

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN



**“IMPLEMENTACIÓN DE MARKETPLACE DIGITAL DE
PRODUCTOS PARA PANADERÍAS Y RESTAURANTES
EN LA EMPRESA AS”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

MARIO ALBERTO FALCONE CASTEROT

LIMA – PERÚ

2021

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

**“IMPLEMENTACIÓN DE MARKETPLACE DIGITAL DE
PRODUCTOS PARA PANADERÍAS Y RESTAURANTES EN LA
EMPRESA AS”**

PRESENTADO POR

MARIO ALBERTO FALCONE CASTEROT

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

SUSTENTADO Y APROBADO POR EL SIGUIENTE JURADO

.....
Mg. Sc. Luis Enrique Espinoza Villanueva
PRESIDENTE

.....
Dr. Ernesto Altamirano Flores
ASESOR

.....
M. B. A. Carlos Alberto Guerrero Lopez
MIEMBRO

.....
Dr. Ampelio Ferrando Perea
MIEMBRO

Lima – Perú

2021

ÍNDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Problemática.....	1
1.2. Objetivos	2
1.2.1. Objetivo general	2
1.2.2. Objetivos secundarios	2
II. MARCO TEÓRICO	4
III. MARCO METODOLÓGICO	12
3.1. Lugar y marco temporal	12
3.2. Tipo de investigación	12
3.3. Naturaleza de investigación.....	15
3.4. Población y muestra	16
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	17
4.1. Impacto económico de la implementación del marketplace en la empresa AS	17
4.2. Desarrollo e impacto tecnológico – social del marketplace	30
4.3. Desarrollo de plan de capacitación comercial	44
4.4. Impacto sociocultural	47
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
5.1. Conclusiones	52
5.2. Recomendaciones	55
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Crecimiento de la facturación de la empresa AS del segmento minorista b2b.....	17
Tabla 2: Facturación de empresa AS en segmento minorista b2b	19
Tabla 3: Crecimiento en facturación por tipo de cliente en el segmento minorista b2b	21
Tabla 4: Facturación digital del sector minorista b2b de la empresa AS	22
Tabla 5: Adopción digital de clientes del segmento minorista b2b de la empresa AS	23
Tabla 6: Impacto rentabilidad del marketplace en segmento minorista b2b de la empresa AS	25
Tabla 7: Cantidad de clientes con compra, por categoría	29
Tabla 8: Evolución de adopción digital en restaurantes de la empresa AS.....	38
Tabla 9: Campos de las variables para transaccionar un pedido marketplace	39
Tabla 10: Función y frecuencia de conexiones web	40
Tabla 11: Opciones más utilizadas del asistente virtual del marketplace	40
Tabla 12: Facturación del marketplace en restaurantes 2020	42
Tabla 13: Facturación del marketplace en panaderías 2020	43
Tabla 14: Motivos por los que los clientes de la empresa AS no compra por el marketplace	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Transformación del mercado y necesidades b2b.....	4
Figura 2: Servicios y tecnologías de empresas competidoras b2b.....	7
Figura 3: Diferencias entre la venta transaccional y la venta consultiva.....	11
Figura 4: Plan de expansión del marketplace de la empresa AS.....	13
Figura 5: Ciclo de vida de marco de trabajo scrum.....	15
Figura 6: Matriz de decisión de herramienta digital en base a los clientes minoristas b2b.....	16
Figura 7: Participación de los clientes de segmento minorista B2B.....	20
Figura 8: Evolución del mix categorías en sector minorista b2b de la empresa AS 2018-2019	26
Figura 9: Evolución Mix Categorías promedio de la empresa AS en sector minorista b2b por tipo de cliente – digital / no digital en 2019.....	27
Figura 10: Evolución Mix Categorías promedio de la empresa AS en sector minorista b2b por sector – restaurantes en 2019.....	27
Figura 11: Evolución Mix Categorías promedio de la empresa AS en sector minorista b2b por sector – anaderías en 2019.....	28
Figura 12: Matriz de puntajes de cada proveedor de servicios SAAS.....	32
Figura 13: Flujo de creación de un pedido web.....	33
Figura 14: Gantt de desarrollos web 2018-2019.....	35
Figura 15: Interfaz de usuario – Página principal de la tienda virtual de la empresa AS.....	36
Figura 16: Calendario de malla de capacitación de venta consultiva – agosto 2019.....	44
Figura 17: Obejtivo del curso de venta consultiva a vendedores de Lima.....	45
Figura 18: Malla de cursos y resultados venta consultiva 2019.....	46
Figura 19: Resultados de asistencia y académicos del curso de venta consultiva 2019.....	46
Figura 20: Resultados del estudio realizado por el equipo de desarrollo consultivo con los clientes del segmento minorista b2b.....	49
Figura 21: Hallazgos identificados en un estudio del equipo de desarrollo consultivo con los vendedores.....	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Categoría de productos del negocio B2B de empresa AS	63
Anexo 2: Funcionalidad “Productos sugeridos” o “Te recomendamos” en página principal (en inglés: homepage).....	66
Anexo 3: Stocks actualizados.....	67
Anexo 4: Asistente virtual “Estrella” – Menú principal de opciones	68
Anexo 5: Funcionalidad “Productos Sugeridos – Carrito de compras (cart) y Sugerencia Emergente”	69

GLOSARIO

BACKLOG: “El backlog no es más que el trabajo que ha sido planificado pero que no se ha programado, el trabajo planificado y programado pero que no se ha ejecutado o aquel que se ha iniciado, pero no se ha completado” Rodriguez, (2019) p. 57 *implementación de la metodología scrum en el área de sistemas para mejorar los procesos en el bcp.*

DESIGN THINKING: “un proceso para incentivar la creatividad e innovación, integrando factores humanos, empresariales y tecnológicos en el diseño, formulación y resolución de problemas. Su característica principal consiste en descubrir cuáles son las perspectivas propias de las personas, usuarios finales y demás participantes que permitirán enfocar al producto hacia factores humanos clave que en otras circunstancias permanecen tácitos a las técnicas analíticas” Espinoza. J, Espinoza, E. (2017).

ERP (siglas en inglés, en español: planificación de recursos empresariales): refiere a un tipo de software que las organizaciones utilizan para administrar las actividades comerciales diarias, como contabilidad, adquisiciones, gestión de proyectos, gestión de riesgos y cumplimiento, y operaciones de la cadena de suministro. Un paquete completo de ERP también incluye la gestión del rendimiento empresarial, un software que ayuda a planificar, presupuestar, predecir e informar sobre los resultados financieros de una organización. Oracle (2021) <https://www.oracle.com/erp/what-is-erp/>

INTERFAZ: “Conexión, física o lógica, entre una computadora y el usuario, un dispositivo periférico o un enlace de comunicaciones.” Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, (2014).

MARCO DE TRABAJO ÁGIL: es una forma de trabajo que “permiten a los equipos desarrollar productos de forma iterativa e incremental teniendo en mente las necesidades del cliente para así responder mejor ante los cambios que pudieran surgir a lo largo de su creación” Blog *Scrum y Agile: Conoce que es Scrum y que es Agile* (2018) obtenido de <https://scrum.mx/informate/scrum-y-agile>

MARKETPLACE: “Son plataformas tecnológicas al servicio de los usuarios donde existe oferta y demanda de los artículos publicados. Los Marketplace proporcionan espacios virtuales para que los usuarios registrados puedan promocionar sus productos” Flores, Valdez (2019).

MINDSET: traducción en español, “mentalidad”: Modo de pensar o configuración mental de una persona. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, (2020).

MVP: por sus siglas en inglés: Producto mínimo viable: “ayuda a minimizar el tiempo y los recursos que una empresa dedicaría a construir un producto que conlleva el riesgo de fallas. Al lanzar un MVP al mercado en poco tiempo, las empresas logran reducir los costos de implementación, probar la demanda de su producto y evitar fallas o grandes pérdidas de capital”. Mroczkowska. A. (2019).

OMNICANAL: “la combinación que se da entre los distintos tipos de canales por el cual se da la comunicación consumidor-empresa y debido a eso surgen algunos retos como: la toma de pedidos, su distribución y una entrega a tiempo”. Deza. C, (2020).

PRODUCT MANAGEMENT: “Gestión del producto es una de las variables del Marketing Mix y hace referencia al producto o servicio que presta una empresa. Es la piedra angular de un negocio y está diseñado para satisfacer una necesidad o un deseo”. Instituto Europeo de Posgrado IEP (2018) obtenido de <https://www.iep.edu.es/que-hace-product-management/#:~:text=El%20Product%20Management%20o%20gesti%C3%B3n,una%20necesidad%20o%20un%20deseo>.

PRODUCT MARKET FIT: “Se produce cuando la propuesta de valor de una empresa, los clientes y los canales de distribución se alinean. Es el equilibrio perfecto de las tres piezas. Si dos de los tres están alineados, probablemente disfrutará de algún éxito a corto plazo, pero tendrá dificultades para mantenerlo”. Donald, K (2021), *Cómo determinar el ajuste del mercado de productos en su industria*. Hubspot blog <https://blog.hubspot.com/sales/product-market-fit>

SAAS: “El software como un servicio (SaaS) es un modelo de prestación de software basado en la nube, en el cual el proveedor de nube desarrolla y mantiene un software de aplicaciones de nube, proporciona actualizaciones de software automáticas y hace que el software sea accesible para los clientes a través de internet mediante el pago por uso. El proveedor de nube administra el hardware, el middleware, el software de aplicaciones y la seguridad. Por lo tanto, los clientes de SaaS pueden reducir drásticamente los costos, así como desplegar, escalar y actualizar las soluciones de negocios más rápidamente que con el mantenimiento de software y sistemas en las instalaciones, y predecir el costo total de propiedad con mayor precisión”. Oracle (2021) <https://www.oracle.com/mx/applications/what-is-saas/>

SCRUM: “La definición más formal es que el scrum es un proceso para desarrollar software incrementalmente en entornos complejos donde los requisitos no están claros o cambian con mucha frecuencia. El objetivo del scrum es proveer de un proceso conveniente para los proyectos y el desarrollo orientado a objetos”. Laínez, J. (2015, p.210).

STOCK: “Cantidad de mercaderías que se tienen en almacenamiento. Cantidad de productos, materias primas”. Ochoa. D, (2019) (p.38).

TOP TWO BOX (TTB): “Es una herramienta utilizada a menudo como indicador en estudios de satisfacción de clientes y en todo tipo de estudios de mercado”. Tuse. X, (2018) (p.33).

USUARIO: “Que usa algo”. Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, (2014).

SPRINT: “Se trata de un miniproyecto de no más de un mes (ciclos de ejecución muy cortos -entre una y cuatro semanas), cuyo objetivo es conseguir un incremento de valor en el producto que estamos construyendo”. BBVA (2019) obtenido de <https://www.bbva.com/es/metodologia-scrum-que-es-un-sprint/>

RESUMEN

La transformación digital no es un producto ni una solución, sino un proceso constante que abarca nuevas tecnologías y formas de trabajo para mantener la competitividad a través de la innovación permanente. La empresa AS considera a la innovación como factor fundamental para potenciar su crecimiento y mantenerse vigente con sus clientes. Este trabajo muestra cómo la empresa AS, adoptó la transformación digital como estrategia para incrementar las ventas en el canal minorista B2B mediante la implementación de un marketplace digital en 2018 como nuevo canal de distribución para las panaderías y restaurantes del Perú enfocándose en 3 variables principales para ello: clientes, vendedores y productos. La empresa AS determinó al marketplace como la herramienta a implementar basándose en un estudio realizado por una reconocida consultora de Lima, siendo la herramienta digital que más se alineó a la capacidad y necesidades de la empresa y clientes B2B. La empresa AS contrató un equipo de desarrollo tecnológico encargada de desarrollar las funcionalidades del marketplace y se aplicó la técnica “design thinking” que se centra en conocer las necesidades del cliente para alcanzar al “product market fit”. Se trabajó en un marco de trabajo ágil “scrum” por la flexibilidad que lo caracteriza, generando incrementos funcionales en sprints de 2 semanas cada uno. Se seleccionó una muestra de 100 clientes restaurantes para la implementación del piloto digital para luego expandir la herramienta digital a nivel nacional y a panaderías también. Se concluyó que el marketplace es una herramienta clave para incrementar las ventas en una empresa B2B, con desarrollos funcionales alineados a las necesidades de los clientes y con una fuerza de ventas capacitada constantemente sobre los beneficios y uso de la tecnología.

Palabras clave: Transformación digital, scrum, marketplace, sprints, B2B, estrategia.

ABSTRACT

Digital transformation is not a product or a solution, but a constant process that encompasses new technologies and ways of working to maintain competitiveness through permanent innovation. The AS company considers innovation as a fundamental factor to enhance its growth and stay current with its customers. This work shows how the AS company, adopted the digital transformation as a strategy to increase sales in the B2B retail channel by implementing a digital marketplace in 2018 as a new distribution channel for bakeries and restaurants in Peru, focusing on 3 main variables to this: customers, vendors and products. The company AS determined the marketplace as the tool to be implemented based on a study carried out by a renowned consulting firm in Lima, being the digital tool that was most aligned to the capacity and needs of the company and B2B clients. The AS company hired a technological development team in charge of developing the marketplace functionalities and the “design thinking” technique was applied, which focuses on knowing the client's needs to achieve the “product market fit”. We worked in an agile framework "scrum" due to the flexibility that characterizes it, generating functional increments in sprints of 2 weeks each. A sample of 100 restaurant customers was selected for the implementation of the digital pilot to later expand the digital tool nationwide and to bakeries as well. It was concluded that the marketplace is a key tool to increase sales in a B2B company, with functional developments aligned to the needs of customers and with a sales force constantly trained on the benefits and use of technology.

Keywords: Digital transformation, scrum, marketplace, sprints, B2B, strategy.

I. INTRODUCCIÓN

AS es una empresa líder en el mercado de bienes para el consumo humano y cuenta con 3 líneas de negocio diferenciadas: B2C (negocios de AS con el consumidor final), B2B (negocios de AS con otras empresas) y Nutrición Animal, siendo la segunda en la que nos enfocaremos en este trabajo representando el 25% del total de la facturación de la empresa. La línea de negocios B2B cuenta con 12 categorías de productos distintas (Anexo 1) y diferentes canales por los cuales distribuye sus productos de la línea de negocio B2B: Minoristas (panaderías y restaurantes), Mayoristas, Supermercados, Co-distribuidores y atención directa buscando fortalecer el canal minorista donde se encuentran más del 80% de los clientes y casi la mitad de la facturación del negocio B2B.

1.1. Problemática

La transformación digital, de la mano de las metodologías ágiles, está cambiando el mercado peruano y también a las empresas debido a su efectividad y preferencia de los clientes para realizar sus compras a través de herramientas digitales. Cada vez los clientes tienen mayor acceso a la tecnología, mayor disponibilidad de información, buscando una propuesta holística e integral en un solo canal de distribución, así como también a un vendedor más preocupado por el crecimiento de sus negocios.

La empresa AS, líder en la industria de la producción de bienes de consumo humano, identificó oportunidad de crecimiento en la línea de negocio B2B en Perú. Dentro de los canales de distribución que tiene la empresa AS, se enfocó en potenciar el canal de distribución minorista que representa el 45% de la facturación de esta línea del negocio y también la mayor cantidad de clientes. La empresa AS tomó la decisión en 2017 de desarrollar nuevos canales de distribución en línea con la transformación digital como estrategia para desarrollar soluciones digitales para el proceso de compras para sus clientes con el objetivo de incrementar su facturación en la línea de negocios de productos B2B.

La empresa AS, líder actual del mercado con más de 50% de participación, tiene la responsabilidad de transformar el negocio B2B en el Perú y se enfocó en diseñar una estrategia digital que ayudó a mantener su liderazgo dentro del mercado en los canales de distribución con mayor participación en el negocio B2B.

La empresa AS implementó un área llamada “Proyectos Digitales” encargada del desarrollo de herramientas digitales que brinden al cliente una propuesta de valor integral que cubra sus necesidades en el proceso de compra y que impulsen el crecimiento de sus negocios para fidelizarlos y por consecuencia, incrementar las ventas.

Dentro del área “Proyectos digitales” se encuentra el área “Product Management” con el propósito de desarrollar una herramienta digital que brinde la mejor experiencia de compra posible para los clientes de cada negocio de la empresa AS y que se adapte a sus necesidades. Siendo la tecnología un habilitador clave, solicitamos los servicios de una reconocida consultora de Lima que identificó varias soluciones digitales como posibles nuevos canales de distribución; considerando el impacto en el cliente, negocio, complejidad y tiempo para su implementación.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Incrementar la facturación del canal de distribución de panaderías y restaurantes minoristas de la empresa AS en +5% en 2019 mediante la implementación de un marketplace digital B2B.

1.2.2. Objetivos secundarios

- Digitalizar la red de cobertura de panaderías y restaurantes en el canal minorista mediante una herramienta digital que sea de fácil uso y generando una buena experiencia de compra.

- Capacitar a la FFVV el rol de vendedor consultivo continuamente para tomar el rol de un asesor preocupados por el crecimiento del negocio de sus clientes y no sólo en tomar sus pedidos.
- Presentar un amplio portafolio completo de insumos para restaurantes y panaderías en una sola herramienta digital.

