa el funcionamiento de las distintas áreas que la integran y de cómo impacta cada una de ellas en el buen funcionamiento de la organización. De esta manera, se podrá cumplir con los lineamientos de la visión.

#### 8.1.2 Procesos

Aidisa Perú está enfocada en la búsqueda continua de mejoras para lograr la satisfacción de sus clientes finales del canal tradicional y de sus proveedores. Con este propósito, se plantean estrategias que responden a las necesidades del mercado. La empresa mide y controla a partir de las estrategias. Además, los procesos son exigibles y medibles dentro de la organización; de esta manera, se logra optimizar recursos.

#### 8.1.3 Clientes

La organización se dispone a conocer, cada vez más, las necesidades de sus clientes analizando detenidamente sus estrategias. Según D'Alessio (2013), para cumplir con esta

perspectiva, se debe medir los siguientes aspectos: (a) participación de mercado, (b) retención de clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, y (d) rentabilidad por cliente y consumidor.

#### **8.1.4 Financiera**

La perspectiva financiera se basa en el análisis de los siguientes indicadores: (a) rentabilidad, (b) retorno financiero, (c) flujo de caja, y (d) punto de equilibrio.

### **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* es una herramienta que permite obtener una visión integral, completa y general de la organización. Esta herramienta ha sido diseñada para mantener un control permanente sobre la utilización de los recursos y el alcance de las actividades a realizar en el marco de este planeamiento estratégico, relacionando además los objetivos de corto plazo con las cuatro perspectivas analizadas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje interno). Al final del capítulo, en la Tabla 32, se presenta el *Balanced Scorecard* para la empresa Aidisa Perú.

### **8.3 Conclusiones**

Los procesos forman parte importante y trascendente dentro de las estrategias planteadas. Así, estos pertenecen a la ventaja competitiva y comparativa de la organización. Se debe destacar la importancia de la implementación de los procesos para lograr un mayor control sobre los clientes, a través de la ejecución de estrategias orientadas al conocimiento y fidelización.

Las estrategias financieras corresponden a la parte más importante dentro de este análisis, ya que brindan como resultado variables e indicadores financieros, los cuales reflejan lo siguiente: (a) el comportamiento de la empresa en un determinado periodo; (b) los niveles de ventas, pérdidas y/o ganancias; (c) el flujo de caja, (d) la rentabilidad generada, entre otros.

