



## **AJE: el reto de la transformación digital en las bodegas**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas.

**Mario Granda Rosenthal**  
**Eduardo Mauricio Rodríguez Arévalo**

**Asesor:**  
**Mtr. Fernando Javier Pérez Lizano**

**Lima, noviembre de 2022**

NOMBRE DEL TRABAJO

**AJE - AJE el reto de la transformación digital en las bodegas.docx**

AUTOR

**Mario Granda**

RECUENTO DE PALABRAS

**16357 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**90555 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**90 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**7.0MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 3, 2022 4:22 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Nov 3, 2022 4:27 PM GMT-5****● 14% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 12% Base de datos de Internet
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados

*APL*  
*FERNANDO PÉREZ ZIEANO.*  
*2150 50046*

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo construir un caso actual e innovador, donde los estudiantes aspirantes al grado de magíster puedan analizar los retos de la transformación digital, la estrategia de negocio, el sector y la cadena de suministro. En este sentido, el trabajo pretende mostrar los distintos ámbitos para evaluar un proyecto empresarial dentro de AJE, sin que los criterios solo se enfoquen en lo financiero.

Sumado a lo anterior, por medio de este trabajo de investigación se busca exponer el reto de la transformación digital de los bodegueros en Perú, evidenciando por qué una empresa peruana como AJE se plantea desarrollar negocios que tengan un impacto social. En este sentido, el proyecto propone capacitar a los bodegueros que forman parte del canal tradicional de ventas para consumo masivo, dotándolos de una aplicación donde puedan conseguir la mayor cantidad de productos para su negocio y también les permita mejorar sus capacidades; por ejemplo, seguimientos de KPI como rotación de inventarios, nivel de servicio y eficiencia logística, entre otros.

**Palabras clave:** AJE, estrategia, transformación digital, innovación, digitalización





## Abstract

In this research, we aim to develop a case study that allows students in pursuit of a master's degree to analyze the challenges of digital transformation, business strategy, the industry, and supply chain. Thus, the work was aimed at showing ways to evaluate a business project within AJE, without focusing solely on financial factors.

In addition to the above, this research seeks to expose the challenge of the digital transformation of store owners in Peru, evidencing why a Peruvian company like AJE considers developing businesses that have a social impact.

Therefore, the project aims to train store owners who are part of the traditional sales channels for mass consumption, by providing them with an application that gives them access to the greatest number of products for their business while also allowing them to improve their skills, such as monitoring and analyzing key performance indicators, such as inventory turnover, service quality, and logistics efficiency.

**Keywords:** AJE, business strategy, digital transformation, innovation, digital business





## Tabla de contenido

Introducción .....	15
Capítulo 1. AJE: el reto de la transformación digital en las bodegas .....	17
1.1. El reto.....	17
1.2. Análisis del sector.....	17
1.2.1. Valor de mercado.....	17
1.2.2. Canales de distribución y principales competidores en el Perú.....	19
1.2.3. Perfil del canal bodega.....	19
1.2.4. Consumidor del canal tradicional.....	20
1.2.5. Principales competidores AJE canal tradicional Perú.....	21
1.2.6. Plataformas digitales para atender el canal tradicional.....	21
1.2.7. Mercado de comercio electrónico en el Perú.....	24
1.3. Acerca de AJE.....	26
1.3.1. Expansión internacional.....	27
1.3.2. Una cultura de innovación.....	28
1.3.3. Modelo actual de atención de AJE.....	29
1.3.4. Estructura formal AJE.....	33
1.4. Acerca de Joaquín Hugo.....	33
1.5. Conversatorio con las áreas de soporte de AJE.....	33
1.6. Evaluación de alternativas.....	38
1.6.1. Ampliar portafolio de productos.....	38
1.6.2. Fortalecer el <i>e-commerce</i> de AJE (B2C).....	38
1.6.3. Implementar plataforma digital para atender al canal tradicional.....	38
1.6.4. Brindar un sistema a los bodegueros que les permita gestionar inventarios, indicadores claves de negocio, contabilidad y clientes.....	40
1.7. Reflexión final.....	41
Anexos .....	43
Anexo 1. Organigrama AJE y AJEPER.....	43
Anexo 2. Participación en bebidas sin alcohol (2018).....	44
Anexo 3. Proyección del número de bodegas desde el año 2008 al 2013.....	45
Anexo 4. Perfil del bodeguero en Lima Metropolitana.....	46
Anexo 5. Características del canal bodegas.....	47
Anexo 6. Motivaciones y proyección del bodeguero en Lima Metropolitana.....	48
Anexo 7. Innovación en atención y servicios canal bodegas – Lima Metropolitana.....	49
Anexo 8. De dónde se abastece el canal bodega en Lima Metropolitana.....	50