II. MARCO TEÓRICO

La transformación digital viene evolucionando a pasos agigantados en línea con las preferencias de un consumidor exigente al tener mayor accesibilidad a la información y herramientas digitales como un smartphone donde centralizan mucha información. La empresa AS presentó en 2016 una desaceleración en el crecimiento de las ventas mediante los canales de distribución con los que atendía a sus clientes ya que éstos buscaban independencia para realizar sus compras (en cualquier momento y lugar) y una propuesta de valor integral donde encuentren todo lo que necesitan para potenciar sus negocios, por ello se encontró la necesidad de desarrollar herramientas digitales en un marco de trabajo flexible a frecuentes cambios en base a las necesidades del cliente para incrementar las ventas. Así diagnosticó la consultora PWC, que trabajó con la empresa AS, para entender cómo la transformación digital ha cambiado al mercado b2b y cinco razones por las que el mercado b2b está cambiando, que se resumen en que el cliente al tener mayor acceso a la tecnología, cuenta con mayor información y buscan encontrar todo lo que necesitan en la menor cantidad de puntos de contacto posibles generando en las empresas, priorizar el desarrollo de la tecnología junto con la ampliación de las categorías de productos a ofertar (Ver Figura 1).



Figura 1: Transformación del mercado y necesidades b2b.

Alineados con la flexibilidad como una característica que la empresa AS impulsa a sus colaboradores y que inclusive es parte de los valores de la empresa para que ésta se adapte el cambio; los autores Rosales y Ruiz (2020) mencionan a la flexibilidad como un factor importante y decisivo que debe de tener la organización o empresa, en este caso, la empresa AS para que ésta se adapte a la transformación digital ya que es constante y muy cambiante, influenciados por la innovación:

Una de las características centrales es la flexibilidad de la organización que se encuentran en esta transformación en constante movimiento e indica que sin crisis no hay transformación ya que los objetivos son necesariamente cambiados por la innovación, desarrollando una serie de estrategias competitivas hacia una reorganización del sistema” (Rosales y Ruiz, 2020, p. 22).

En línea con lo anterior, la herramienta digital que la empresa AS utilizó para el proceso de ventas, marketplace, se convirtió en su nuevo canal de distribución para llegar al segmento de clientes panaderías y restaurantes y que convivirá con los canales de distribución tradicionales que maneja actualmente debido a la afluencia de negocios que utilizan este nuevo canal de distribución: online, tal y como menciona Kotler (2012) en su libro Dirección estratégica:

A pesar de que muchas empresas tradicionales reflexionaron mucho sobre si debían agregar un canal de comercio electrónico a través de Internet, porque tenían miedo de crear conflictos de canal con sus minoristas tradicionales, con sus agentes o con sus propias tiendas, al final casi todas añadieron la red como canal de distribución tras percatarse de la cantidad de negocios que se generaban online” (Kotler, 2012, p. 440).

Gonzales y Montañez (2018) habla sobre los cambios que han venido realizando las empresas en Perú para transformar su modelo de negocio basándose en la transformación digital, por lo cual la empresa AS se vio en la necesidad de seleccionar una herramienta digital como nuevo canal de distribución para seguir liderando el mercado implementando

el primer marketplace B2B en Perú:

Muchas empresas peruanas decidieron invertir recientemente en software e infraestructura tecnológica. Y ello ocurrió porque las altas direcciones ya entienden lo que significa apoyarse en tecnologías de información para transformar su modelo de negocio. Si seguimos en ese camino el Perú dará un gran salto tecnológico. Uno de los grandes temas que favorece este proceso es un gran concepto que se está dando y se está promoviendo aquí en el país: la transformación digital. La incorporación de sistemas integrados ERP, por ejemplo, comienza a ser algo natural y cada vez más organizaciones los emplean. El uso de los aplicativos móviles se ha extendido en forma considerable: muchas empresas de diversos sectores, de la banca, de los seguros, de salud, etc. ya trabajan con apps móviles como algo natural (Gonzales y Montañez, 2018).

En la Figura 2, vemos en la investigación realizada por una consultora, como otras empresas peruanas e internacionales b2b del rubro similar de la empresa AS (alimentos), ya cuentan con herramientas digitales para llegar a sus clientes y con intenciones de ampliar su portafolio, siendo una amenaza para el crecimiento de la empresa AS en el segmento minorista b2b y factor que la impulsa a implementar soluciones similares para seguir liderando el mercado.

CONTEXTO DEL NEGOCIO B2B

Y los jugadores locales y regionales comienzan a utilizar tecnología para mejorar servicio y satisfacer de manera conveniente necesidades de los clientes

Competidores potenciales	Servicio que ofrecen	Tecnologías y técnicas	Amenaza para el negocio B2B	Impacto
	<ul style="list-style-type: none"> Distribución a NN con sedes en Santiago, Concepción y Puerto Montt. One Stop Shop & One Stop Delivery 	<ul style="list-style-type: none"> WEB y APP MyBidfood. Tracking delivery, online ordering, recetas en línea, catálogos en línea, línea de crédito on line. 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones en mercados emergentes (Brasil y Chile). En Chile ICB pierde participación. Ingreso al mercado peruano. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Retail con Assortment >10m SKUs Call & collect or delivery. Call center activo y prospectores. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación con >10m descargas. WEB con promociones. Makro cree. Tarjeta de crédito y fidelización 	<ul style="list-style-type: none"> Distribución con flota propia o JV. Intención de distribución con camiones multitemperatura. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Distribución directa a clientes y gran llegada a mercados. Ampio portafolio proteínas (especializada en pollo y derivados). WEB app San Fernando. 	<ul style="list-style-type: none"> WEB app San Fernando para clientes grandes como Pardos. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliación de portafolio en proteínas. Mayor cobertura a clientes mediante distribución directa. JV con productores de abarrotes. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Distribución directa a clientes y llegada a mayoristas. Portafolio de harinas B2B 50Kg. Web en distribuidores de Lima. 	<ul style="list-style-type: none"> Alianza con Start Up para iniciar un piloto en sus distribuidores de E-Commerce. 	<ul style="list-style-type: none"> Extender modelo E-Commerce al B2B. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Distribución directa a clientes Portafolio Food Service One Stop Shop 	<ul style="list-style-type: none"> Tracking Delivery Online Catálogos en línea. Distribución multitemperatura 	<ul style="list-style-type: none"> Sysco podría buscar un Partner similar en Perú. Mayca es el Partner en Costa Rica. 	

La tendencia tanto regional como local es acercarse al cliente final de manera directa, aligerando la cadena de abastecimiento, apalancándose de canales digitales.

La transformación digital aligera las barreras de entrada a nuevos mercados B2B.

Figura 2: Servicios y tecnologías de empresas competidoras b2b

Linnea (2020) menciona claramente en su proyecto de grado en ingeniería industrial, que las empresas deben de utilizar la digitalización en base a las necesidades del cliente y del lado de la innovación. Resalta también la importancia relevante siendo la buena conexión entre el cliente-proveedor para el crecimiento del negocio, motivos por los cuales hace indispensable que una empresa se enfoque en desarrollar la mejor experiencia digital así también, el mejor servicio. Así también Mackinder, Choquehuanca, Herrera y Rojas (2019), de la escuela de negocios ESAN, se centran en las necesidades y capacidades del cliente y mencionan algunas variables necesarias para que éstos se adapten a una nueva tecnología y proceso para realizar en este caso, sus compras (p. 16):

1. Fácil uso percibido por el usuario. Se entiende que una persona va a utilizar una aplicación móvil si es que determina que su uso es sencillo y no necesita de alguna explicación adicional.
2. Utilidad percibida. No solamente depende de la sencillez al utilizar sino también de que la aplicación sea útil para el usuario.
3. Confianza. Esta variable también es importante, porque no solamente debe ser fácil y útil sino también el usuario debe percibir que le es útil en su día.
4. Compatibilidad. También es necesario entender que la adopción de un servicio móvil no solamente depende de factores de desarrollo, sino también, de la compatibilidad con el perfil de usuario (rango de edad, ubicación geográfica, sexo, religión, etc.).

Flores y Valdez (2019) hace mención del impacto y beneficio que genera la implementación de un marketplace como herramienta de potente llegada hacia los clientes debido a su naturaleza digital, lo cual es beneficioso para la empresa AS ya que vuelve independiente al cliente y al cliente de su vendedor que lo visita de manera semanal:

En la actualidad un Marketplace se ha transformado en una herramienta de gran éxito en el mundo del negocio, lo que permite elidir las barreras geográficas permitiendo a los clientes llegar con facilidad a sus necesidades comerciales, todo esto gracias al internet; ésta modernización tecnológica exige a las empresas a hacer cambios; es decir incorporar nuevas tecnologías, modernizar sus procesos tanto de producción como de comercialización; lo cual le va a permitir adherirse a nuevos mercados” (Flores y Valdez, 2019, p. 2).

Se evidencia también que el consumidor peruano presenta un cambio de pensamiento para realizar sus compras, tal y como menciona Collahua, Labrín y Seminario, (2019), por lo que obligó a la empresa AS a transformar la forma de llegar a sus clientes en base a las tendencias y las necesidades del cliente, mostrándose un crecimiento notable del 2018 a 2019 en el canal de distribución digital, ecommerce. “el crecimiento del comercio electrónico en el Perú en el 2018 habría superado un crecimiento entre 30% a 50%. Esto gracias a la mayor conectividad que tiene los peruanos por el uso de smartphones con mayor accesibilidad a internet” (p. 17). De la misma manera Choquemamani, Lecca, Mansilla, Quispe y Ruiz, (2020) refuerzan el punto anterior sobre la adaptación de la empresa AS al cliente en base a su comportamiento y tendencias:

El actual comportamiento del consumidor ha variado notablemente, la globalización y el avance de la tecnología ha generado nuevos hábitos de consumo. Además, el uso de medios digitales tales como páginas web, redes sociales, uso de aplicativos se ha incrementado a nivel mundial. También, es importante mencionar que los actuales consumidores buscan un producto o servicio considerando la experiencia que puedan obtener y que cumpla con sus expectativas” (Choquemamani, Lecca, Mansilla, Quispe y Ruiz; 2020, p. 23).

En 2019 Perú fue el país que más presentó crecimiento en la venta online con 44%, aun así todavía hay mucho por explotar en el sector digital ya que en la región, el 20% de las compras es de manera digital mientras que en Perú es de 12% (Diario Gestión, 2019).

Según la empresa tecnológica PayU, en la página web Perú Retail (2020), indica cómo ha impactado la transformación digital (puntualmente en tiendas virtuales) favorablemente en el Perú en los canales de distribución digitales, siendo la región que más crece en ecommerce con 131% en 2020. Lo anterior evidencia uno de los motivos claves para la empresa AS para continuar invirtiendo en desarrollar tecnología para sus clientes.

Gonzales y Montañez (2018) menciona que Scrum, marco de trabajo que utilizó el área de proyectos digitales para implementar el marketplace es el idóneo debido a la flexibilidad que se tiene al cambio ya que éstos se realizan cada dos semanas basándose en generar mejoras constantes en los desarrollos digitales:

Para el desarrollo del Sistema de Información se está utilizando el marco de trabajo scrum y la metodología XP por lo que es una metodología ágil y flexible para gestionar el desarrollo del software y se adecua al proyecto ya que se tiene que entregar resultados a corto plazo. (Gonzales y Montañez, 2018, p. 1).

En línea con ello, Sutherland y Schwaber (2013), citado por Villalba (2017), también mencionan que el marco de trabajo scrum genera que los equipos de desarrollo sean más productivos y sobre todo, flexibles al cambio “El modelo de equipo en scrum está diseñado para optimizar la flexibilidad, la creatividad y la productividad” (p. 11).

El criterio de selección del marco de trabajo scrum se alinea respecto a desarrollar constantemente mejoras funcionales para los clientes, con una propuesta de valor integral donde el cliente encuentre todos los productos que necesita para hacer crecer su negocio y pueda realizar sus compras con total independencia de tiempo y lugar, que empuje a incrementar la facturación de la empresa AS. Así menciona Rodríguez (2019), respecto a los

entregables, priorizando los de mayor valor al negocio:

El desarrollo se realiza de forma iterativa e incremental. Cada iteración, denominada Sprint, tiene una duración preestablecida de entre 2 y 4 semanas, obteniendo como resultado una versión del software con nuevas prestaciones listas para ser usadas. En cada nuevo Sprint, se va ajustando la funcionalidad ya construida y se añaden nuevas prestaciones priorizándose siempre aquellas que aporten mayor valor de negocio (Rodríguez, 2019, p. 47).

Viendo desde el lado del vendedor y su nuevo rol ahora con el impacto de la transformación digital y los nuevos canales de ventas que prefieren utilizar los clientes para realizar sus compras, Milich (2019) explica brevemente qué es la venta consultiva, siendo una nueva forma de venta que la empresa AS impulsó a través de herramientas digitales donde el vendedor tiene rol de “consultor” para el cliente preocupándose por sus necesidades para desarrollar su negocio:

Es el tipo de venta en la que el vendedor asesora al cliente de una forma personalizada para que este adquiera el producto adecuado a su necesidad, sepa usarlo, se sienta satisfecho después de adquirirlo y, en consecuencia, vuelva a comprar. Podríamos decir que la venta consultiva es una compra asesorada (Milich, 2019).

Mancilla, Fajardo y Huacho (2019) en su tesis de maestría en administración de empresas, consideran a la venta consultiva como herramienta fundamental para generar mayor valor en la empresa, traducido en rentabilidad; centrándose en atender las necesidades de sus clientes “se ofrecerá asesoramiento a los clientes potenciales y se les dará como valor agregado el servicio de venta consultiva de alta personalización” categorizando a sus clientes como mundos distintos (p. 9).

El valor agregado que mencionan los autores en el párrafo anterior se refleja en las siguientes diferencias de la venta consultiva con la venta transaccional en la Figura 3, elaborada por el capacitador de la fuerza de ventas de la empresa AS.

DIFERENCIAS		
	VENTA TRANSACCIONAL	VENTA CONSULTIVA
Relación	Corto Plazo.	Largo Plazo
La Venta se hace con	Presión y Persuasión	Búsqueda de necesidades para ofrecer soluciones
Conversación	El producto	Problemas y Necesidades del negocio del cliente
Aporte de Valor	Características técnicas y los beneficios del producto o del servicio.	Diagnosticar para proponer soluciones
Se centra en	Vender lo que se quiere vender	Vender lo que el cliente necesita
Se venden..	Productos	Valor- Vá más allá del producto

Figura 3: Diferencias entre la venta transaccional y la venta consultiva

El área de Product Management es el área más importante del marketplace ya que es la que se encarga de los desarrollos funcionales y soporte técnico de la plataforma digital adaptando las reglas de negocio de la empresa AS en ella, busca ofrecer la mejor experiencia de compra como propuesta de valor para sus clientes. Como líder del área de Product Management, trabajamos en un marco de trabajo ágil (scrum) con un nuestro equipo de desarrollo tecnológico, planificando los diseños y desarrollos funcionales priorizándolos en base a aquellos que generen mayor valor a la empresa AS.

En este proyecto, aplicar el marco de trabajo ágil “scrum” para el desarrollo del marketplace como plataforma digital hizo posible realizar cambios constantes en la plataforma en base a las necesidades del cliente, siendo el punto más importante en la que se basa la metodología “design thinking” para la implementación de softwares.

En la segunda mitad del 2018 implementamos el marketplace (tienda virtual) como MVP para los restaurantes de Lima, tomando como piloto 100 de ellas para ser el grupo de control sobre las funcionalidades y/o cambios que desarrollamos constantemente en la plataforma hasta llegar al product market fit y expandirlo a más clientes.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Lugar y marco temporal

- La implementación del marketplace fue realizado para clientes de la ciudad de Lima como piloto debido a la cercanía geográfica con los vendedores y clientes, pero con el objetivo de expandir la herramienta digital a nivel nacional. El equipo de desarrollo tecnológico se encuentra geográficamente ubicado en a ciudad de Barcelona, España con quien toda coordinación, fue realizada de manera virtual.
- La empresa AS tomó la decisión de implementar el marketplace en el año 2017 como herramienta digital para sus clientes B2B. En 2018 se implementó el marketplace con un grupo acotado de clientes de Lima para probar la adopción de la plataforma y as con ello en 2019, se expandió la herramienta digital a todos los clientes de la ciudad de Lima para luego en el año 2020, expandirla hacia todas las geografías a nivel nacional.

3.2. Tipo de investigación

- Monografía, tipo no experimental. Esta monografía ha sido redactada en base a la resolución N° 0119-2020-CU-UNALM.y constituye experiencia laboral vivida como el autor en la presente monografía se desempeñó como PM. Se utilizó la investigación descriptiva que según (Roberto, 2012) es “También conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este nivel de investigación responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo” (p. 4).

- Etapas de desarrollo del marketplace en empresa AS (Figura 4).