Tabla 32

## Tablero de Control Balanceado de Aicisa Perú S.A.C.

OCP	Objetivo	Indicadores	Unidad	Responsable
<b>Perspectiva Financiera</b>				
OCP1.1	Realizar anualmente una revisión-negociación del sector con cada proveedor a través de planes comerciales de rebates por objetivos, que incrementen en 1% el margen de contribución hasta el año 2025. En el año 2014, este margen fue de 99%.	Porcentaje de margen incremental	Unidad porcentual de margen	Gerente general y comercial
OCP13	Conseguir un proveedor anualmente, que otorgue un margen de contribución superior al 15% con el fin de incrementar progresivamente el margen de contribución ponderado hasta el año 2025. En el año 2014, solo tres de los ocho proveedores otorgaron un margen superior al 15%.	Proveedor nuevo/año	Cantidad	Gerente comercial y regional
OCP3.1	Conseguir un margen de contribución mayor al 35% cada dos años mediante las marcas extranjeras representadas. En el año 2014, no se tuvo representación de proveedores extranjeros.	Porcentaje de margen de contribución del nuevo proveedor	Margen de contribución/proveedor	Gerente comercial
<b>Perspectiva Clientes</b>				
OCP2.1	Aumentar el ticket promedio de compra en 7% anualmente hasta el año 2025. En el año 2014, el ticket promedio fue de S/. 97.00.	Ticket promedio	Soles/pedido	Gerente comercial y regional
OCP2.2	Incrementar en 10% anualmente la cobertura de atención a clientes con ticket de compra menores al mínimo establecido para la atención presencial, mediante la televenta durante los años 2016 y 2017 y mantenerlos hasta el año 2025, partiendo de ventas de al menos S/. 250 mil en el 2016. En el año 2014, no se trabajaba con televenta.	Pedidos por televenta	Número de pedidos/mes	Gerente comercial y regional
OCP3.2	Participar en las dos principales ferias de alimentos en la región de forma anual en el periodo 2016-2025, destinando la inclusión de cinco productos atractivos por participación, que tengan un margen del 35%.	Producto/proveedor nuevo	Margen de contribución por producto	Gerente general y comercial
OCP4.1	Generar un incremento del 10% en la cobertura de atención al cliente mediante la plataforma de televenta durante los años 2016 y 2017 y mantenerlos hasta el 2025. En el año 2014, no se trabajaba con Televenta.	Cobertura de clientes por televenta	Ciente nuevo	Gerente comercial y regional
OCP4.2	Conseguir una cobertura sobre la cartera activa de clientes del 95% mensual durante el periodo 2016-2025. Al 2014, la cobertura promedio de la cartera activa era del 86%.	Cobertura de clientes sobre cartera	Ciente con cobertura	Gerente comercial y regional
OCP5.2	Incrementar en 10% anualmente la cobertura promedio de proveedores desde el 2016 al 2025, mediante la ejecución de una inteligencia comercial, que permita procesar mayor información interna y de la industria y que genere herramientas para la toma de decisiones. En el año 2014, la cobertura promedio de proveedores era de 31%.	Porcentaje de cobertura promedio de proveedores por cliente	Porcentaje de cobertura promedio de proveedores por cliente	Gerente general, comercial, administrativo y regional
OCP6.1	Inaugurar una oficina de distribución cada dos años desde el 2016 al 2025. Se debe contemplar negociaciones con proveedores actuales para la distribución en las nuevas zonas. En el 2014, solo se trabajaba en Lima y La Libertad.	Avance anual según objetivo de aperturas	Apertura de oficina	Gerente general y regional
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>				
OCP1.2	Implementar un programa de reducción de gastos administrativos, cuyas revisiones frecuentes tengan por finalidad reducir en 1% anualmente los gastos durante el periodo 2016-2025. En el año 2014, el gasto administrativo fue de S/. 2.6 millones.	Porcentaje por áreas	Soles por áreas/mes	Gerente administrativo
<b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>				
OCP5.1	Destinar el 1% de la utilidad neta anual a I&D desde el 2016 al 2025. En el año 2014, no se dispuso un porcentaje para este fin.	Porcentaje provisionado	Porcentaje provisionado	Gerente general y administrativo
OCP6.2	Implementar capacitaciones anuales para el 20% del personal desde el año 2016, con el fin de desarrollar el capital humano y lograr que un 20% de los nuevos puestos generados por la apertura de nuevas oficinas sean cubiertos de forma interna hasta el año 2025. El año 2014, no se realizaron capacitaciones.	Puestos cubiertos con procesos internos	Porcentaje de puestos cubiertos internamente	Gerente comercial y administrativo

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

A continuación, en la Tabla 33, se presenta el Plan Estratégico Integral para la empresa Aidisa Perú S.A.C., que relaciona toda la información obtenida a partir de esta investigación.

### 9.2 Conclusiones Finales

- Aidisa Perú presenta, como principales fortalezas, formalidad en todos los aspectos del negocio y capacidad gerencial, la cual quedó demostrada durante la gestión 2014-2015 con los cambios realizados y la eficiencia alcanzada al revertir la delicada situación financiera de la empresa durante ese periodo.
- Aidisa Perú no está aprovechando de la mejor manera posible las oportunidades que se presentan en el mercado, tales como el uso de canales alternativos para lograr reducir los costos de atención a los clientes o la apertura comercial del país para realizar importaciones de productos con alto margen de ganancias.
- Las principales debilidades de Aidisa Perú son el escaso análisis de la competencia y el poco trabajo de creación de marca que se realiza. La empresa es reconocida en el medio; sin embargo, no se ha realizado ninguna labor de marca.
- Las amenazas más importantes que afronta Aidisa Perú provienen de sus propios proveedores en cuanto al trabajo no exclusivo de distribución y a la tendencia a reducir los márgenes de contribución. Para afrontarlas, la empresa ha logrado desarrollar procesos eficientes, que le permiten reducir sus costos.
- Considerando las amenazas del mercado, Aidisa Perú enfoca sus intereses organizacionales en lograr lo siguiente: (a) generar rentabilidad en base a la importación y representación de productos extranjeros con alto margen y al incremento de la facturación con proveedores locales; (b) promover la eficiencia e

Tabla 33

Plan Estratégico Integral de Aidisa Perú S.A.C.

