



**Captura de Oportunidades para la Continuidad de Negocios  
de la empresa DISFRUTA para la nueva coyuntura COVID**

**Tesis resentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el  
grado de Magíster en Supply Chain Management por:**

Bruno Smith Flores Motta

Elizabeth Carolina Gutierrez Reinoso

José Javier Zambrano Gutierrez

**Programa de la Maestría en Supply Chain Management 2018-1**

**Lima, 11 de noviembre de 2020**

## RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Supply Chain Management

Título de la tesis: Captura de Oportunidades para la Continuidad de Negocios de la empresa DISFRUTA para la nueva coyuntura COVID

Autor(es): Bruno Smith Flores Motta  
Elizabeth Carolina Gutiérrez Reinoso  
José Javier Zambrano Gutiérrez

### Resumen:

El objetivo principal de la presente tesis e investigación es analizar la nueva coyuntura COVID-19 en el Perú y capturar las oportunidades que el mercado Limeño ofrece a fin de permitir la continuidad de negocios de la empresa DISFRUTA. Cuyas ventas anuales, durante el año 2019, ascendieron a 8 millones de soles aproximadamente. La empresa en la actualidad se encuentra reactivando sus operaciones a paso lento debido a la contracción de la economía y al cierre de locales por las restricciones establecidas por el Gobierno Peruano debido a la pandemia.

Teniendo como meta el objetivo planteado en el párrafo anterior, se utilizaron diversas metodologías y herramientas para analizar la actual coyuntura y como la pandemia ha afectado al sector de servicios, alimentos y el mercado de frutas. Con el análisis PESTEL se identificó las fuerzas macro como oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. Para determinar la competencia y rivalidad en la industria usamos el análisis de las 5 fuerzas de PORTER; asimismo se realizó un análisis interno y externo de la empresa obteniendo una matriz FODA. También se elaboró un diagrama de Ishikawa y se realizó encuestas al consumidor como también a los socios estratégicos para la implementación de Dark Home (deposito temporal en hogares dentro de la zona de influencia de la empresa para que los productos se encuentren más cerca del consumidor).

Se determinó que la empresa se sitúa en un sector con rivalidad media, una alto poder de negociación de proveedores y clientes con barreras de entrada y salida media. Actualmente, debido a la pandemia, las empresas del sector atraviesan una gran incertidumbre sobre el futuro de sus operaciones. Se estima que la demanda interna del sector de alimentos, subsector de frutas y jugos naturales, disminuiría en 4.3%, según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

Sobre el análisis interno, se determinó que la logística de salida es un área sensible y en la que se debe tener mayor enfoque para acercar el producto al consumidor. Se sugiere tercerizar la distribución de los productos e implementar una plataforma que permita un seguimiento adecuado en la última milla.

De acuerdo a la investigación primaria realizada a través de encuestas. La primera encuesta fue dirigida a los socios estratégicos, denominados Dark Home (espacio habilitado dentro de los hogares que servirán como depósitos temporales hasta que el personal de Delivery pase por el lugar para recoger los pedidos y llevarlos hasta el consumidor), para el caso de DISFRUTA, la empresa instalara congeladoras que serán abastecidas con sus productos exclusivamente y quedarán en custodia del jefe de familia a cambio de un estipendio acordado previamente). Las respuestas fueron determinantes para establecer el plan de acción. El 75.2% de personas están dispuestas a tener entre 1 y 2 congeladoras y 23.3% está dispuesto a tener entre 3 y 4, sobre el tiempo que disponen para atender al motorizado, un 36.1% dispone de las mañanas, un 23.3% de las tardes y un 29.3% todo el día. También se observó que el 94% está de acuerdo con el monto que se ofrece por el servicio de almacenamiento temporal por lo que se comprueba la aceptación de esta modalidad.

La segunda encuesta fue dirigida a los consumidores, se obtuvo que el 70.4% estaría dispuesto a comprar frutas congeladas, el 77.30% aceptaría que las frutas se almacenen en hogares cercanos a su domicilio (Dark Home), el 48.7% tiene un aumento en el consumo de alimentos congelados, el 33.6% compra 1 vez por semana, el 22.7% una vez por mes, 20.2% dos veces por semana y el 56.3% puede esperar su pedido hasta el día siguiente.

Con los datos proporcionados en las encuestas y el plan financiero proyectado se puede afirmar que la modalidad de depósito temporal de productos en hogares seleccionados, denominados Dark Home, es totalmente viable. Incluso podrían quedar implementados definitivamente como canal adicional, ya que los pedidos de alimentos vía delivery en este momento se han incrementado ya que las familias pasan mayor tiempo en sus hogares que en otros espacios por sentirse más seguras debido a la pandemia.

Se propone adaptar el Darkstore, conocido internacionalmente, a una modalidad más pequeña, adaptable a hogares seleccionados para que se implementen espacios dentro de ellos para el servicio de almacenamiento temporal, donde a su vez se realicen actividades logísticas y manipulación de productos para su acondicionamiento y posterior entrega a los consumidores. Se ha denominado a esta modalidad DARKHOME o DARKHOME STORE.

La empresa DISFRUTA tiene posibilidades consistentes de aumentar sus ingresos implementando "Dark Home", siendo el primero en desarrollarlo en el Perú y tal vez en el mundo (no se encontraron registros sobre el tema y se ha iniciado su registro en INDECOPI). Lo cual va a satisfacer el objetivo de la continuidad del negocio de la empresa, generando rentabilidad para los socios, estabilidad para los colaboradores y reactivación para los demás actores de la cadena de abastecimiento.

En conclusión, de las oportunidades captadas en el entorno y aprovechando las fortalezas de la empresa DISFRUTA, nuestra propuesta consiste en implementar 4 Dark Home en puntos estratégicos de la ciudad. Lo que permitirá generar ingresos para que la empresa pueda continuar su negocio en esta coyuntura COVID. Se realizó la simulación Montecarlo, planteando 3 escenarios: el mínimo, el moderado y el optimista. Se tuvo en consideración también otras variables, para darle solidez a las diversas probabilidades que se pueden presentar en los escenarios propuestos, como: variación de unidades vendidas (participación en el mercado), variación del precio unitario, crecimiento del mercado, inflación y el COK esperado por el inversionista. Obteniendo un VAN mínimo de S/ 426,862.34 soles y una TIR mínima de 190%. Lo que demuestra la solidez, rentabilidad y viabilidad de la modalidad propuesta denominada Dark Home.

Resumen elaborado por los autores.