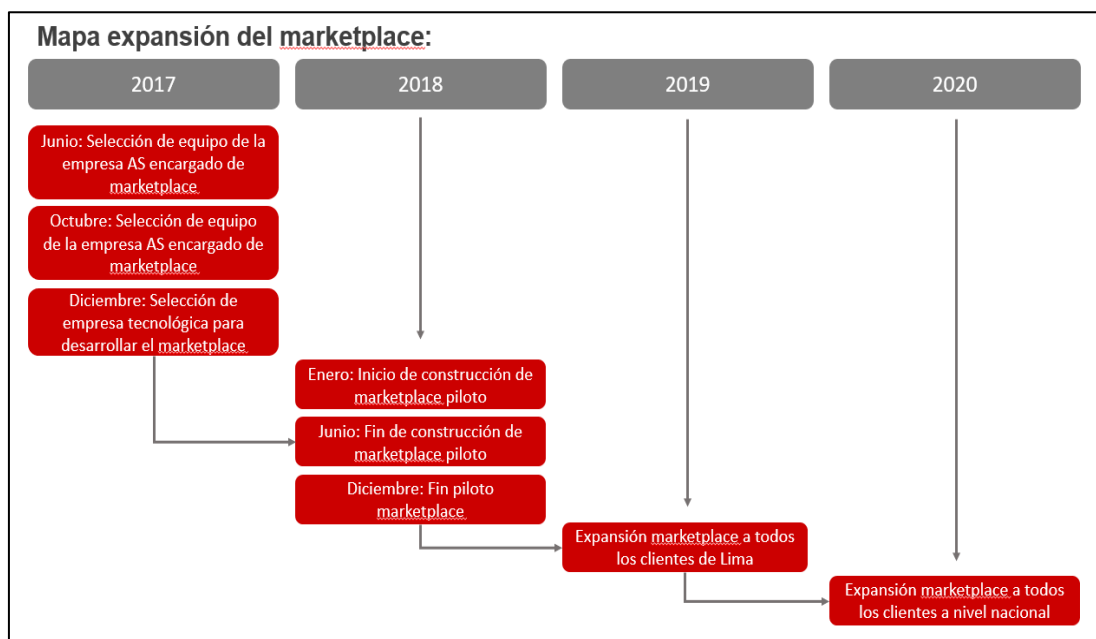


Figura 4: Plan de expansión del marketplace de la empresa AS

- Metodología scrum, utilizada por empresa AS para el desarrollo del marketplace como herramienta digital:

Utilizamos el marco de trabajo scrum, el cual permitió desarrollar incrementos digitales al marketplace de manera constante en ciclos de corto tiempo (1 semana, 2 semanas o hasta 4 semanas). El equipo de proyectos digitales definió contar con ciclos de 2 semanas, llamados “sprints”, para desarrollar los incrementos digitales del marketplace.

El equipo de proyectos digitales determinó 5 ceremonias a celebrar en el sprint:

Ceremonias	Frecuencia	Duración
Planificación	Bimensual	2 horas
Revisión	Bimensual	2 horas
Retrospectiva de equipo	Bimensual	2 horas
Reunión scrum	Diaria	15 minutos
Refinamiento de producto	Bisemanales	1 hora

1. Planificación (*Sprint planning*, en inglés): ceremonia en la cual el equipo de proyectos digitales - marketplace se reúne con equipo de desarrollo tecnológico para determinar qué desarrollos tecnológicos van a desarrollarse en un sprint (2 semanas) de acuerdo con la complejidad, impacto y la necesidad de la empresa AS contar con ellos.
2. Revisión (*Sprint review*, en inglés): ceremonia en la cual el equipo de desarrollo tecnológico muestra al equipo de proyectos digitales - marketplace los desarrollos realizados para aprobación o desaprobación.
3. Retrospectiva (*Sprint retrospective*): ceremonia en la cual el equipo de proyectos digitales – marketplace y el equipo de desarrollo tecnológico se reúnen para compartir puntos de mejora y aprendizajes por parte de ambos equipos para mejorar el esquema de trabajo entre ellos.
4. Reunión diaria (*daily scrum*): ceremonia de corto tiempo en la que el equipo de desarrollo se reúne para discutir avances diarios y obstáculos detectados (si los hubiese) respecto a los desarrollos tecnológicos que tienen encargados.
5. Refinamiento de producto (*ups stream*): ceremonia en la que el equipo de proyectos digitales – marketplace comunica al equipo de desarrollo tecnológico las necesidades funcionales a desarrollar en los siguientes sprints.

En la Figura 5, visualizamos el ciclo de vida scrum con cada una de las ceremonias mencionadas para entender los momentos en los que interviene cada una de ellas para entender su importancia y necesidad por cada sprint.

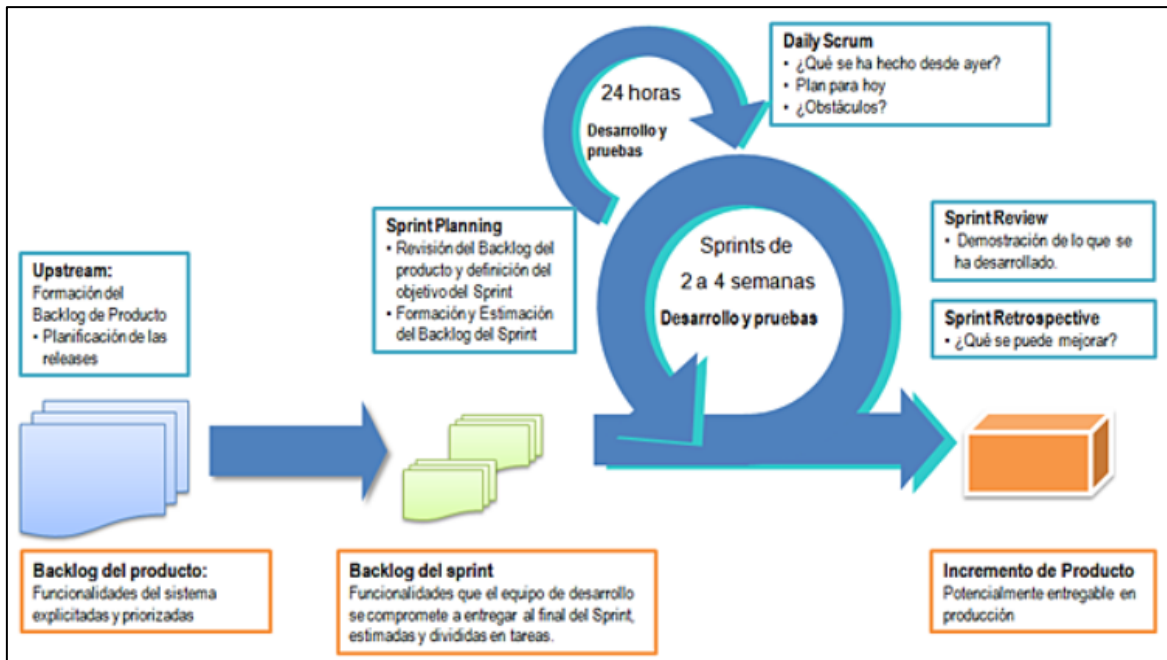


Figura 5: Ciclo de vida de marco de trabajo scrum

- La empresa AS designó al siguiente equipo para el desarrollo del proyecto:
 - Jefe de Marketplace – Product Manager
 - Equipo de investigación de clientes (encargado de entrevistar a clientes acerca de las necesidades tecnológicas del marketplace para comunicarlas al Jefe de Marketplace)
 - Gerente de Proyectos Digitales
 - Scrum master (encargado de monitorear el trabajo del equipo de desarrollo tecnológico y velar por el cumplimiento de las ceremonias scrum)
 - Equipo de desarrollo tecnológico (encargado de los desarrollos técnicos del marketplace, conformado por 3 técnicos especializados en programación).

3.3. Naturaleza de investigación

- La empresa AS se apoyó en una consultora (PWC) para seleccionar el marketplace como herramienta digital a implementar. Basándose en la visión de la empresa AS y coyuntura en el segmento minorista b2b, la consultora recomendó priorizar aquellas herramientas digitales con alto impacto en el cliente y a un mediano plazo, dentro de ellas, el marketplace (Ver Figura 6).

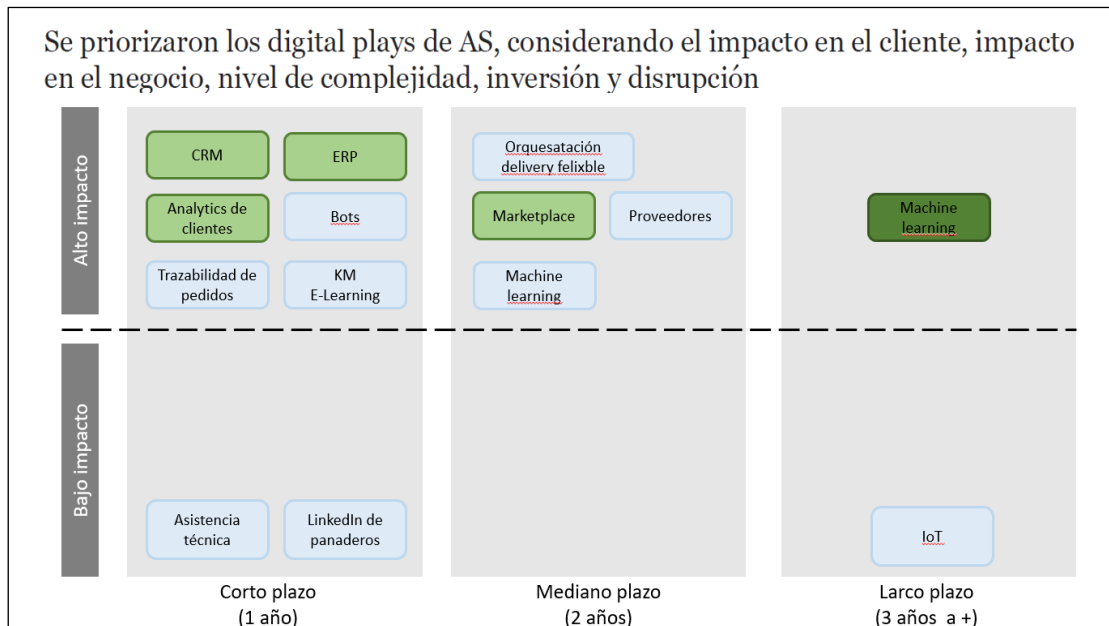


Figura 6: Matriz de decisión de herramienta digital en base a los clientes minoristas b2b

- Trabajamos los desarrollos funcionales del marketplace en un marco de trabajo ágil, scrum, con el cual desarrollamos el MVP del marketplace en un plazo de 6 meses en sprints de 2 semanas cada uno con un equipo de desarrollo tecnológico.
- Realizamos capacitaciones constantes a la fuerza de ventas de la empresa AS sobre la venta consultiva y sus beneficios.

3.4. Población y muestra

- La empresa AS contempla un maestro de 30,000 clientes en el segmento minorista B2B a nivel nacional, el cual se reparte en los sectores restaurantes y panaderías con 20,000 y 10,000 respectivamente. El equipo de proyectos digitales determinó implementar el marketplace como piloto, a una muestra de 100 clientes restaurantes de lima, representando 0.5% y 1% de la población de restaurantes a nivel nacional y Lima respectivamente. El proyecto presentado en esta monografía está pensado para expandirlo hacia todos los clientes restaurantes y panaderías de manera progresiva y a nivel nacional.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del presente trabajo luego de la implementación del marketplace muestran beneficios a las problemáticas mencionadas de la empresa AS los cuales vamos a detallar.

4.1. Impacto económico de la implementación del marketplace en la empresa AS

En los últimos dos años (2017 y 2018) los resultados de la facturación de la empresa AS en el segmento minorista B2B (panaderías y restaurantes) decreció de manera porcentual comparando el crecimiento del año 2016 siendo el sector panificación el más afectado ya que muestra un decrecimiento en los clientes de Lima debido a la entrada de la competencia con productos como levadura y mejorador a un precio menor así como la discontinuación de una marca de harina que no generaba rentabilidad; por el contrario, el sector restaurantes mantuvo un crecimiento parejo en Lima y provincias. En el año 2019, la empresa AS proyectó los objetivos de crecimiento en la facturación para el segmento minorista b2b con crecimiento de 3%, 4%, 6%, 7% y 9% para el año 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023 respectivamente. Se proyectó un crecimiento de mayor valor porcentual en el sector restaurantes debido a la cantidad de categorías de producto que la empresa AS identificó la oportunidad de incluir mayor cantidad de portafolio para este sector debido a la variedad de insumos que utilizan y que aún la empresa AS no comercializa (carnes, embutidos, verduras refrigeradas, etc.) (Ver Tabla 1).

Tabla 1: Crecimiento de la facturación de la empresa AS del segmento minorista b2b

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Facturación minorista B2B	3%	2%	2%	3%	4%	6%	7%	9%
Facturación Gastronomía	4%	3%	3%	4%	6%	8%	9%	11%
Facturación Lima	4%	3%	3%	6%	6%	9%	11%	12%
Facturación Provincia	4%	3%	2%	3%	5%	6%	7%	9%
Facturación Panificación	2%	1%	1,6%	2%	2%	4%	5%	7%
Facturación Lima	2%	-1%	1%	2%	3%	4%	6%	8%
Facturación Provincia	2%	3%	2%	1%	2%	3%	4%	7%

En el año 2015 la participación del sector gastronomía (restaurantes) fue de 53% en el segmento minorista b2b con una facturación de 150 millones de soles al cierre de año y proyectó alcanzar una participación de 58% hacia el 2023 con un crecimiento de 57% y una facturación de 237 millones de soles, en cambio, el crecimiento que se proyectó en la facturación en el sector de panificación fue de 29% alcanzando 171 millones de soles (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Facturación de empresa AS en segmento minorista b2b

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Facturación									
minorista B2B	S/. 283.927.386	S/. 292.445.208	S/. 298.294.112	S/. 304.538.416	S/. 314.167.086	S/. 327.180.781	S/. 346.824.778	S/. 372.696.869	S/. 407.409.711
Facturación									
Gastronomía	S/. 150.596.638	S/. 156.447.845	S/. 160.936.776	S/. 165.024.570	S/. 172.363.287	S/. 181.929.449	S/. 195.859.850	S/. 213.951.307	S/. 236.854.330
Facturación									
Lima	S/. 81.322.185	S/. 84.481.836	S/. 86.905.859	S/. 89.513.035	S/. 94.799.808	S/. 100.487.796	S/. 109.531.698	S/. 121.580.184	S/. 136.169.807
Facturación									
Provincia	S/. 69.274.454	S/. 71.966.009	S/. 74.030.917	S/. 75.511.535	S/. 77.563.479	S/. 81.441.653	S/. 86.328.152	S/. 92.371.123	S/. 100.684.524
Facturación									
Panificación	S/. 133.330.748	S/. 135.997.363	S/. 137.357.336	S/. 139.513.846	S/. 141.803.799	S/. 145.251.332	S/. 150.964.928	S/. 158.745.562	S/. 170.555.381
Facturación									
Lima	S/. 58.665.529	S/. 59.838.840	S/. 59.063.655	S/. 59.654.291	S/. 61.145.648	S/. 62.980.018	S/. 65.814.119	S/. 69.762.966	S/. 75.344.003
Facturación									
Provincia	S/. 74.665.219	S/. 76.158.523	S/. 78.293.682	S/. 79.859.555	S/. 80.658.151	S/. 82.271.314	S/. 85.150.810	S/. 88.982.596	S/. 95.211.378

Lo anterior fue un factor que la empresa AS consideró para implementar el piloto del marketplace ya que, de acuerdo a las necesidades de los clientes del sector restaurantes, (debido a su tipo de negocio en el cual innovan platos y recetas), existe un mayor mercado de opciones de productos mencionado líneas arriba. El factor que determinó la elección del sector restaurantes como piloto marketplace, fue la participación de los segmentos digitales en los cuales se agrupó a los clientes de ambos sectores: panaderías y restaurantes, de acuerdo al diagnóstico de una reconocida consultora con la que la empresa AS trabajó en conjunto para identificar las necesidades de los clientes enfocados el evaluar el “nivel digital” de los sectores de clientes mencionados (Ver figura 7).

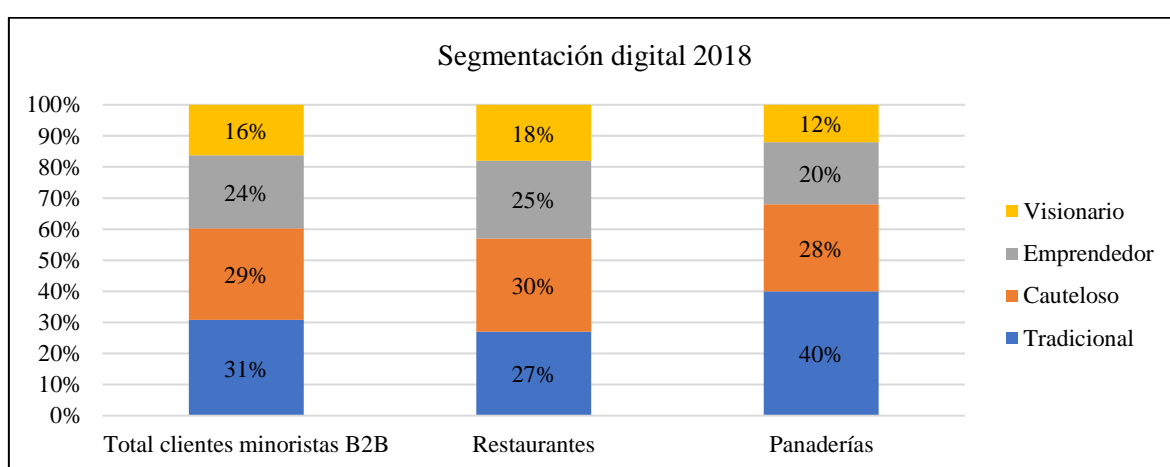


Figura 7: Participación de los clientes de segmento minorista B2B

A continuación, la definición de cada nivel digital que identificó la consultora luego de visitar a los clientes y entrevistarlos para conocer sus necesidades y preocupaciones:

1. **Tradicional:** Clientes que son adversos al cambio, especialmente en herramientas tecnológicas, no buscan crecer y manejan su negocio sólo por subsistencia.
2. **Cauteloso:** Clientes que tienen interés en una transformación digital para su negocio pero no saben cómo hacerlo y tienen miedo a utilizar herramientas digitales.
3. **Emprendedores:** Clientes que pueden o no tener ya una herramienta tecnológica en su negocio, con interés en ellas. Tiene en mente expandirse como negocio.
4. **Visionarios:** Clientes que ya tienen una herramienta tecnológica y la retan, es decir, buscan/piden/dan ideas de nuevas funcionalidades de ellas para mejorar su negocio. Negocio a punto de expandirse o ya en expansión.