Visión							
Para el año 2025, Aidisa Perú será reconocida como una organización referente en la industria de distribución de productos de consumo masivo, destacada por brindar servicios de excelencia basados en innovación de la gestión de información y aplicación de herramientas de gestión del negocio, entregando una alta rentabilidad a sus accionistas, ofreciendo los servicios de representación, comercialización y distribución, con presencia en todo el Perú mediante red propia y sub distribuidores.							
Objetivos de largo plazo							
Intereses							Valores
- Generar alta rentabilidad - Conseguir representaciones nacionales de marcas extranjeras - Brindar servicios de excelencia en distribución - Innovar constantemente en gestión de información del negocio - Aplicar herramientas de gestión basadas en tecnología - Realizar la apertura de oficinas en las principales ciudades del país	<p>Obtener, para el año 2025, un ROE de 15% y un ROA de 20%. En el año 2014, se obtuvo un ROA de -18.7% y un ROE de -23.2%.</p> <p>Al 2025, triplicar el volumen de ventas de cada operación en La Libertad y Lima, y alcanzar ventas iguales o superiores a las de La Libertad en las nuevas operaciones de Arequipa, Cuzco, Ica, Chiclayo, Piura y Huancayo. En el año 2014, La Libertad vendió S/.16.5 millones, en tanto que Lima vendió S/.25.1 millones.</p> <p>Para el año 2025, obtener un volumen de ventas de marcas representadas en el Perú superior al 10% del volumen total de ventas de la empresa. En el 2014, no se representaba ninguna marca.</p> <p>Para el año 2025, alcanzar una cobertura de clientes en cada microrregión en la que se tenga operación directa del 60% del universo de bodegas. En el 2014, se tuvo un promedio de 40% de cobertura sobre el universo de clientes, tanto en La Libertad como en Lima.</p> <p>Para el año 2025, destinar el 1% de las utilidades netas anuales a I&amp;D, en investigaciones de mercado y desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, procedimientos y herramientas tecnológicas, que hagan más eficiente la operación. En el 2014, no se invirtieron recursos en I&amp;D.</p> <p>Para el año 2025, tener presencia directa con operaciones de distribución en las seis principales ciudades del Perú a nivel comercial (Arequipa, Cuzco, Ica, Huancayo, Chiclayo y Piura). Actualmente, se opera desde las ciudades de Lima y Trujillo.</p>						<ul style="list-style-type: none"> <li>Importancia de los trabajadores</li> <li>Honestidad e integridad en los propios actos</li> <li>Involucramiento</li> <li>Compromiso</li> <li>Pasión</li> <li>Innovación</li> </ul>
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Políticas
E1 Penetrar en el mercado mediante canales de venta alternativos para preventa y posventa en Lima y La Libertad	X	X	X	X	X	X	P1: Servicio al proveedor, P2: Servicio al cliente, P3: Trabajo eficiente, P6: Relación con proveedores.
E2 Fidelizar a los clientes	X	X	X		X	X	P1: Servicio al proveedor, P2: Servicio al cliente, P3: Trabajo eficiente, P5: Gestión de inventarios, P6: Relación con proveedores, P7: Relación entre colaboradores.
E3 Desarrollar mercados en Arequipa, Cuzco, Chiclayo, Piura y Huancayo	X	X	X	X		X	P1: Servicio al proveedor, P2: Servicio al cliente, P3: Trabajo eficiente, P4: Control interno, P5: Gestión de inventarios, P6: Relación con proveedores, P7: Relación entre colaboradores.
E4 Aplicar la diversificación concéntrica para distribuir productos de categorías complementarias, como Cuidado personal y Cuidado de bebés	X	X	X	X			P1: Servicio al proveedor, P2: Servicio al cliente, P3: Trabajo eficiente, P4: Control interno, P5: Gestión de inventarios, P6: Relación con proveedores.
E5 Aplicar tecnologías de información para rentabilizar la atención de clientes incrementando su ticket de compra y frecuencia de compra	X	X	X	X	X	X	P1: Servicio al proveedor, P2: Servicio al cliente, P3: Trabajo eficiente, P4: Control interno, P5: Gestión de inventarios.
E6 Conseguir representaciones de marcas extranjeras con alto potencial de ventas sin presencia en el Perú	X	X	X				P1: Servicio al proveedor, P2: Servicio al cliente, P5: Gestión de inventarios, P6: Relación con proveedores.