Anexo 9. Información del canal digital.....	51
Anexo 10. Competidores en el canal tradicional digital.....	53
Anexo 11. Presencia de AJE en el mundo (2018).....	54
Anexo 12. Revista Fortune.....	55
Anexo 13. Liderazgo de AJE según categoría por país.....	56
Anexo 14. Concursos de innovación 1.º semestre de 2021 realizados por AJE Group.....	57
Anexo 15. Cadena de suministro de AJE.....	58
Anexo 16. Perfil del vendedor.....	59
Anexo 17. Esquema salarial fuerza de ventas.....	60
Anexo 18. Costo de almacenamiento y distribución.....	61
Capítulo 2. Teaching note .....	63
2.1. Sinopsis del caso.....	63
2.2. Ubicación en el programa.....	63
2.3. Objetivos de aprendizaje del alumno.....	63
2.4. Metodología de investigación.....	65
2.5. Preparación para usar el caso.....	65
2.6. Preguntas de debate y respuestas.....	65
2.6.1. ¿Cómo lograr la creación de una plataforma de simple acceso y fácil uso?.....	66
2.6.2. ¿Sería viable contar con productos afines que no sean elaborados por AJE?.....	67
2.6.3. ¿Cómo tener una propuesta de valor atractiva para los bodegueros?.....	67
2.6.4. ¿Cómo el nuevo modelo encajaría dentro del modelo del grupo?.....	68
2.6.5. ¿Cuál debería ser el modelo logístico más adecuado para atender la demanda de los clientes y cómo este se adecúa a la gestión del nuevo portafolio?.....	68
2.6.6. ¿Cómo necesito reforzar mi equipo de trabajo para llevar a cabo este reto?.....	69
2.6.7. ¿Qué cambios culturales se generan dentro y fuera de la empresa, y cómo gestionarlos?.....	70
2.6.8. Criterios de evaluación.....	71
2.6.9. Evaluación de factores críticos del éxito.....	72
2.7. Epílogo.....	74
2.7.1. Cadena de suministro.....	74
2.7.2. Fuerza de ventas.....	77
2.7.3. Condición de venta.....	78
2.7.4. Tecnología.....	78
2.7.5. Los primeros resultados.....	78
2.8. Capacitación de bodegueros.....	80
2.9. Aplicación Zuper Bodegas.....	81



Conclusiones .....85  
Lista de referencias bibliográficas.....87





### Lista de tablas

Tabla 1. Participación por tipo de bebida en Perú para el 2022 .....	19
Tabla 2. Principales indicadores del canal digital de AJEPER .....	30
Tabla 3. Beneficios de esta alternativa versus el sistema actual.....	40
Tabla 4. Matriz FCE.....	72





## Lista de figuras

Figura 1. Participación por países en las ventas totales de e-commerce 2021 en Latinoamérica .....	24
Figura 2. Evolución ventas online en el mercado peruano .....	25
Figura 3. Métodos de pago en el mercado peruano .....	26
Figura 4. Pantalla principal aplicación Nitro .....	31
Figura 5. Modelo de atención canal tradicional .....	39
Figura 6. Modelo atención propuesto .....	41
Figura 7. Análisis FODA .....	66
Figura 8. Nivel de servicio segundo mes .....	69
Figura 9. Capacitación interna .....	70
Figura 10. Visita grupal al bodeguero .....	71
Figura 11. Business Model Canvas .....	73
Figura 12. Almacén Antes de la Implementación .....	74
Figura 13. Implementación del rack en el almacén .....	75
Figura 14. Almacén con iluminación .....	75
Figura 15. Picking de productos .....	76
Figura 16. Despacho en jabas .....	76
Figura 17. Pantalla programación de entrega de pedido .....	77
Figura 18. Cronograma del proyecto .....	78
Figura 19. Estado de resultados primeros dos meses .....	80
Figura 20. Capacitación al bodeguero 1 .....	81
Figura 21. Capacitación al bodeguero 2 .....	81
Figura 22. Pantalla de inicio aplicativo ZB .....	82
Figura 23. Pantalla de principal aplicativo ZB .....	82
Figura 24. Pantalla con descuento por volumen .....	83
Figura 25. Pantalla historial de compras del bodeguero .....	83