De acuerdo a los resultados obtenidos y las definiciones de cada segmento digital mencionado, el área de proyectos digitales tomó la decisión de implementar el piloto del marketplace con los clientes restaurantes ya que concentran el mayor porcentaje de clientes que son más propensos a adoptar la herramienta digital (emprendedores y visionarios), con miras a hacer crecer y transformar sus negocios lo que también es favorable para la empresa AS. Adicionalmente el sector restaurantes presentó la menor cantidad de clientes tradicionales con una participación de 27% mientras y el negocio de panificación con 40%, es decir, una menor posibilidad de rechazo de la herramienta digital en el sector mencionado. El autor Rivero A. (2018) refuerza el punto anterior respecto a la elección de los restaurantes para la implementación del piloto ya que menciona a los clientes como uno de los factores importantes a tener en cuenta en la transformación digital; finalmente son los futuros usuarios del marketplace, es decir, enfocarse en aquellos clientes que se encuentran con mayor disposición a aceptar la herramienta y de los cuales podemos obtener más información y colaboración para enfocar esfuerzos y mejoras en la plataforma.

En la Tabla 3, vemos como una vez desarrollado e implementado el piloto digital con los clientes restaurantes en el segundo semestre del 2018, aquellos que compraron por el marketplace, a quienes llamaremos “clientes digitales”, muestran un crecimiento en facturación de +7pp comparando el resto de clientes, llamados “no digitales” que crecen 3%. Por otro lado vemos el crecimiento orgánico de la facturación de los clientes “no digitales”, donde el sector restaurantes crecen el doble en comparación con los clientes panaderías, dio indicio también que dicho sector fue el indicado para impulsar realizar la transformación digital con la implementación del marketplace b2b.

Tabla 3: Crecimiento en facturación por tipo de cliente en el segmento minorista b2b

Tipos de clientes	2017		2018		Crecimiento
Clientes digitales					
Facturación Gastronomía	S/.	4.068.774	S/.	4.475.652	10%
Clientes no digitales					
Facturación Gastronomía	S/.	156.633.091	S/.	160.548.918	3%
Facturación Panificación	S/.	137.546.090	S/.	139.513.846	1,4%
Total facturación	S/.	294.179.181	S/.	300.062.764	2%

En el año 2019, el 35% de la facturación del segmento minorista b2b ingresó por el marketplace y aquellos clientes que compraron por el marketplace, mostraron facturación incremental de +5% comparando con el 2018. A partir del año 2020, la empresa AS proyectó un crecimiento de +1pp en los siguientes 4 años de manera progresiva para aquellos clientes digitales como impacto al utilizar el marketplace. En 2020, la empresa AS incorporó 55% de la facturación minorista b2b en Lima y +10pp en los siguientes 4 años; a nivel provincia en 2020 incorporó 20% de la facturación a de éstos clientes a través de la herramienta con crecimiento porcentual de 15% y 20% para 2021 y 2022 respectivamente, para el 2023 vemos un menor crecimiento porcentual (+10pp) debido a que los clientes aún no transformados digitalmente son aquellos más reacios a la tecnología y se torna más complejo transformar a los clientes (Ver Tabla 4).

Tabla 4: Facturación digital del sector minorista b2b de la empresa AS

Adopción digital	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Adopción digital Lima	5%	35%	55%	65%	75%	85%
Adopción digital provincia			20%	35%	55%	65%
Facturación Digital B2B	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	S/. 4.475.652	S/. 33.179.933	S/. 71.556.618	S/. 101.410.457	S/. 141.989.256	S/. 181.189.276
Facturación Panificación		S/. 21.400.977	S/. 51.093.273	S/. 72.581.961	S/. 101.262.652	S/. 125.929.798
Total facturación digital	S/. 4.475.652	S/. 54.580.910	S/. 122.649.891	S/. 173.992.417	S/. 243.251.908	S/. 307.119.074
Crecimiento facturación digital		1120%	125%	42%	40%	26%
Facturación incremental (%)		5%	6%	7%	7%	7%
Facturación incremental - marketplace		S/. 2.729.045	S/. 7.358.993	S/. 12.179.469	S/. 17.027.634	S/. 21.498.335
Facturación empresa AS		S/. 316.896.131	S/. 334.539.774	S/. 359.004.247	S/. 389.724.503	S/. 428.908.047

La pandemia que afrontamos, causada por el Covid-19, ha generado decrecimiento en la economía a nivel mundial y por ende también a nivel nacional, tal y como señalan los autores Choquemamani, Lecca, Mansilla, Quispe y Ruiz (2020), en su tesis:

“Este número no se encuentra tan fuera de la realidad si vemos que nuestra economía viene cayendo de manera abrupta a raíz de la pandemia del Covid-19, según el Banco Central de Reserva el PBI cayó en 40% en el mes de abril de este año”. (p. 114)

Sin embargo, la pandemia fue un factor que impactó de manera positiva al crecimiento de la facturación digital del marketplace ya que, al no haber visitas presenciales de los vendedores, las herramientas digitales son actualmente el medio de comunicación que utilizan los clientes para transaccionar sus compras de manera segura y sin exponer su salud, es así como en 2020 se incluyó desarrolló la plataforma para provincia con 20% de facturación digital.

Jara, K. (2020) refuerza la relevancia de contar con una plataforma digital en vista de los nuevos hábitos de consumo o cambios de los hábitos de consumo que se generaron a causa de la pandemia:

“En la actualidad a consecuencia del COVID-19 el comportamiento del consumidor ha cambiado, por tal motivo las empresas van reformulando sus productos y servicios para ser más accesible para todos, de forma segura y que de confianza”. (p.41)

Un factor favorable también para implementar el marketplace con los clientes restaurantes fue la cantidad de éstos frente al total de clientes del segmento minorista b2b que representan 70% del total, contando con un mayor campo de acción y aprendizaje en el desarrollo de la herramienta. En 2019 evidenciamos una adopción digital de +15pp mayor al sector de panaderías y con ello la proyección del crecimiento hacia los siguientes años con un 85% de clientes digitales en Lima, no se visualiza una proyección cercana a 100% de clientes digitales debido a que existen clientes tradicionales en nuestra cartera (Ver Tabla 5).

Tabla 5: Adopción digital de clientes del segmento minorista b2b de la empresa AS

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total clientes minoristas B2B	28.167	28.267	28.757	29.287	29.787	30.287	30.787
Clientes Gastronomía	19.634	19.734	20.130	20.501	20.851	21.201	21.551
Clientes Lima	9.372	9.472	9.662	9.840	10.008	10.176	10.344
Clientes provincia	10.162	10.262	10.468	10.660	10.842	11.024	11.206
Clientes Panificación	8.433	8.533	8.627	8.786	8.936	9.086	9.236
Clientes Lima	3.313	3.413	3.451	3.514	3.574	3.634	3.694
Clientes provincia	5.020	5.120	5.176	5.272	5.362	5.452	5.542
Adopción digital			2019	2020	2021	2022	2023

Adopción digital Lima	1%	36%	55%	65%	75%	85%
Restaurantes		40%	60%	70%	80%	90%
Panaderías		25%	30%	40%	50%	60%
Adopción digital provincia			20%	35%	55%	65%
Restaurantes			25%	40%	60%	70%
Panaderías			10%	25%	35%	45%
Clientes digitales		2019	2020	2021	2022	2023
Clientes Gastronomía		3.865	8.569	11.343	14.756	17.155
Clientes Panificación		863	1.581	2.770	3.725	4.710
Total	50	4.728	10.151	14.113	18.481	21.865
Clientes total Lima	12.886	13.113	29.287	29.787	30.287	30.787
Adopción total lima		36%	35%	47%	61%	71%

Como vemos en la Tabla 5, el sector panaderías no adoptó el marketplace de manera tan acelerada en comparación con los restaurantes debido a que son clientes culturalmente “tradicionales”, aquellos que rechazan la tecnología, siendo uno de los motivos: la desconfianza.

Mackinder, Choquehuanca, Herrera y Rojas (2019), en su tesis realizada, menciona el impacto cultural de los clientes respecto a la adopción digital reforzando el punto anterior en aquellos clientes que desconfían de la tecnología para la gestión de sus pagos como punto clave “La confianza en el medio de pago tiene que ver principalmente con la seguridad que transmite, si se percibe como seguro o no para el bodeguero y sus clientes, lo cual llevará a usarlo, caso contrario, no se adoptará” (p. 83).

Con los resultados obtenidos y proyectados respecto a la facturación de los clientes que utilizan el marketplace, generados por el impacto de la plataforma a través de las funcionalidades desarrolladas estratégicamente enfocadas en generar venta cruzada y migración a marcas de mayor rentabilidad que detallaremos en el siguiente capítulo; la empresa AS identificó el impacto del marketplace en el crecimiento en facturación del sector minorista b2b, tal y como se muestra en la Tabla 6 vemos que el crecimiento inorgánico (con marketplace) de la empresa AS alcanza 15% para el 2023 con una diferencia de 6pp comparando con el crecimiento orgánico (sin marketplace) que representará más de 21 millones de soles como incremento para el cierre del 2023 que con un EBITDA de 12% (ebtida actual) genera 2.5 millones de soles incrementales generando rentabilidad incremental de 2.4 millones de soles que representan el 5% del EBITDA total de la empresa

AS B2B (Ver Tabla 6).

Tabla 6: Impacto rentabilidad del marketplace en segmento minorista b2b de la empresa AS

Crecimiento facturaación minorista b2b	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Con marketplace	2%	4%	6%	10%	12%	15%
Sin marketplace	2%	3%	4%	6%	7%	9%
Crecimiento neto por marketpalce		1%	2%	4%	5%	5%
Facturación incremental - marketplace		S/.2.729.045	S/.7.358.993	S/.12.179.469	S/.17.027.634	S/.21.498.335
EBITDA %		12%	12%	12%	12%	12%
EBITDA (S/0.00)		S/. 327.485	S/. 883.079	S/. 1.461.536	S/. 2.043.316	S/. 2.579.800
Equipo de desarrollo	S/. 420.000	S/. 420.000	S/. 240.000	S/. 240.000	S/. 180.000	S/. 156.000
Mantenimiento	S/. 60.000	S/. 60.000	S/. 60.000	S/. 60.000	S/. 60.000	S/. 60.000
Desarrollos web	S/. 360.000	S/. 360.000	S/. 180.000	S/. 180.000	S/. 120.000	S/. 96.000
Rentabilidad	S/. -420.000	S/. -92.515	S/. 643.079	S/. 1.221.536	S/. 1.863.316	S/. 2.423.800

Uno de los indicadores que la empresa AS considera importantes para el crecimiento de la empresa es el “mix de categorías” que mide la cantidad promedio de categorías (tipos) de productos compran los clientes, en la figura 3 podemos ver cómo en el año 2019 el mix de categorías fue mayor en los clientes digitales comparando con los no digitales con una diferencia de 9%.

Si comparamos el indicador del sector minorista B2B del 2019 con el año 2018, obtenemos un crecimiento de 7% que podemos atribuir en al impacto del marketplace como herramienta digital que contiene un portafolio completo de productos especializados para restaurantes y panaderías donde el cliente puede ver todas las características técnicas y usos de cualquier producto. En la Figura 8, podemos ver cómo lo anterior atribuyó al crecimiento del indicador promedio en 2019 comparándolo con el del año 2018. Notamos también que en mayo y noviembre el indicador llegó a su máxima brecha de crecimiento con 15%, comparándolo con los mismos meses del año anterior.

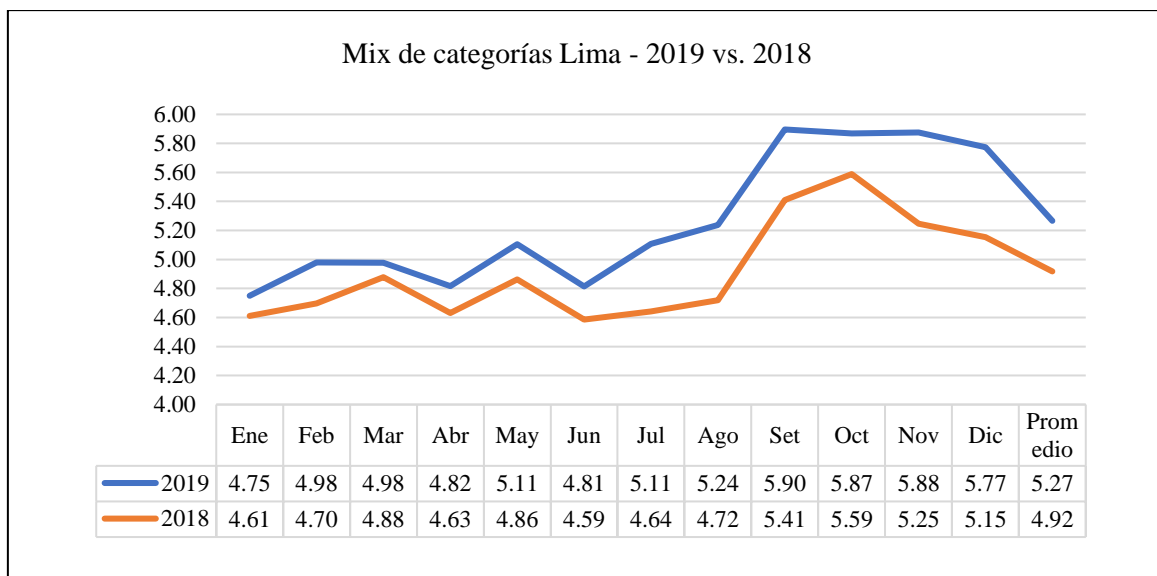


Figura 8: Evolución del mix categorías en sector minorista b2b de la empresa AS 2018-2019

Con más detalle en 2019, en la Figura 9 vemos la evolución del “mix de categorías” por tipo de cliente: “digital” y “No digital”, donde a partir de la segunda mitad del año 2019, se identificó que los clientes digitales tenían un mix promedio (tomando los seis últimos meses) mayor al de aquellos clientes no digitales, de 12%. También visualizamos que el indicador en los clientes digitales llega a su valor máximo a partir del mes de septiembre con 6.41 categorías de producto por cliente. Lo anterior fue efecto orgánico de la implementación del marketplace acompañado del constante refuerzo del uso de la herramienta por parte de los vendedores hacia los clientes. El equipo encargado del marketplace, estuvo en constante comunicación con los vendedores, ellos hacían preguntas sobre la existencia de algunos productos que sus clientes visualizaban en la web y que el vendedor nunca se lo habría ofrecido para la venta (sucedió con los productos que corresponden a categorías que no son especializadas para un sector, ejemplo: papas y picarones congeladas para clientes panaderías).

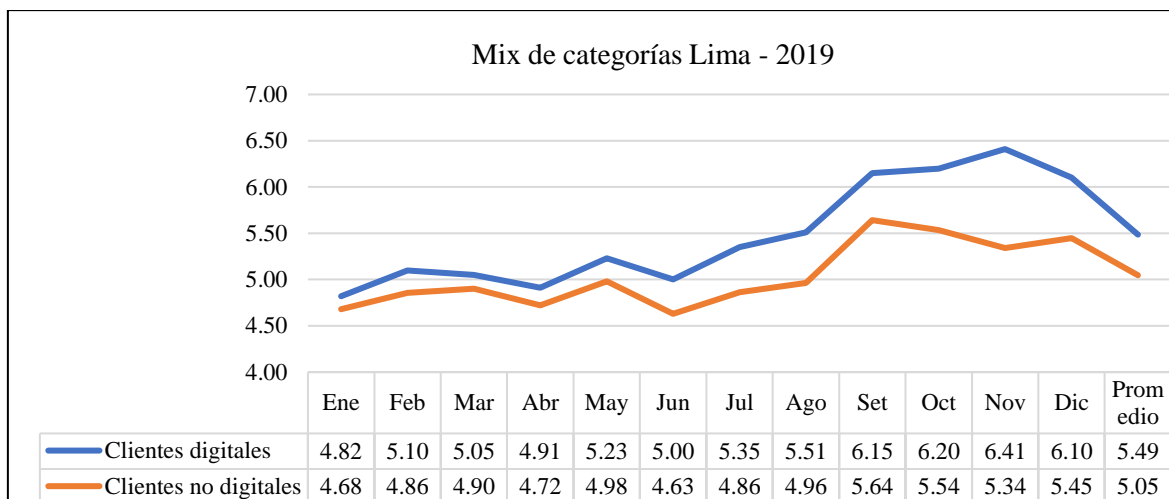


Figura 9: Evolución Mix Categorías promedio de la empresa AS en sector minorista b2b por tipo de cliente – digital / no digital en 2019

Se realizó un análisis de cada sector de clientes (restaurantes y panaderías) y se identificó un crecimiento porcentual mayor en el mix de categorías en las panaderías que en los restaurantes, sin embargo, estos mantienen un mix más alto (ver Figura 10 y Figura 11). Se entrevistó a los clientes mencionados para conocer el motivo de compra de las categorías nuevas y éste fue que tenían negocios pequeños que operaban los fines de semana y en otros casos, el consumo propio; también comentaron que nunca habían visto estos productos y tampoco los vendedores se los habían ofrecido antes debido a que no es el foco del negocio de panificación.