E8 Aplicar mejoramiento continuo de procesos TQM.	X				X	X	P3: Trabajo eficiente, P4: Control interno, P5: Gestión de inventarios, P7: Relación entre colaboradores.
E9 Integrar verticalmente hacia atrás para adquirir proveedores y marcas de productos	X	X	X	X	X	X	P1: Servicio al proveedor, P2: Servicio al cliente, P4: Control interno, P5: Gestión de inventarios, P6: Relación con proveedores.
E10 Aplicar reingeniería de procesos	X	X	X	X	X	X	P3: Trabajo eficiente, P4: Control interno, P5: Gestión de inventarios, P7: Relación entre colaboradores.
E11 Reducir la rotación de personal para afianzar la cultura organizacional	X	X			X	X	P1: Servicio al proveedor, P2: Servicio al cliente, P4: Control interno, P6: Relación con proveedores, P7: Relación entre colaboradores.
E13 Fortalecer la marca Aidisa	X	X	X	X	X	X	P1: Servicio al proveedor, P2: Servicio al cliente, P3: Trabajo eficiente, P5: Gestión de inventarios, P6: Relación con proveedores, P7: Relación entre colaboradores.
Clientes Ticket promedio, pedidos por televenta, producto/proveedor nuevo, cobertura de clientes por televenta, cobertura de clientes sobre cartera, cobertura promedio proveedores por cliente, avance anual según objetivo de aperturas	OCP 1.1: Realizar anualmente una revisión-negociación del sector con cada proveedor a través de planes comerciales de rebates por objetivos, que incrementen en 1% el margen de contribución hasta el año 2025. En el año 2014, este margen fue de 9.9%.	OCP 2.1: Aumentar el ticket promedio de compra en 7% anualmente hasta el año 2025. En el año 2014, el ticket promedio fue de S/. 97.00.	OCP 3.1: Conseguir un margen de contribución mayor al 35% cada dos años mediante las marcas extranjeras representadas. En el año 2014, no se tuvo representación de proveedores extranjeros.	OCP 4.1: Generar un incremento del 10% en la cobertura de atención al cliente mediante la plataforma de televenta durante los años 2016 y 2017 y mantenerlos hasta el 2025. En el año 2014, no se trabajaba con Televenta.	OCP 5.1: Destinar el 1% de la utilidad neta anual a I&D desde el 2016 al 2025. En el año 2014, no se dispuso un porcentaje para este fin.	OCP 6.1: Inaugurar una oficina de distribución cada dos años desde el 2016 al 2025. Se debe contemplar negociaciones con proveedores actuales para la distribución en las nuevas zonas. En el 2014, solo se trabajaba en Lima y La Libertad.	Procesos Porcentaje por áreas
Aprendizaje Porcentaje provisionado, puestos cubiertos con procesos internos	OCP 1.2: Implementar un programa de reducción de gastos administrativos, cuyas revisiones frecuentes tengan por finalidad reducir en 1% anualmente los gastos durante el periodo 2016-2025. En el año 2014, el gasto administrativo fue de S/. 2.6 millones.	OCP 2.2: Incrementar en 10% anualmente la cobertura de atención a clientes con ticket de compra menores al mínimo establecido para la atención presencial, mediante la televenta durante los años 2016 y 2017 y mantenerlos hasta el año 2025, partiendo de ventas de al menos S/. 250 mil en el 2016. En el año 2014, no se trabajaba con televenta.	OCP 3.2: Participar en las dos principales ferias de alimentos en la región de forma anual en el periodo 2016-2025, destinando la inclusión de cinco productos atractivos por participación, que tengan un margen del 35%.	OCP 4.2: Conseguir una cobertura sobre la cartera activa de clientes del 95% mensual durante el periodo 2016-2025. Al 2014, la cobertura promedio de la cartera activa era del 86%.	OCP 5.2: Incrementar en 10% anualmente la cobertura promedio de proveedores desde el 2016 al 2025, mediante la ejecución de una inteligencia comercial, que permita procesar mayor información interna y de la industria y que genere herramientas para la toma de decisiones. En el año 2014, la cobertura promedio de proveedores era de 31%.	OCP 6.2: Implementar capacitaciones anuales para el 20% del personal desde el año 2016, con el fin de desarrollar el capital humano y lograr que un 20% de los nuevos puestos generados por la apertura de nuevas oficinas sean cubiertos de forma interna hasta el año 2025. El año 2014, no se realizaron capacitaciones.	Financieros Porcentaje de margen incremental, Proveedor nuevo por año, Porcentaje margen de contribución de nuevo proveedor