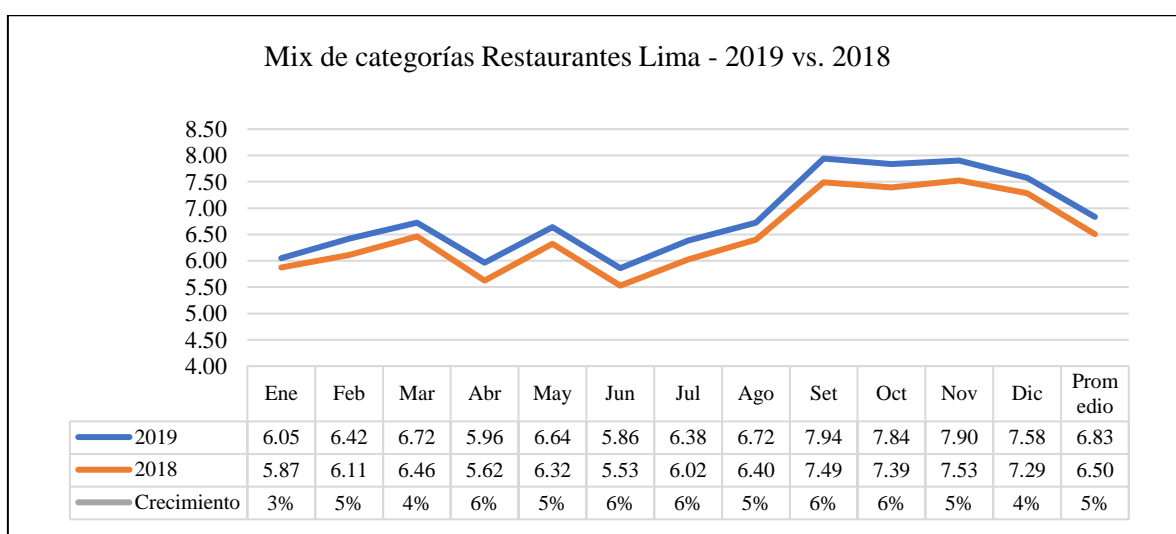


Figura 10: Evolución Mix Categorías promedio de la empresa AS en sector minorista b2b por sector – restaurantes en 2019

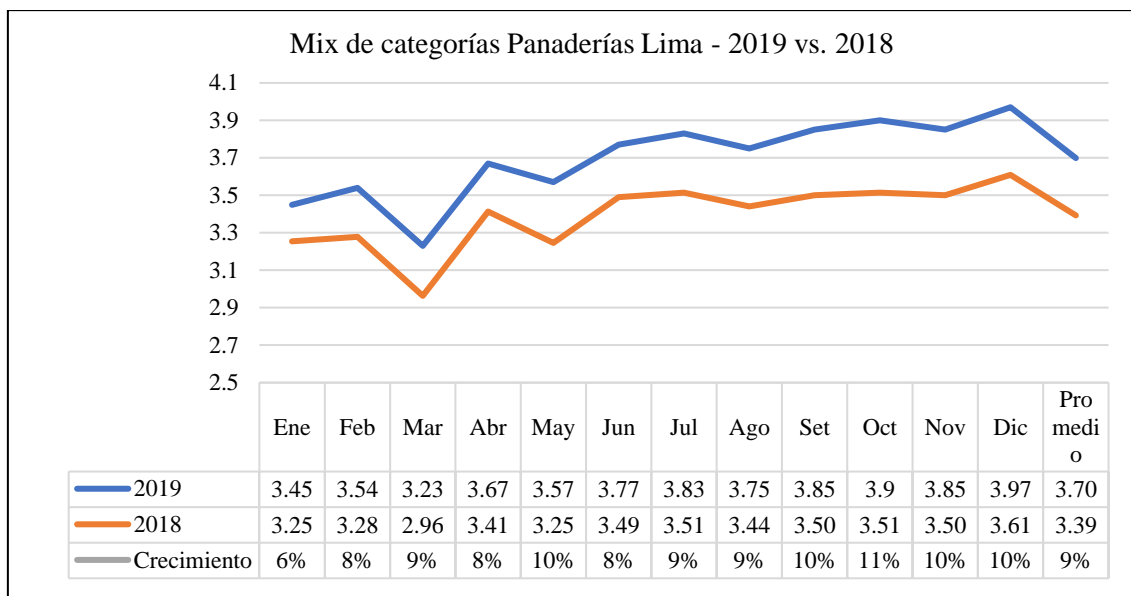


Figura 11: Evolución Mix Categorías promedio de la empresa AS en sector minorista b2b por sector – panaderías en 2019

Se realizó un análisis a todas las categorías de productos en base a la cantidad clientes que compró cada categoría durante el 2019 en el segmento minorista b2b de Lima y vemos en la tabla 6 cómo algunas categorías presentaron grandes crecimientos porcentuales comparando con el año anterior, 2018. Se evidenció que el crecimiento de clientes generado fue en aquellas categorías que no son enfocadas para el negocio de panaderías, Ayudas culinarias” que incrementa en 509% (+1,326 clientes) y “Congelados” crece 400%. Adicionalmente la categoría de insumos panaderos crece en 13% en panaderías y se consideró crecimiento orgánico del marketplace debido a que el vendedor no estaba enfocado en las categorías mencionadas debido a que tienen 5% en la facturación total del segmento (Ver Tabla 7).

Tabla 7: Cantidad de clientes con compra, por categoría

Categoría	2018	2019	%	Crecimiento 2019 vs 2018	Cantidad clientes incrementales
Aceite a Granel	12.407	12.133	18%	-2%	-274
Restaurantes	10.878	10.837	16%	0%	-42
Panaderías	1.528	1.296	2%	-15%	-232
Ayudas Culinarias	9.766	11.092	16%	14%	1.326
Restaurantes	9.564	9.865	14%	3%	300
Panaderías	202	1.227	2%	509%	1.026
Cereales	3.279	2.883	4%	-12%	-396
Restaurantes	3.274	2.878	4%	-12%	-396
Panaderías	5	5	0%	-5%	-0
Congelados	1.781	1.383	2%	-22%	-399
Restaurantes	1.775	1.378	2%	-22%	-398
Panaderías	6	30	0%	400%	24
Harinas Industriales	6.724	6.566	10%	-2%	-158
Restaurantes	4.365	4.292	6%	-2%	-73
Panaderías	2.360	2.274	3%	-4%	-85
Insumos Panaderos	1.903	2.148	3%	13%	244
Panaderías	1.897	2.139	3%	13%	242
Restaurantes	6	8	0%	35%	2
Mantecas Industriales	2.803	2.639	4%	-6%	-164
Panaderías	2.581	2.449	4%	-5%	-132
Restaurantes	222	190	0%	-14%	-32
Margarinas Industria	5.280	4.947	7%	-6%	-333
Restaurantes	2.794	2.604	4%	-7%	-189
Panaderías	2.486	2.343	3%	-6%	-144
Pastas	9.171	9.343	14%	2%	171
Restaurantes	9.146	9.322	13%	2%	176
Panaderías	26	21	0%	-18%	-5
Pre-Mezcla Industrial	2.038	2.077	3%	2%	39
Panaderías	1.974	2.004	3%	1%	29
Restaurantes	63	73	0%	15%	10
Rellenos y Cobertura	2.662	2.759	4%	4%	96
Panaderías	2.133	2.231	3%	5%	98
Restaurantes	529	528	1%	0%	-2
Salsas Gastronomía	11.245	11.091	16%	-1%	-153
Restaurantes	10.286	10.271	15%	0%	-15
Panaderías	959	820	1%	-14%	-139
Total	63.380	69.060	100%	9%	5.680

4.2. Desarrollo e impacto tecnológico – social del marketplace

Para la ejecución del proyecto considero que fue indispensable haber aplicado los conocimientos aprendidos durante los estudios de pre-grado realizados en la UNALM, principalmente con temas relacionados a la gestión de proyectos que utilizamos para direccionar de manera estratégica los desarrollos funcionales del Marketplace aplicando scrum; marketing y finanzas para construir el caso de negocio e identificar el retorno (EBITDA) que genera en corto y largo plazo para la empresa AS.

Como jefe de Marketplace, la misión que tengo es de planificar, estimar y direccionar la implementación de los desarrollos web aplicando un marco de trabajo ágil, lo cual permite flexibilizarlos en base a aquellos que se identificaron prioritarios para alcanzar el product market fit para generar mayor adopción digital de los clientes y así expandir de manera exitosa la herramienta web a nivel nacional. Para lo anterior, la empresa AS, me capacitó constantemente con talleres de trabajo teóricos y prácticos donde aprendí técnicas para priorizar los desarrollos.

La empresa AS ha desarrollado el primer marketplace de productos B2B enfocados en panaderías y restaurantes beneficiando el crecimiento de la empresa mostrando un incremento en ventas en el primer año de implementado gracias a la digitalización de sus clientes y desarrollos tecnológicos enfocados en generar venta cruzada. La aplicación de un marco de trabajo ágil para el desarrollo del proyecto permitió a la empresa AS definir y priorizar las funcionalidades técnicas a desarrollar en base a las necesidades del cliente generando más valor.

En este capítulo veremos la parte tecnológica del marketplace como herramienta digital, como selección del socio estratégico con el que trabajamos lo desarrollos y funcionalidades de la página web.

El año 2017, la empresa AS tomó la decisión de estar en línea con la transformación digital y aplicarla en sus líneas de negocio. El equipo de proyectos digitales junto con el equipo de tecnología de la empresa AS definimos que utilizaríamos una plataforma saas

(software as a service) que son plataformas digitales que se almacenan en la nube, de fácil transporte y las empresas de desarrollo venden plataformas con funcionalidades básicas pre-establecidas no personalizadas para tiendas virtuales que son ideales para el proyecto piloto debido al menor costo y la ventaja con este tipo de servicio que al trabajar en un marco de trabajo flexible permite adaptarse constantemente a las necesidades de los clientes, también corregir, eliminar, mejorar y adaptar nuevas funcionalidades que generen mayor valor a la empresa, por medio de la facturación.

Luna y Velásquez (2015), en su tesis menciona que la arquitectura de un sistema SAAS debe permitir incorporar un software que se pueda conectar al sistema central de información de la empresa AS y a todo integrar y centralizar los procesos e información de sus clientes sin necesidad de invertir en el almacenamiento de la información debido a que la empresa que ofrece un saas almacena toda la información, siendo un factor favorable por la que el equipo de proyectos digitales decidió implementar, bajo el soporte y acompañamiento del equipo de sistemas.

En el mismo año la empresa AS designó al equipo de proyectos digitales para definir el socio tecnológico con el que desarrollaría el marketplace, donde se basó en cuatro variables para calificar a los candidatos considerados para trabajar con la empresa AS:

- Visión estratégica: visión y flexibilidad del proveedor del software para hacer negocios con la empresa AS.
- Habilidad en la ejecución: Experiencia y profesionalismo técnicos con desarrollos web, considerando conexiones del marketplace hacia el sistema ERP de la empresa AS.
- Propuesta económica: Rentabilidad, beneficio que se adapta a las expectativas de la empresa AS por el servicio brindado.
- Acompañamiento: Consultorías y talleres enfocados en la optimización tecnológica de la plataforma brindados por el proveedor hacia la empresa AS.

Como vemos en la Figura 12, el equipo de proyectos digitales puntualizó cada una de las variables mencionadas con un valor porcentual de acuerdo con lo más valorado para el piloto digital. El socio OP4, obtuvo el mayor puntaje y fue el elegido como proveedor; con

más detalle, el servicio de acompañamiento y soporte tecnológico a lo largo de los años que propuso para implementar un marketplace fue una de las variables más importantes para la toma de decisión debido que el área de proyectos digitales no tenía experiencia con herramientas digitales. A nivel de habilidad de ejecución del piloto con la visión del desarrollo de la herramienta para los siguientes 5 años, no fue la empresa con el nivel de tecnología más potente entre el resto de los proveedores, pero satisfizo las necesidades identificadas por el equipo de sistemas y proyectos digitales en cuanto a complejidad del proyecto.

	OP1	OP2	OP3	OP4
Visión estratégica (30%)	4	4	5	5
Habilidad en la ejecución (20%)	4	5	5	4
Propuesta Económica (20%)	4	3	3	4
Acompañamiento (30%)	2	3	3	5
	3.4	3.7	4.0	4.6

Figura 12: Matriz de puntajes de cada proveedor de servicios SAAS

Durante la primera mitad del año 2018, junto con el socio tecnológico, se desarrolló la plataforma digital piloto, con los desarrollos mínimos e indispensables para que el cliente pueda generar un pedido por el marketplace. Se implementó el marketplace piloto con restaurantes con una plataforma estándar que contó con funcionalidades básicas para comprar (visualizar productos, agregarlos al carrito de compras y paga) y con el modelo de negocio configurado internamente e integradas en la plataforma que permitieron procesar un pedido, ejemplo: se replicó la información del maestro de clientes y productos (anexo 2) ya que sin ello hubiese sido imposible imposible ingresar un pedido web al sistema ERP SAP de la empresa AS. Se estableció un flujo simple y manual para la creación de un pedido web en el sistema ERP de la empresa AS ya que aún no se desarrollaron las conexiones correspondientes hacia el ERP (Ver Figura 13).

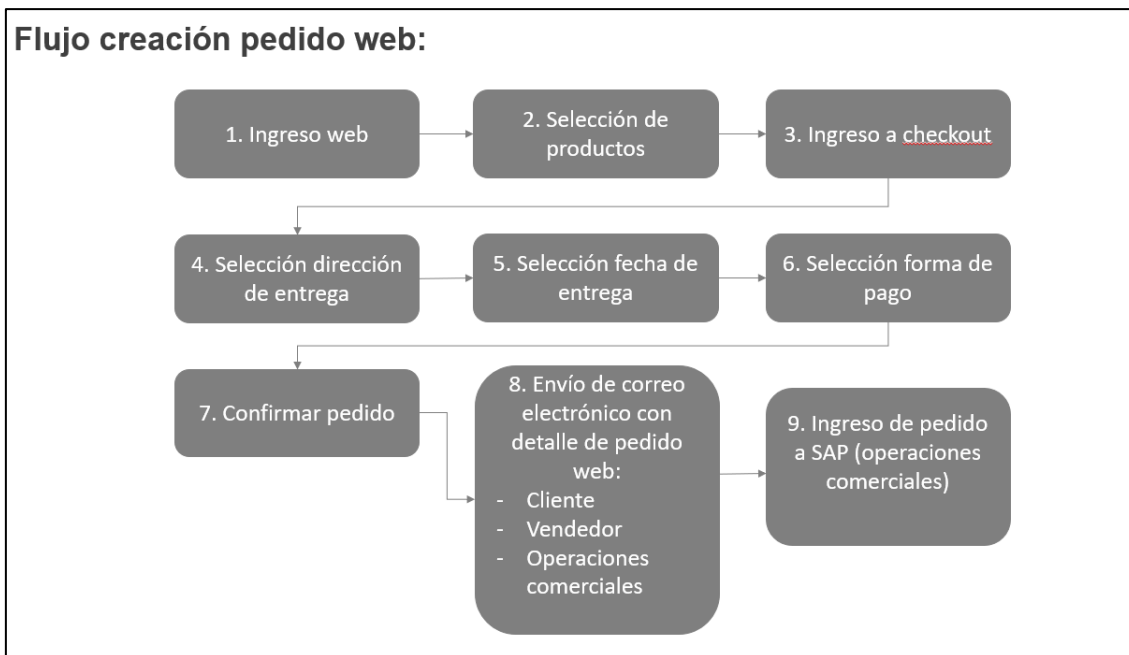


Figura 13: Flujo de creación de un pedido web

El flujo o experiencia del cliente expresado en la figura anterior, se tomó de modelo al de otras tiendas virtuales como: Ripley, Saga, Linio, Metro, Wong que es estándar; los proveedores (socios tecnológicos) ofrecen “plantillas” pre-establecidas, lo cual contribuyó a la adopción de la herramienta por nuestros clientes por haber implementado aquellas más usadas. El piloto digital fue enfocado en probar y adaptar la experiencia de usuario en base a sus necesidades, se tomó la decisión de no conectar la tienda virtual hacia el sistema SAP de la empresa AS ya que implicaría retrasar tres meses el lanzamiento del proyecto debido al tiempo de desarrollo que implicó la conexión; dicho lo anterior y para mantener la información actualizada en tienda como: clientes, productos y precios se realizó de forma manual mediante plantillas de “carga” de archivos excel con todos los datos, en el módulo de administrador de la página web, conocido como “backoffice”. Para la creación de un pedido en SAP, se ingresaron manualmente por el equipo de operaciones comerciales, ya que la página web envía correos electrónico con el detalle de los pedidos hacia el cliente, vendedor y equipo de operaciones comerciales una vez el cliente haber realizado un pedido. Lo anterior lo cual permitió a la empresa AS enfocarse en los desarrollos que potencien la experiencia de los clientes, satisfagan la demanda y por consecuencia, se escaló el proyecto hacia el total clientes del segmento minorista b2b en Lima.

Se desarrolló una tienda virtual con acceso cerrado (ingreso con usuario y contraseña) debido a que la página web muestra información de acuerdo con el tipo de cliente (mediante su código) principalmente los precios, que son distintos por cada tipo de cliente en la empresa AS (restaurantes y panaderías), en esta tienda el cliente únicamente veía los productos que podía comprar y un carrito de compras para realizar el pedido (Anexo 3).

Junto con las áreas claves para el desarrollo del proyecto: TI (sistemas), investigación al cliente, growth (crecimiento de la herramienta) se priorizaron los desarrollos de la herramienta en base a dos factores:

- Esfuerzo: costo y tiempo en desarrollar la funcionalidad o desarrollo.
- Impacto: Incremental en facturación que genera la funcionalidad, incrementa la adopción de la herramienta por los clientes.

Una vez priorizados los desarrollos, el equipo de investigación al cliente, tuvo la responsabilidad realizar los diseños de las funcionalidades que generaron la mejor experiencia para los clientes de restaurantes, a través de entrevistas periódicas a profundidad hacia un grupo de clientes de la empresa AS. Se realizaron pruebas con varios prototipos de nuevas funcionalidades propuestas a desarrollares y también para conocer sus necesidades respecto de la herramienta digital. El trabajar bajo un marco de trabajo scrum, permitió priorizar y desarrollar funcionalidades web que satisfagan a las necesidades de los clientes, con el objetivo de generar la mejor experiencia de usuario nivel de usabilidad para progresivamente digitalizarlos y generar incremental en ventas; es así que en conjunto se identificó el siguiente mapa de desarrollos para el año 2018 y 2019, como vemos en la Figura 14.



Figura 14: Gantt de desarrollos web 2018-2019

La experiencia de usuario a nivel de usabilidad hace referencia a la interfaz tecnológica con la que interactúa el usuario, como vemos en la Figura 15, (cliente de la empresa AS) para realizar compras en el marketplace, no sólo a nivel gráfico (íconos, colores, figuras, tipos de letra, botones) sino también al flujo, entendimiento, velocidad y estabilidad tecnológica de la herramienta lo cual fue un factor clave para la adopción del marketplace por los usuarios ya que de nada vale haber implementado un buen diseño web si la herramienta presenta caídas, fallas, incongruencias y lentitud responder al usuario; que por consecuencia hubiera generado rechazo de la misma por el usuario.



Figura 15: Interfaz de usuario – Página principal de la tienda virtual de la empresa AS

Así resalta Morejón, S. (2020) de la Universidad del Oriente, Cuba; en un artículo publicado en una revista Cubana de Transformación Digital en el cual hace énfasis en lo anterior sobre el impacto de la interfaz digital directamente a la experiencia, y que considera como un factor fundamental en la conversión digital de los clientes, considerando el impacto emocional del usuario frente a la plataforma ya que la describe como la “interacción que se logra con los usuarios condicionan un estado de ánimo, satisfacción o modo de comportamiento, herramienta que sirva para la interacción del sujeto con otro sistema u objeto”, considerando diferentes aspectos que conforman la interfaz como el nuevo y único medio de comunicación entre la tienda virtual y el cliente de la empresa AS en el caso del proyecto Marketplace. Distingue dos variables esenciales: los usuarios y el equipo de desarrollo tecnológico para construir una interfaz que se adapte a las necesidades del cliente, en este caso, usabilidad.

De manera adicional, Ben Shneiderman, (2016), citado por Morejón, S. (2020) define principios para desarrollar interfaces enfocándose en la usabilidad, entendimiento, claridad con los usuarios:

- “Familiaridad: relacionado con el uso de metáforas que el usuario pueda comprender.
- Uniformidad: referido a la homogeneidad entre la interacción de todas las pantallas.
- Mínima sorpresa: el sistema debe ser predecible.
- Recuperabilidad: la interfaz debe permitir recuperarse de los errores.
- Guía de usuario: retroalimentación significativa y coherente al ocurrir errores sensibles al contexto.
- Diversidad de usuarios: La interfaz debe estar orientada a todos los tipos de usuarios del Sistema.
- Modelo mental: abstracción interna del usuario.
- Modelo formal: incluye los elementos y las relaciones que se establecen entre ellos” (p. 146).

En la empresa AS, lo anterior se reflejó con un buen desempeño realizado por la jefatura de marketplace – product management, direccionando al equipo de desarrollo tecnológico de la plataforma (desarrollo de códigos web) junto con el equipo de investigación de clientes, habiendo desarrollado una plataforma de fácil uso y entendimiento por el cliente; garantizando un “viaje” veloz y estable durante su estadía en la tienda virtual a nivel transaccional ya que, por naturaleza el usuario B2B, necesita tener confianza en realizar sus compras de manera rápida. Así también Alba, C. Benllochpiquer, V. Epinoza, A. Onaga, A. (2019) en su trabajo de investigación para establecer una tienda virtual, destaca la importancia de mantener un óptimo funcionamiento y para ello consideran esencial la supervisión del funcionamiento de la plataforma relacionada a la estabilidad y la actualización de la información que se encuentre en ella para lograr la fidelización de los clientes con la plataforma.

Luego del lanzamiento del piloto en junio 2018, se priorizaron los desarrollos enfocados en generar omnicanalidad. Lo anterior llevó a desarrollar en octubre del mismo año, un módulo de promociones (descuentos, bonificaciones, combos, etc.) para replicar la dinámica promocional que el equipo de trademarketing de la empresa AS, configura en el ERP SAP y que el vendedor comunica al cliente. Este desarrollo fue fundamental para

escalar el proyecto hacia más clientes debido que al no tener visibilidad de las promociones en la web, generó desconfianza en ellos para utilizar la plataforma e inclusive quejas por parte de ellos ya que los montos en soles de los pedidos web no coincidían con los indicados en la factura ya que no se contabilizaban los descuentos, ocasionando distorsión. Adicional a lo anterior, implementamos banners en la página principal para comunicar las promociones, lanzamientos y servicios que ofrece la empresa AS a sus clientes, lo cual generó mayor uso y confianza por el marketplace y con ello la adopción de los clientes, alcanzando un 75% de clientes que utilizaron la herramienta al cierre del año 2018, como vemos en la Tabla 8.

Tabla 8: Evolución de adopción digital en restaurantes de la empresa AS

	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Cientes digitales	10	25	30	45	60	75

Para generar incremental en facturación implementamos una funcionalidad web llamada “productos sugeridos” que tiene como objetivo sugerir productos por cada tipo de cliente (restaurantes: chifas, restaurantes, menús, pollerías, cebicherías y panaderías) en base a algoritmos que el equipo de analítica avanzada identificó y con ello recomendar al cliente dos tipos de productos de manera estratégica: los “imperdonables” y los “potenciadores”. Los “imperdonables” refieren a los productos que siempre compran los clientes, a manera de recordatorio. Los “potenciadores” refieren a los productos que el cliente debe comprar para estar al mismo nivel social de sus competidores, a modo de comparación, siempre con el objetivo de generar facturación incremental; éstos se muestran en la página principal de la tienda virtual (Anexo 4) siendo funcionalidades importantes para generar incremento de ticket de compra y venta cruzada.

En el segundo trimestre de 2019, desarrollamos una funcionalidad web para dar al cliente la visibilidad de stocks (Anexo 5) generando confianza al realizar sus compras pedido debido a que antes el cliente siempre encontraba todos los productos disponibles en la tienda, no siendo información certera debido a los frecuentes quiebres de stocks que se presentaron desde el primer trimestre del mismo año. Luego del desarrollo anterior, priorizamos implementar conexiones web entre el marketplace y el ERP SAP de la empresa AS, esenciales para la expansión del marketplace debido a que éstas mantienen actualizada y

automatizada toda la información que permite transaccionar las compras de los clientes por el marketplace, éstas son: precios, productos, clientes y stock (inventario).

En la siguiente tabla, vemos los campos que refieren a las conexiones de productos y clientes para detallar la importancia la importancia de ellas (ver Tabla 9).

Tabla 9: Campos de las variables para transaccionar un pedido marketplace

Conexión	Campos
Productos	Nombre
	Código
	Descripción
	Peso
	Cantidad
	Imagen
Clientes	Nombre
	Apellidos
	Condición de pago habilitada (crédito y/o contado)
	Dirección
	Código
	Razón social
	Segmento
	Sector

Implementamos también una conexión para que los pedidos del marketplace se generen de manera automática en el ERP SAP de la empresa, de esta manera contar con información desactualizada en el marketplace, ocasiona distorsión en los pedidos generados por los clientes y genera desconfianza del cliente y posiblemente su pérdida para la empresa AS. Ejemplo: Si un producto cuenta con el precio desactualizado en la web, genera pérdidas hacia la empresa AS; o el cliente cuenta con su código desactualizado, el pedido se generaría hacia otro cliente y no recibiría el pedido.

Para mitigar errores posibles y mantener omnicanalidad, se establecieron reuniones con el equipo de TI y se definió programar de la siguiente manera como se muestra en la

Tabla 8. Esta programación satisfizo las necesidades del proyecto y garantizó la estabilidad del marketplace.

Tabla 10: Función y frecuencia de conexiones web

Conexión	Función	Hora inicio (Hora Perú)
Productos	Crear y actualizar productos	7 am
Productos inhabilitados	Actualiza información sobre productos inhabilitados para la venta	8 am (cada 10 min)
Precios	Actualizar precios	7 am, 10 am, 1 pm, 4 pm, 7 pm
Stocks	Actualizar stocks	6:30 am (cada 10 min)
Clientes	Crear y actualizar clientes	10 pm

En el tercer trimestre del 2019 se desarrolló un asistente virtual con un socio especializado con el objetivo de asesorar al cliente sobre el uso de la tienda virtual, problemas que tenga para realizar su pedido, ingresar reclamos, conocer las promociones y otros procesos de manera automatizada (Ver Anexo 6). Así tenemos los resultados de las opciones más utilizadas por los clientes (Ver Tabla 11):

Tabla 11: Opciones más utilizadas del asistente virtual del marketplace

Opciones de asistente virtual	%
2.No_se_mi_codigo_de_cliente_yo_contraseña	37%
9.Otras_consultas	25%
4.No_funciona_la_pagina_web	12%
3.Tutoriales_de_uso_tienda_virtual	6%
8.Financiamiento_Mi_Banco	5%
1.Quiero_ser_cliente_Alicorp	5%
7.Promociones_del_mes	3%
6.Reclamos_y_devoluciones	3%
5.Solicitar_asesoria_tecnica	3%
Total	100%

Como herramienta para incrementar el ticket de compra y variedad de productos en los pedidos, enfocamos desarrollos en sugerir productos mediante ventanas emergentes, llamados también “pop-ups” que visualiza el cliente durante su estadía en la tienda y sugerencias de productos en la parte inferior del carrito de compras, colocado

estratégicamente en ese lugar ya que se encuentra en botón “comprar” generando que el cliente los visualice ya que es un botón que es indispensable para realizar un pedido (Ver Anexo 7).

El cuarto trimestre del año 2019, definimos realizamos todas las configuraciones en el marketplace necesarias e indispensables como: segmentar los precios, stocks y productos por cada ciudad (debido a que son diferentes por ciudad) para el plan de expansión del marketplace hacia los clientes de provincias (panaderías y restaurantes) de manera progresiva, priorizando aquellas que generaron mayor facturación, hasta alcanzar una facturación de 122 millones de soles para el cierre del año 2020 (Ver tablas 12 y 13).

El año 2020 fue un año que en el que se aceleró la transformación digital, como resultado de la pandemia, así lo menciona el autor Adamowicz, A. (2020) Universidad Tecnológica Nacional, en Argentina, en un artículo digital sobre el impacto del Covid-19 en América latina:

“Algunas de las herramientas utilizadas, a las que a esta altura podemos llamar los “ganadores” dentro de las desgracias que nos deja el covid-19, son por ejemplo las aplicaciones colaborativas, que han visto crecer hasta 200 por ciento la cantidad de usuarios y tráfico. El e-commerce en todas sus formas también es otro de los beneficiados: alimentos, artículos de cuidado personal, informática y libros son las categorías de mayor crecimiento, en algunos casos superando el 50 por ciento”.

Lo anterior hace evidente que el área de producto management B2B asuma un rol muy importante en el e-commerce al identificar e implementar desarrollos tecnológicos con mayor velocidad y frecuencia para convertirse en un e-commerce competitivo a nivel de tecnología.

Tabla 12: Facturación del marketplace en restaurantes 2020

Facturación Restaurantes	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	TOTAL
Lima	2.823.541	2.263.917	3.097.677	3.479.350	3.974.314	4.102.158	4.965.180	5.126.673	5.420.908	6.245.231	6.535.852	7.233.486	55.268.288
Arequipa	33.907	43.923	82.234	116.398	159.494	191.110	262.325	301.834	350.860	439.576	495.879	587.251	3.064.791
Trujillo	31.625	40.337	74.477	104.103	141.033	167.247	227.401	259.380	299.098	371.954	416.716	490.351	2.623.722
Chiclayo	23.867	30.442	56.207	78.566	106.436	126.219	171.617	195.751	225.727	280.710	314.491	370.063	1.980.096
Cusco	22.452	28.638	52.875	73.909	100.127	118.738	161.445	184.149	212.347	264.071	295.850	348.128	1.862.729
Huancayo	20.216	25.785	47.609	66.548	90.155	106.912	145.366	165.809	191.199	237.772	266.385	313.457	1.677.213
Chimbote	19.395	21.175	36.003	47.694	62.132	71.459	94.755	105.812	119.794	146.580	161.859	187.986	1.074.645
Piura	10.861	13.853	25.578	35.753	48.436	57.438	78.097	89.080	102.721	127.742	143.115	168.403	901.076
Tacna	15.653	17.089	29.057	38.492	50.144	57.672	76.473	85.397	96.681	118.299	130.630	151.715	867.302
Cajamarca	-	-	-	8.174	15.287	21.494	32.479	39.790	48.292	62.390	71.976	86.665	386.546
Juliaca	-	-	-	6.322	11.824	16.624	25.120	30.775	37.351	48.255	55.669	67.030	298.969
Huacho	-	-	-	5.747	10.749	15.113	22.837	27.977	33.955	43.868	50.608	60.936	271.790
Huánuco	-	-	-	5.204	9.734	13.686	20.680	25.335	30.748	39.725	45.828	55.181	246.121
Tarma	-	-	-	-	-	-	11.514	20.772	30.832	45.192	56.897	73.073	238.279
Ica	-	-	-	4.406	8.241	11.587	17.508	21.449	26.032	33.632	38.799	46.718	208.372
Huaraz	-	-	-	3.927	7.345	10.327	15.605	19.118	23.203	29.977	34.582	41.640	185.723
Chincha	-	-	-	-	-	-	7.303	13.176	19.557	28.666	36.090	46.350	151.142
Ayacucho	-	-	-	-	-	-	5.924	10.688	15.865	23.254	29.277	37.600	122.610
Amazonas	-	-	-	-	-	-	1.975	3.563	5.288	7.751	9.759	12.533	40.870
Tarapoto	-	-	-	-	-	-	1.863	3.361	4.989	7.313	9.207	11.824	38.557
Pucallpa	-	-	-	-	-	-	1.118	2.081	3.178	4.780	6.164	8.094	25.415
Centro-Apurimac	-	-	-	-	-	-	1.081	1.949	2.894	4.241	5.340	6.858	22.363
Total	3.001.518	2.485.160	3.501.716	4.074.592	4.795.450	5.087.786	6.347.665	6.733.918	7.301.518	8.610.980	9.210.974	10.405.341	71.556.618

Tabla 13: Facturación del marketplace en panaderías 2020

Facturación Panaderías	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	TOTAL
Lima	1.769.634	1.418.894	1.941.447	2.180.658	2.490.874	2.570.999	3.111.892	3.213.106	3.397.516	3.914.154	4.096.299	4.533.537	34.639.010
Cusco	34.252	44.371	83.072	117.584	161.119	193.057	264.997	304.909	354.434	444.054	500.931	593.234	3.096.013
Piura	31.947	40.748	75.235	105.164	142.470	168.950	229.717	262.022	302.145	375.744	420.961	495.346	2.650.450
Chiclayo	24.110	30.752	56.779	79.366	107.520	127.505	173.365	197.746	228.026	283.570	317.695	373.833	2.000.268
Trujillo	22.681	28.929	53.414	74.662	101.147	119.948	163.089	186.024	214.510	266.762	298.864	351.674	1.881.705
Chimbote	20.422	26.048	48.094	67.226	91.074	108.002	146.847	167.498	193.146	240.194	269.099	316.650	1.694.299
Arequipa	19.593	21.391	36.370	48.180	62.765	72.187	95.721	106.890	121.014	148.073	163.508	189.901	1.085.593
Tacna	10.972	13.994	25.838	36.117	48.929	58.023	78.893	89.987	103.767	129.043	144.572	170.119	910.256
Huancayo	15.812	17.264	29.353	38.884	50.655	58.259	77.252	86.267	97.666	119.504	131.961	153.261	876.137
Cajamarca	-	-	-	8.257	15.443	21.713	32.810	40.195	48.784	63.026	72.709	87.548	390.484
Juliaca	-	-	-	6.386	11.944	16.794	25.376	31.088	37.731	48.746	56.236	67.713	302.015
Ica	-	-	-	5.806	10.858	15.267	23.069	28.262	34.301	44.315	51.123	61.557	274.559
Huacho	-	-	-	5.257	9.833	13.825	20.890	25.593	31.062	40.130	46.295	55.743	248.628
Huánuco	-	-	-	-	-	-	11.631	20.983	31.147	45.652	57.477	73.817	240.707
Huaraz	-	-	-	4.451	8.325	11.705	17.686	21.668	26.298	33.975	39.195	47.194	210.495
Chincha	-	-	-	3.967	7.420	10.433	15.764	19.312	23.439	30.282	34.934	42.064	187.615
Tarma	-	-	-	-	-	-	7.378	13.310	19.756	28.958	36.458	46.822	152.681
Pucallpa	-	-	-	-	-	-	5.985	10.797	16.027	23.491	29.575	37.983	123.859
Centro-Apurimac	-	-	-	-	-	-	1.995	3.599	5.342	7.830	9.858	12.661	41.286
Ayacucho	-	-	-	-	-	-	1.882	3.395	5.040	7.387	9.300	11.944	38.949
Amazonas	-	-	-	-	-	-	1.129	2.102	3.210	4.829	6.227	8.176	25.674
Tarapoto	-	0	-	-	-	-	1.092	1.969	2.923	4.285	5.394	6.928	22.591
Total	1.949.424	1.642.391	2.349.603	2.781.964	3.320.374	3.566.667	4.508.460	4.836.724	5.297.285	6.304.004	6.798.673	7.737.704	51.093.273

4.3. Desarrollo de plan de capacitación comercial

Durante la primera mitad del año 2019 el equipo de proyectos comerciales tuvo sesiones periódicas con el equipo de desarrollo consultivo, quienes se encargan de implementar planes de capacitaciones para clientes y vendedores, para en agosto del mismo año desarrollar el curso “Introducción a la venta consultiva” con los vendedores de Lima que atienden a panaderías y restaurantes. Se llevaron a cabo 6 sesiones, divididas en 3 sesiones para cada grupo de vendedores (2), en tres semanas tal y como se muestra en el siguiente calendario (ver Figura 16).