Recursos: Dinero, humanos, transporte, tecnológico, infraestructura

Misión: Comercialización y distribución eficiente de productos de consumo masivo con una destacada propuesta de valor, basada en la propia capacidad de gestión de la información, cumpliendo con las expectativas de los proveedores y socios estratégicos, así como la de los clientes finales. Asimismo, propicia oportunidades de desarrollo para los colaboradores con la finalidad de comprometerlos con la empresa.

innovación de los procesos y de la información, mediante la aplicación de herramientas tecnológicas de gestión; y (c) ampliar la red de distribución con el fin de volverse imprescindible para sus proveedores.

- Aidisa Perú es una empresa que destaca por el análisis profundo del negocio y su capacidad y disposición para aplicar medidas no convencionales o no tradicionales en la distribución. Esto le ha servido para conseguir resultados exitosos, a pesar de haber pasado por procesos internos difíciles.
- Las principales estrategias que debe desplegar Aidisa Perú, alineadas con la finalidad de lograr sus objetivos, son las siguientes: (a) ampliar la red de distribución en provincias; (b) usar canales alternativos (por ejemplo, la televenta); (c) conseguir representaciones de proveedores extranjeros; y (d) realizar una integración vertical hacia atrás para adquirir un proveedor. De esta manera, la empresa podrá conseguir los objetivos plasmados en este planeamiento.
- Las zonas en las que Aidisa Perú tiene presencia comercial no son aún atractivas para conseguir representaciones nacionales y/o realizar importaciones de manera directa. Por este motivo, es indispensable la apertura de oficinas en las principales ciudades del país, tal como se plantea en el presente análisis.
- Los canales alternativos de distribución no han sido explorados por la mayor parte de empresas de la industria. Por esta razón, la venta telefónica se constituye en la alternativa más viable y de aplicación más simple, cuya efectividad está garantizada por la alta penetración de la telefonía en el país. Esta oportunidad debe ser aprovechada para incrementar los niveles de cobertura de clientes y convertirse en una opción más atractiva para los proveedores.
- Existe un gran vacío en cuanto a literatura respecto al análisis de la distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional desde la óptica del distribuidor;

no existe bibliografía que haya realizado un análisis detallado de la industria con sus complicaciones y pormenores.

- La informalidad imperante es incentivada por los mismos fabricantes, que presionan a la industria para que realice una distribución intensiva y costosa. No obstante, también esperan reducir sus márgenes de colocación apostando por múltiples distribuidores, generándose de esta manera una batalla por los mismos clientes.
- La industria de distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional se ve afectada por varios factores propios del negocio, que no le permiten utilizar herramientas de gestión de crecimiento y de eficiencia en el manejo del capital. Estos factores son dos: (a) el incremento de precios o márgenes y (b) el manejo del nivel de inventario. Estas variables son fijadas por los proveedores y son acápites considerados en los contratos de distribución. Esta realidad deja solo dos caminos: (a) controlar y reducir los gastos siendo eficientes y (b) aumentar el volumen de ventas.
- La industria de distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional, por la coyuntura propia del país y la frecuencia de ingresos de su población, presenta características peculiares referentes a que existe gran cantidad de puntos de venta minoristas pero de *ticket* de compra reducido. La combinación de estos dos factores obligan a las empresas que conforman la industria a reducir sus costos, muchas veces de manera informal, y también a perseguir volúmenes de facturación mediante la acumulación de proveedores para asegurar la rentabilidad mínima de su operación. Esta acumulación de proveedores genera la pérdida de la dirección y la disminución de la efectividad de su gestión en el canal.
- La industria de distribución de productos de consumo masivo en el canal tradicional se encuentra desintegrada; no existe actualmente ninguna asociación que sirva de nexo. Una asociación cumpliría varias funciones importantes; por ejemplo, (a) estaría