Introducción a la Venta Consultiva Lite DEX Lima						
Agosto 2019						
1	2	3	4	5	6	7
8 Introducción a la Venta Consultiva Grupo 1 – sesión 1	9 Introducción a la Venta Consultiva Grupo 2, 3 y 4 – sesión 1	10	11	12	13	14
15 Introducción a la Venta Consultiva Grupo 1 – sesión 2	16 Introducción a la Venta Consultiva Grupo 2, 3 y 4 – sesión 2	17	18	19	20	21
22 Introducción a la Venta Consultiva Grupo 1 – sesión 3	23 Introducción a la Venta Consultiva Grupo 2, 3 y 4 – sesión 3	24	25	26	27	28
29	30	31				

Figura 16: Calendario de malla de capacitación de venta consultiva – agosto 2019

El objetivo del curso fue enfocado a la preparación y al inicio del proceso de venta, como podemos ver en la Figura 17, para asegurar que el vendedor investigue al cliente para detectar sus necesidades, así también generar empatía y siempre observar.

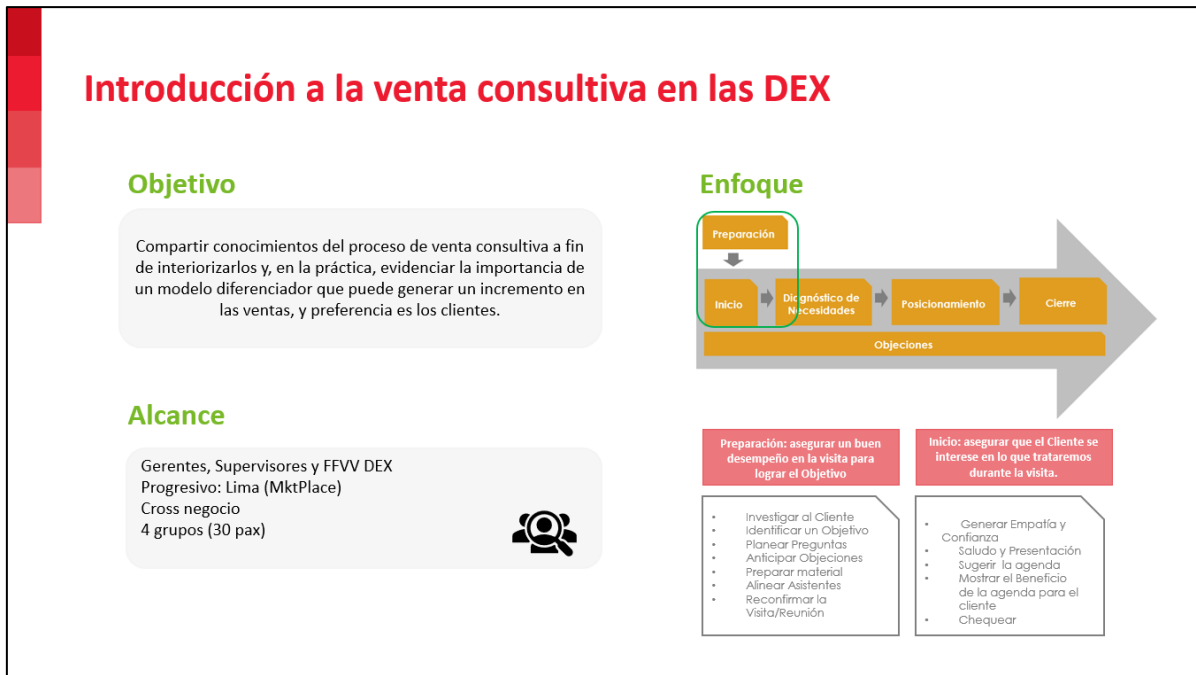


Figura 17: Obejtivo del curso de venta consultiva a vendedores de Lima

El plan de capacitación contempló tres cursos presenciales para los vendedores de la empresa y que, luego, recibieron materiales refuerzo en formato digital durante seis meses, incluyendo testimoniales de otros vendedores que llevaron el curso y que sirvió para dar credibilidad del impacto de este; lo podemos ver con más detalle en la Figura 18 donde se detallan los cursos y también un resultado de 85% en TTB (Top to Box) donde los vendedores evaluaron la calidad de los contenidos y la usabilidad del marketplace, lo cual es consecuencia de las mejoras funcionales que hicimos al marketplace progresivamente.

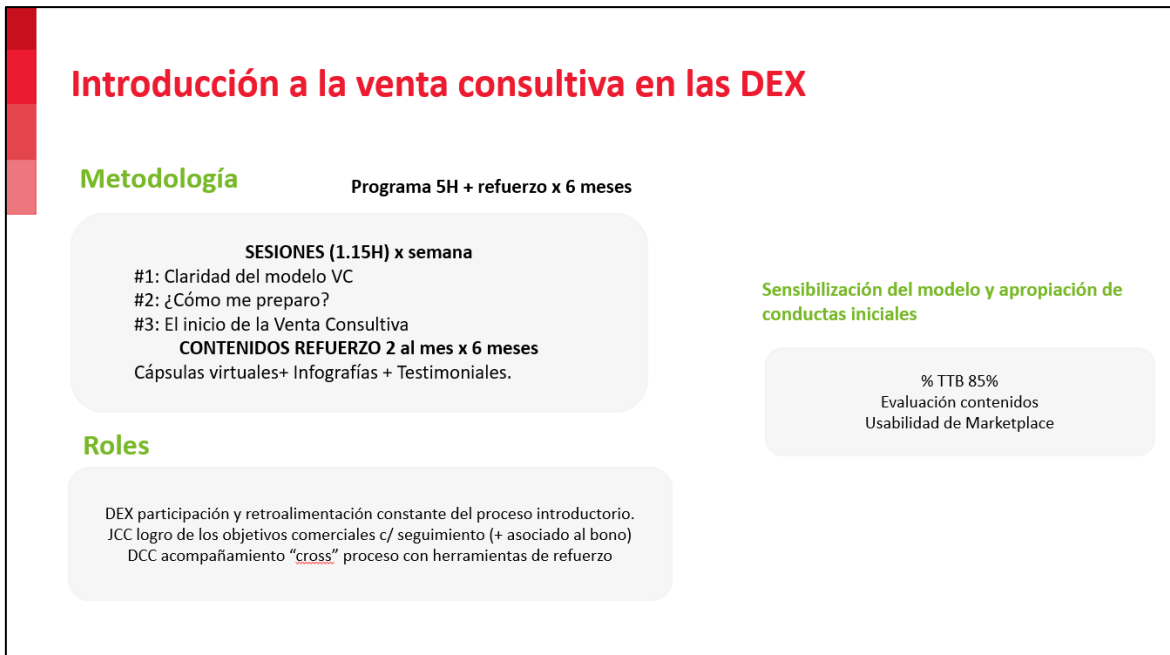


Figura 18: Malla de cursos y resultados venta consultiva 2019

Como vemos en la Figura 19, se obtuvo buenos resultados con la asistencia de los vendedores al curso, siendo 111 personas las asistentes de un total de 120 lo cual se tradujo en el interés de los vendedores por capacitarse. Adicionalmente podemos ver los resultados académicos del curso, con sólo 1 desaprobado y nota promedio 17, lo cual indicó buena capacidad y empeño con el aprendizaje para luego aplicarlo a la práctica por los vendedores, factor que influyó en la continuidad de inversión en cursos similares por parte de la empresa AS.

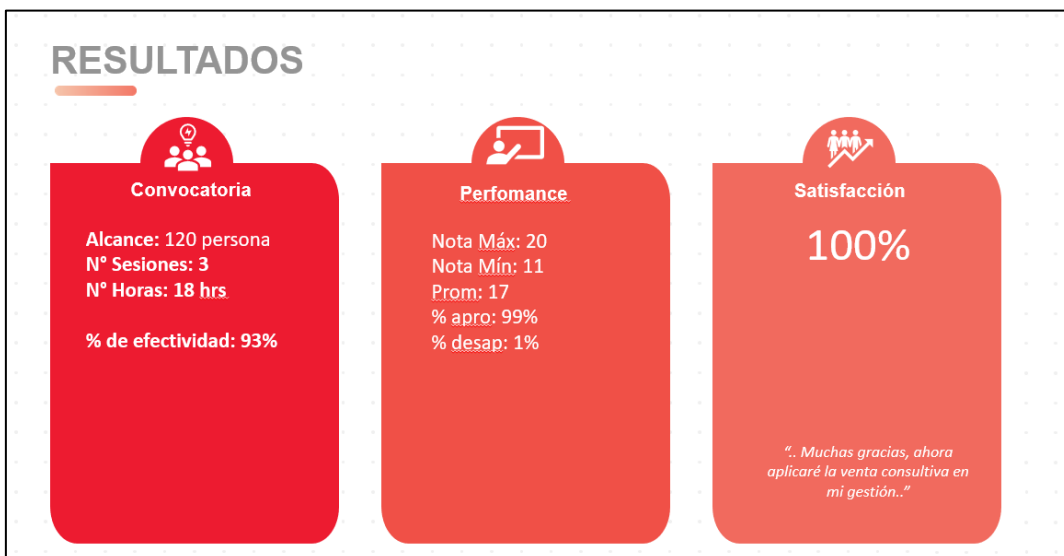


Figura 19: Resultados de asistencia y académicos del curso de venta consultiva 2019

Valle (2020) menciona en su trabajo de investigación que al capacitar a la fuerza de ventas se obtienen resultados beneficiosos para las empresas viéndose reflejado en los comentarios de los clientes, no sólo en la cordialidad sino preocupados por las necesidades del cliente y enfocados en brindar un mejor servicio, motivados por recibir capacitaciones por la empresa AS para crecer profesionalmente. De la misma manera, Pascoal. H, (2019) menciona en su blog que generar que el cliente se dé cuenta del valor que representa el vendedor para él en base de lo ofrecido es uno de los resultados clave y también generar que el cliente no se base en el precio del producto o servicio para obtener fidelización y establezca una una relación de sociedad.

Con la presencia del marketplace y el nuevo rol de los vendedores, fue fundamental establecer reuniones periódicas con ellos en las cuales comunicar y capacitar sobre las nuevas funcionalidades del marketplace para que ellos capaciten a los clientes y brinden retroalimentación de las funcionalidades implementadas. Los vendedores fueron y son factores indispensables para digitalizar a los clientes, capacitándolos en la usabilidad del marketplace en el día que lo visitaba regularmente y de manera periódica con cada versión del marketplace que impacte en alguna funcionalidad para el cliente. El vendedor adoptó el marketplace como herramienta de ayuda y ante cualquier falla técnica que se presentó con los clientes, insistieron en que la utilicen nuevamente y así no perder usuarios.

Con cada nueva versión del marketplace (nuevos desarrollos), establecimos reuniones con el equipo interno marketplace para también capacitar funcionalmente los nuevos desarrollos en la web y envió por correo el lanzamiento de las nuevas funcionalidades a distintas áreas.

4.4. Impacto sociocultural

Al cierre del año 2019, el 40% de clientes adoptaron la herramienta digital, gran parte del porcentaje que no utiliza el marketplace, muestra dependencia hacia el vendedor que lo atiende ya que el 40% de los clientes que no compran en la web manifiestan que “están acostumbrados” a que el vendedor ingrese sus pedidos. Lo anterior se basa en el informe realizado por el equipo de investigación, donde ya la estrategia de mostrarle un portafolio

variado de productos (Ver Tabla 14), situación contraria para el proyecto hubiese sido si es que dicho porcentaje fuese relacionado a temas tecnológicos, lo cual el reto estuvo en transformar la experiencia digital, no solo en la herramienta digital sino, en el servicio y confianza post venta.

Tabla 14: Motivos por los que los clientes de la empresa AS no compra por el Marketplace

Etiqueta de fila	Recuento de ¿Por qué no compra actualmente por la página web?
El vendedor toma sus pedidos	42%
No le gusta la tecnología	9%
No sabía de la página web	8%
Prefiere la venta directa	7%
Problemas con la página	4%
Recién esta reaberturando	4%
No compra mucho en Alicorp	4%
No le llega el pedido completo	3%
Pasa su pedido después del corte y no encuentra fecha para el s	2%
No me han capacitado	2%
No tiene tiempo	2%
Recién apertura	1%
Problemas con facturación	1%
Temor a un robo porque siempre está movilizándose	1%
Nueva encargada	1%
No puede pasar pedidos abarrotos	1%
No figura algunos productos	1%
Muy caros los productos	1%
Pensaba que seguía en prueba	1%
No le gusta que los productos estén por categorías	1%
Es muy complicado	1%
Total general	100%

En base a los resultados anteriores, se profundizó en encuestar nuevamente a los clientes para conocer cuáles son los motivos por los que el cliente prefirió mantener comprando mediante el vendedor y no por el marketplace. Los motivos que vemos en la Figura 20, se relacionan a la cultura de los clientes, siendo éstos los “tradicionalistas” debido a que valora la interacción con el vendedor, la rapidez con la que realizan sus pedidos con ellos (sólo dictando) y algo muy importante y alineado a la venta consulta: la asesoría que le brinda el vendedor con los productos nuevos, promociones, necesidades de temas puntuales y calidad de atención. Aquellos clientes que sí compraron por el marketplace valoraron poder realizar pedidos con anticipación y sin dependencia del vendedor, mencionaron también que quisieran visualizar el stock y las promociones antes del checkout (actualmente sólo se

muestran en el checkout).

Encuestas clientes	
No compraron	Si compraron
43% trabajan directamente con su vendedor	Puede hacer sus pedidos con anticipación
34% no ha sido capacitado	Exactitud de atención
4% la web no funciona	Entrega a tiempo
¿Por qué trabajan directamente con su vendedor?	Quiero ver el stock
30% valora el contacto directo	Precios reales
20% llama y solo dicta	Promociones
20% esta acostumbrado	No me llego mi pedido
13% lo llama en sus frecuencias	Complicado por ser primera compra
20% me dice las promociones, me explica lo que necesito, puedo conversar con el	¿Volverías a comprar?
¿Qué beneficios ves al trabajar con tu vendedor?	Si
Asesoría en productos	33% por el <u>dcto DD</u>
Me dice el stock	13% porque elige su <u>día</u> de reparto
Me dice los precios	DD
Me dice promociones	3% puede hacerlo en cualquier momento
Buena atención	7% porque no tiene un vendedor
	No
	50% No dicen la <u>hr</u> de atención DEX
	17% No llego mi producto
	17% No hay stock

Figura 20: Resultados del estudio realizado por el equipo de desarrollo consultivo con los clientes del segmento minorista b2b

Se realizó un estudio adicional por el equipo de desarrollo consultivo hacia los vendedores sobre los motivos por el cual los clientes no compraban y mencionaron motivos similares a los de las encuestas hacia los clientes. Los motivos de no recompran se basan en la disponibilidad de tiempo para hacer pedido por el marketplace y no tener confirmación de lo que va a recibir en el pedido realizado. Se profundizó en aquellos clientes que sí recompraron y lo atribuyeron a la insistencia y seguimiento que realizan con ellos día a día, lo que se atribuyó a la dificultad del cliente para independizarse y confianza en que el vendedor siempre va a preocuparse por él, para no perderlo y que migre hacia la competencia. Lo anterior se refleja en la Figura 21.