enfocada en generar comunicación entre empresas del rubro, (b) promovería capacitaciones para elevar el nivel profesional y disminuir la informalidad frecuente en el rubro, y (c) serviría para mejorar el poder de negociación de las empresas de la industria frente a los fabricantes. Este último aspecto se debería al establecimiento de rangos mínimos de márgenes de contribución entre sus asociados; además, se utilizaría como garantía para los fabricantes en cuanto al servicio de distribución ofrecido por sus asociados.

- La implementación del presente plan estratégico es factible, debido a que la empresa posee los recursos necesarios para aplicar los cambios recomendados. Además, las estrategias descritas se encuentran inmersas en la visión y contribuyen con los objetivos de corto y largo plazo. Se concluye, entonces, que la implementación y ejecución del presente plan estratégico es viable.

### **9.3 Recomendaciones Finales**

- Implementar el presente planeamiento estratégico con la prioridad necesaria, a fin de asegurar la consecución de la visión planteada para la empresa y de sus objetivos de corto y largo plazo (Directorio y Gerencia General).
- Adoptar la nueva estructura organizacional propuesta, la cual está basada en las estrategias desarrolladas en este planeamiento. De esta manera, se podrán implementar estrategias y asegurar la consecución de los objetivos de corto y largo plazo (Directorio).
- Identificar marcas de empresas proveedoras que tengan intención de venta, a fin de realizar la integración vertical hacia atrás y mejorar los márgenes de rentabilidad (Gerencia General).
- Implementar programas de capacitación en aspectos comerciales y habilidades profesionales, dirigidos especialmente a las jefaturas y puestos de supervisión. De esta

manera, el personal podrá estar mejor capacitado para asumir nuevos puestos cuando la empresa lo requiera, debido a la apertura de nuevas oficinas. (Gerencia General)

- Comunicar a los proveedores actuales la intención de realizar la inauguración de nuevas oficinas para iniciar la negociación al respecto de la distribución en nuevas zonas (Gerencia General).
- Identificar departamentos del país en los cuales no exista oferta profesional de empresas distribuidoras para el canal tradicional. Asimismo, elaborar un listado por orden de importancia estratégica y volumen comercial, además de establecer el orden de prioridad de apertura de oficinas en las provincias seleccionadas (Gerencia General).
- Implementar un plan de acercamiento y evaluación a los distribuidores que operan en las ciudades de interés para Aidisa Perú, con el fin de evaluar su disposición para traspasar su negocio (Gerencia General).

#### **9.4 Futuro de Aidisa Perú S.A.C.**

Para el año 2025, Aidisa Perú será una empresa modelo en la industria de distribución intensiva de productos de consumo masivo. Asimismo, tendrá presencia en todos los canales de distribución en Lima y en las siete principales ciudades de provincia. La empresa ha liderado el desarrollo y evolución de la industria en los últimos 10 años. Así también, ha destacado por la implementación de herramientas de gestión y por su acelerado crecimiento, logrado por replicar su exitoso modelo de gestión en cada nueva oficina.

Aidisa Perú ha conseguido mejorar los márgenes de contribución entregados por los proveedores. Así también, se ha basado en un trabajo eficiente de distribución y ha reducido la cantidad de proveedores a los cuales les brinda servicio, debido a que se ha concentrado en aquellos de alta facturación. Además, ha logrado mejorar la efectividad de sus vendedores.

Para finalizar, la empresa también ha logrado consolidar su negocio de representación nacional de marcas extranjeras, mediante el uso de su propia red y de sub distribuidores. En esta industria, ha logrado obtener márgenes muy superiores a los de distribución. En consecuencia, ha entregado a sus accionistas, como resultado ponderado, índices de rentabilidad por encima de lo esperado. De la misma forma, Aidisa Perú ha consolidado su ventaja competitiva en gestión de información y uso de herramientas de gestión, puesto que ha destinado mayor inversión en este concepto.



## Referencias

- Aidisa. (2015a). *Presentación empresarial Aidisa Perú* [Documento interno]. Lima, Perú: Autor.
- Aidisa. (2015b). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.aidisa.com/aidisa15/>
- Alarcón, E., Barrenechea, A., & Montes, L. (2014, 21 de agosto). ¿Cuál es el estado del comercio electrónico en el Perú? *PuntoEdu*. Recuperado de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/comercio-electronico-en-el-peru/>
- América Economía (2012, 10 de julio). Exclusivo: Estudio de comercio electrónico América Latina 2012. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/exclusivo-estudio-de-comercio-electronico-america-latina-2012>
- Arellano Marketing. (2011). *Estudio nacional del consumidor peruano 2011*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Índice de precios al consumidor 1995-2014 (variaciones porcentuales)*. Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2010). *La era de la productividad. Cómo transformar las economías desde sus cimientos*. Washington, DC: Autor.
- Carrión, J., Zarate, P., & Zechmeister, E. (2015). *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2014. Barómetro de las Américas*. Lima, Perú: USAID.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Cifuentes, S., Pacheco, L., Argandoña, D., Tamayo, L., Obregón, R., Tafur, J., & Camero, P. (2014). *Infraestructura de redes móviles en el Perú: Análisis y recomendaciones para promover su mejora*. Lima, Perú: OSIPTEL.

- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- Ernst & Young. (2014). *Construyendo un ambiente ético. Estudio sobre el riesgo de fraude en el Perú*. Lima Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Informe técnico: Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Lima, Perú: Autor.
- Ley 27269. Ley de Certificados Digitales. Congreso de la República del Perú (2000).
- Ley 29173. Ley de Régimen de Percepciones del Impuesto General a las Ventas. Congreso de la República del Perú (2007).
- Ley 29419. Ley que Regula la Actividad de los Recicladores. Congreso de la República del Perú (2009).
- Ley 30096. Ley de Delitos Informáticos. Congreso de la República del Perú (2013).
- Ley 30334. Ley que Establece Medidas para Dinamizar la Economía en el Año 2015. Congreso de la República del Perú (2015).
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA]. (2006). *Comité técnico: Revisión de la remuneración mínima en Perú versión final*. Lima, Perú: Secretaría Técnica del Consejo Nacional de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Molinillo, S. (2012). *Distribución comercial aplicada*. Madrid, España: ESIC.
- Navarro, C. (2009). Lima de comercios. *Revista Electrónica Perú Global*. Recuperado de <http://www.carbonell-law.org/NuevoDiseno/peruglobal/revista11/articulos/articulos2.html>
- Pilares, A. H. (2015, 22 de abril). Perú tiene la más alta tasa de delincuencia en Latinoamérica. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-tiene-mas-alta-tasa-delincuencia-latinoamerica-noticia-1805807>

Química Suiza. (2015). *Historia*. Recuperado de <http://www.quicorp.com/quimica-suiza>

Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2014, 03 de noviembre). Rigidez laboral y crecimiento del empleo formal. *SNI*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/?p=2272>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2014). *Acuerdos*

*comerciales*. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/acuerdoscomerciales/index.html#>

The Nielsen Company. (2013). *Nueva era, nuevo consumidor. Cómo y porque compramos alrededor del mundo*. Nueva York, NY: Autor.

Una de cada dos empresas locales sufre fraudes internos. (2015, 27 de abril). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cada-dos-empresas-locales-sufren-fraudes-internos-noticia-1807073>

Van Waterschoot, W., & Van Den Bulte, C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, 56(4), 83-93.

Vásquez, R., Trespalacios, J. A., Estrada, E., & Gonzáles, C. (2013). *Estrategias de distribución y comportamiento de compra multicanal: Tendencias y oportunidades para que fabricante y distribuidor rentabilicen sus decisiones de marketing*. Oviedo, España: Grafinsa.

Vidal, A. (2012). *Exoneración sobre las gratificaciones: ¿Quién paga el costo?* Lima, Perú: Essalud.