Hallazgos FFVV	
<p>Capacitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • 75% de clientes efectivos fueron capacitados presencialmente 	<p>Si compraron</p> <p>26% quiere ver precios, promociones y stock.</p>
<p>No compraron</p> <p>25% no tiene tiempo o estaba atendiendo clientes</p> <p>16% no ve relevante la web porque pasa el pedido con su vendedor</p> <p>11% no se muestra el stock de productos</p> <p>8% prefiere trabajar con su vendedor</p> <p>8% No pudo ingresar</p> <p>6% No la usara porque no se acuerda de pasar el pedido</p>	<p>19% La considera practica y pueden adelantar su pedido</p> <p>15% mas productos de CMP</p> <p>15% quiere ver precios y promociones</p> <p>11% le pareció practica y sencilla</p> <p>7% dijo que toma mucho tiempo hacer el pedido</p>
<p>No Recompran</p> <p>31% No le avisan que le va a llegar</p> <p>23% No tiene tiempo</p> <p>15% No pudo ingresar</p>	<p>Si Recompran</p> <p>57% porque el vendedor les ha dicho que tienen que pasar su pedido por la web</p> <p>21% puede adelantar su pedido</p> <p>7% practico porque puede ver todos los productos</p>

Figura 21: Hallazgos identificados en un estudio del equipo de desarrollo consultivo con los vendedores

Jara, K. (2020) menciona los nuevos comportamientos o cambios en ellos en los consumidores luego originados por la pandemia en Perú (Covid-19) que, refuerza la importancia de la transformación digital y su importancia para conectar a las empresas con sus clientes. Con lo anterior, al autor identificó a consumidores más exigentes con los servicios de atención y con la información, ya que uno de los beneficios que brindan las plataformas digitales es la disponibilidad de información sobre productos y servicios hacia los clientes; es así como el autor menciona que ello es un factor decisivo para la decisión de compra. El autor sugiere también, como una de las estrategias que deberán implementar las empresas, impulsar la conciencia social. Así lo menciona:

“1. Búsqueda de seguridad y bienestar

Los consumidores van a continuar con miedo e inseguridad en términos de su salud y la de su familia. Ante la recesión mundial que viene, muchas personas le darán un peso importante a su estabilidad financiera. Esto significa que las grandes inversiones personales (casas, autos, etc.) se verán restringidas, y seguramente el consumidor prefiere migrar también a

categorías más económicas en bienes de consumo.

2. Consumo digital e hiper conectividad

Surgirán nuevas tecnologías para comprar, comunicarse, divertirse, trabajar, estudiar, etc. Se consolidará y perfeccionará el e-commerce y el delivery. Ante el temor de contagiarnos muchos preferiremos realizar las compras de la casa, o seguramente el pedido de comida a restaurantes usando mecanismos de delivery en lugar de realizarlo físicamente.

3. Consumidores más exigentes

Lo primordial será la conveniencia, sin dejar de lado la calidad de los productos/servicios. Pero seguramente, al comprar digitalmente y tener menos recursos, también habrá una búsqueda de precios más bajos como parte del patrón de compras. La transparencia de información tomará importancia y será clave para la toma de decisión de los consumidores. Productos/servicios libres de riesgo.

4. Conciencia social

La responsabilidad social y el apoyo constante a quienes lo necesitan pasará a un lugar primordial dentro de los consumidores. En el futuro, se premiará a aquellas empresas que nos demuestren tener un propósito claro de cara a la sociedad.” (p. 40-41)

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Haber realizado un estudio para diagnosticar las necesidades y capacidades de la empresa AS de la mano de una reconocida consultora, orientó a la empresa con la elección de herramienta digital a implementar, marketplace, alineada con la expectativa en tiempo de implementación e impacto con sus clientes del segmento minorista B2B. De la misma manera, el estudio digital con los clientes de la empresa AS por medio de la consultora permitió al equipo de proyectos digitales direccionar los esfuerzos y seleccionar el grupo de clientes (restaurantes) con el cual implementar el marketplace, basándose en el nivel digital de estos y por consecuencia, mayor posibilidad de adopción de la herramienta.
- En línea con la transformación digital, implementar herramientas digitales en las empresas b2b que comercializan productos y servicios, es imprescindible para el crecimiento de estas basándose en las tendencias a nivel internacional y nacional, como evidencia tenemos a: San Fernando, Makro, Molitalia que ya utilizan innovaciones tecnológicas para llegar a sus clientes. Adicional a ello, a nivel social, el consumidor B2B peruano opta por utilizar estas herramientas ya que tiene mayor acceso a la tecnología e información, y más importante aún, demanda de encontrar todo lo que necesitan para el crecimiento de su negocio en un solo punto de contacto.
- El estudio realizado por una consultora para entender las necesidades y preocupaciones de los clientes de la empresa AS fue muy productivo para el desarrollo del proyecto y se demuestra al haber alcanzado 36% en adopción digital del marketplace en 2019. El no haber realizado el estudio mencionado, hubiese generado una lenta adopción. Vemos como los clientes b2b panaderías y restaurantes tienen necesidades distintas entre sí. Parte de lo anterior es la segmentación digital

donde vemos ya la que los clientes del segmento restaurantes, tienen mayor factibilidad de uso del marketplace con -13pp que panaderías. Lo anterior hizo esencial el desarrollo de la funcionalidad tecnológica que permitió personalizar la tienda virtual por cada tipo de cliente, es decir, un cliente panadería y restaurantes veía diferentes paneles de comunicación, sugerencias de productos, lanzamientos, promociones, campañas en la página principal de ella.

- Haber aplicado la metodología Design Thinking y partiendo de un producto mínimo viable (por sus siglas en inglés: MVP) generó que el equipo de proyectos digitales esté actualizado sobre las necesidades, preocupaciones e inconvenientes de los clientes para luego transformarlos en desarrollos funcionales. Desarrollar un MVP generó menos margen de error debido a que las necesidades de los clientes varían a constantemente a lo largo del tiempo con los cambios coyunturales.
- El acompañamiento que brindó el socio tecnológico al área de product management fue esencial para construir los desarrollos funcionales del marketplace de la empresa AS; más aún, siendo una empresa que recién se iniciaba en el mundo digital. Para la selección del socio tecnológico, OP4 fue el postor que se comprometió en brindar mayor acompañamiento a la empresa AS y fue la variable que determinó su elección a pesar de que no contar con la mejor tecnología para ello.
- El retorno positivo de la inversión en plataformas digitales como marketplaces o tiendas virtuales en grandes empresas son a mediano plazo ya que depende directamente de la adopción de esta por los clientes. En la empresa AS el retorno fue negativo en los primeros años debido a la baja cantidad de clientes que utilizaron la herramienta. Sin embargo, para el 2023, con una adopción digital de 85% y 65% en clientes de Lima y provincias respectivamente, el marketplace proyectó generar retorno positivo de S/2.3 millones de soles al cierre del año que impactan al crecimiento del EBITDA de la empresa AS B2B en 2%, lo cual es relevante.
- Haber trabajado bajo un marco ágil, scrum, generó que el área de product management esté en constante contacto con el área de diseño y desarrollo

tecnológico, y como consecuencia, se mitigaron errores en las funcionalidades a implementar ya que se establecieron sesiones periódicas llamadas “refinamiento de producto” donde aclaramos dudas junto con los equipos mencionados y con ello el cumplimiento de los entregables en los tiempos pactados. Adicionalmente, scrum, dio visibilidad constantemente al área de product management sobre oportunidades de mejora en el desempeño del trabajo realizado junto con los equipos encargados del diseño y desarrollo tecnológico del marketplace y con ello, efectividad con los entregables.

- El product market fit es un factor clave a alcanzar a en una plataforma digital antes de expandirla hacia más clientes ya que al no satisfacer las necesidades de los clientes, genera desconfianza y la pérdida del cliente. Como consecuencia de lo anterior, la rentabilidad de la plataforma digital se ve afectada de forma negativa y directamente proporcional a la variación porcentual de la adopción digital, probablemente menor a 50% de clientes en Lima.
- La implementación de un marketplace en una empresa B2B genera incremento positivo en la facturación como resultado de la implementación de funcionalidades que generen venta cruzada (sugerencia de productos), comuniquen promociones, botón repetir compra (permite repetir la compra del cliente y así no olvidar ningún producto antes comprado) y orgánicamente por la disposición e información detallada del portafolio amplio y completo de la empresa AS. Lo anterior se ve reflejado en el crecimiento del KPI “mix de categorías” en 8% en los clientes de Lima, comparando el año 2019 con el año 2018; de igual manera se identificó un crecimiento de 21 millones de soles en la facturación por la utilización de la herramienta hacia el 2023.
- La empresa AS desarrolló un plan de capacitaciones de venta consultiva para el equipo de vendedores durante el 2019; sin embargo, el camino por recorrer para transformar a vendedores transaccionales en vendedores consultivos es aún largo ya que mientras que algunos ven los beneficios de la tecnología y por consecuencia sus indicadores de ventas crecen, otros se sienten amenazados por la evolución de la tecnología y ser reemplazados por ella. Sin embargo, las capacitaciones de venta

consultiva fueron estratégicamente implementadas para mitigar el rechazo del marketplace por parte de los vendedores. Es imprescindible la participación del área de product management en la capacitación desde la vista tecnológica, con las nuevas funcionalidades del marketplace implementadas y a implementar acompañado de los resultados incrementales obtenidos.

- Los clientes tienen diferentes necesidades de acuerdo con el sector de negocio (restaurantes y panaderías, por ejemplo); en el caso de los clientes b2b de la empresa AS se concluyó que no existe posibilidad de reemplazar a los vendedores por la tienda virtual ya que el 30% de clientes que no compra, valora la atención directa con la empresa: el vendedor, lo cual genera confianza. El área de product management es la encargada de generar confianza con la transaccionalidad del cliente con sus compras realizadas por el marketplace mediante las funcionalidades tecnológicas implementadas.
- La pandemia, originada por el virus Covid-19, ha sido un factor importante a favor del desarrollo y uso de la plataforma digital (marketplace) por nuestros clientes. Lo anterior se basa en los nuevos hábitos de consumo originados a causa de la pandemia, donde la transformación digital, y con ello, el desarrollo de ecommerces se ha considerado “vital” para la continuidad de la conexión las empresas con sus clientes.

5.2. Recomendaciones

- Implementar mayor cantidad de funcionalidades en el marketplace que ayuden a realizar venta cruzada de productos, así como sugerencia de productos en diferentes espacios de la web (carrito de compras y sugerencias emergentes para incrementar el mix de categorías en los clientes).
- Implementar la funcionalidad “AB Testing” que sirve para implementar desarrollos diferentes a grupos de clientes, evaluar el impacto generado por cada una de ellas y elegir aquella que genere mayor impacto positivo.

- Incluir siempre mejoras técnicas para asegurar estabilidad y rendimiento del marketplace, toman mayor relevancia cuando se incrementa la cantidad de clientes que transacciona sus compras por dicho medio.
- Realizar estudios de manera periódica para conocer las necesidades de nuestros clientes de manera actualizada, con mayor profundidad para segmentar clientes a un nivel más profundo como es el caso del sector restaurantes que se segmentaría en tipos de restaurantes: chifa, pollería, cebichería; con ello una propuesta de valor más alienada a cada uno.
- Implementar herramienta de comunicación con los clientes como: envío de mensajes de texto indicándoles los beneficios al utilizar la web (uno de ellos es poder visualizar un portafolio con múltiples tipos de productos), recordarles que realicen sus pedidos por la página web, comunicar promociones, etc.
- Mantener capacitado a todos los vendedores que atienden clientes de segmento minorista b2b, sobre los lanzamientos y la usabilidad del portafolio completo de la empresa AS para demostrar omnicanalidad al cliente y con ello, confianza en el marketplace.
- Capacitar periódicamente a la fuerza de ventas para generar mejor servicio y relación con el cliente, con un rol más de asesor en lugar de ser sólo aquella persona que ingresa los pedidos de los clientes en la empresa AS, más aún con la presencia de una herramienta digital que reemplaza dicha función.
- Dentro de las capacitaciones a la fuerza de ventas, incluir temas que reflejen el beneficio que genera utilizar herramientas digitales por parte de los usuarios así también, capacitarlos en el uso de las funcionalidades de la herramienta digital para ser el primer contacto de soporte de los clientes ante alguna incidencia a presentarse.
- Definir variables alineadas a las necesidades de las empresas para la toma de decisión

del socio o proveedor tecnológico con el que se desarrollará la herramienta digital.

- Mantener el marco de trabajo ágil en el proyecto realizado para asegurar el crecimiento de la plataforma manteniendo al cliente en el centro para la toma de decisión.
- Incorporar mayor cantidad de categorías de productos dentro del marketplace para ser la tienda virtual en la que el cliente encuentre todo lo que necesita para hacer crecer su negocio. Categorías como: electrodomésticos, envases plásticos, menaje, etc.
- Establecer sprints de 3 semanas en lugar de 2, con el objetivo de reducir sesiones: planificación, revisión y retrospectiva; el tiempo asignado a ellas, designarlo a horas de desarrollo tecnológico y con ello incrementar los desarrollos tecnológicos en el marketplace.
- Dentro de las capacitaciones a realizar con vendedores y clientes incorporar casos de éxito y/o beneficios obtenidos de otras de empresas y negocios acerca de la de la transformación digital en la coyuntura actual causada por la pandemia (Covid-19).

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adamowicz, A. (2020). "Covid-19 y su impacto en el sector de las telecomunicaciones de Latinoamérica" Blog de marketing digital. Recuperado de <https://www.telesemana.com/blog/2020/06/25/el-covid-19-acelera-la-transformacion-digital-el-impacto-en-america-latina/>.
- Choquemamani, R.I.; Lecca, L.G.; Mansilla, K.A.; Quispe, G.P.; Ruiz, J.L. (2020). Tienda Virtual de Ropa para Mascotas Nice Pets. (Trabajo de investigación para optar el grado de bachiller en Administración de Empresa, bachiller en Administración de Banca y Finanzas, bachiller en Contabilidad y bachiller en Negocios Internacionales). Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Collahua, W.; Labrín, G. y Seminario, C. (2019). Programa académico de negocios internacionales e-shoes. (Trabajo de investigación para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas). Perú: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Empresa PayU. (2019). Ecommerce en Perú registra el mayor crecimiento en la región. (Noticias de retail, Página web PerúRetail, Perú). Recuperado de <https://www.peru-retail.com/ecommerce-en-peru-registra-el-mayor-crecimiento-en-la-region/>
- Flores, K.V. y Valdez, C.J. (2019). Marketplace para el proceso de ventas. (Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero de sistemas). Perú: Universidad Cesar Vallejo. p. 2.
- Gonzales, L.J. y Montañez, J.W. (2018). Desarrollo de un sistema de información, basado en scrum y xp, para mejorar el proceso de ventas de la empresa brook's y coleman corp. (Tesis para obtener el título de Ingeniero). Perú: Universidad Autónoma del Perú. Recuperado de: <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/483>

Jara, K. (2020). Estrategias de marketing y el comportamiento del consumidor en tiempos de Covid-19 en supermix, huánuco 2020. (Tesis para obtener el título de Ingeniero Industrial). Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizán” Recuperado de: <http://repositorio.unheval.edu.pe/handle/UNHEVAL/6051>

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Linnea, F. (2020). Diseño de canal de distribución, Estrategias en el mundo digital. (Proyecto de grado en ingeniería industrial y gestión). Suecia: KTH Instituto Real de Tecnología Escuela de Ingeniería y Gestión Industrial, Suecia).

- Luna, G.; Velásquez, D. (2015). Análisis y diseño de la arquitectura de procesos de gestión de servicios de ti, basado en el estándar de la NTP-ISO/IEC 20000, para el servicio de un ERP tipo SAAS. (Memoria del Proyecto Profesional para la obtención del Título Profesional de Ingeniero de Sistemas de Información, Facultad de Ingeniería, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú).
- Mackinder, M.; Choquehuanca, L.; Herrera, L.; Rojas, R. (2019). Factores que limitan la adopción de medios de pago electrónicos: caso bodegas Tradicionales. (Tesis presentada para obtener el grado de Maestro en Dirección de Tecnologías de Información, Programa de la Maestría en Dirección de Tecnologías de Información, ESAN, Perú).
- Mancilla. Y.; Fajardo, C; Huacho, J. (2019). Adecuación, ampliación y remodelación de viviendas en el sector urbano lima top. (Trabajo de investigación para optar el grado académico de maestro en administración de empresas, Escuela de posgrado, Universidad Tecnológica del Perú, Perú).
<http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/3133>
- Milich, G. (2019) Blog de Marketing de Contenidos. Obtenido de:
<https://rockcontent.com/es/blog/venta-consultiva/>
- Morejón, S. (2020). Principios del proceso de Diseño de Interfaz de Usuario. Revista cubana de transformación digital, Vol. 1 • Nro. 3 • octubre-diciembre 2020 • págs. 143-155.
<https://rctd.uic.cu/rctd/index>
- Pascoal, H. (2019). Venta consultiva: ¿qué es y cuáles son sus beneficios? blog de marketing digital “E-goi”, especializados en automatización de marketing omnicanal.
<https://blog.e-goi.com/es/venta-consultiva/>
- Rivero, A. (2018). “Aplicación de una propuesta metodológica para la adopción de la transformación digital como medio de desarrollo empresarial en una micro y pequeña empresa (mype) de confecciones del emporio comercial de Gamarra”. (Tesis para optar el grado de maestro en ciencias de ingeniería de sistemas y computación con mención en gestión de tecnologías de la información, Escuela de posgrado,

Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Perú)

Roberto, D.M.P. (2012). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: http://www.une.edu.pe/Sesion04Metodologia_de_la_investigacion.pdf

Rodriguez, J. (2019). Implementación de la metodología scrum en el área de sistemas para mejorar los procesos en el BCP. (Tesis para obtener el título profesional de ingeniero de sistemas e informática, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Universidad Peruana de Ciencias e Informática, Perú).

Rosales, Ruiz (2020). La transformación digital y su influencia en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019. (Tesis presentada para optar el título profesional de Licenciado en Administración, Programa Académico de Administración y Negocios, Facultad de negocios, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú).

Rosales, S. (2019). Ventas online crecen 44.2% en Perú, las offline en retail caen 11%. (Diario Gestión, Perú). Obtenido de: <https://gestion.pe/economia/ventas-online-crecen-44-2-peru-offline-retail-caen-11-273983-noticia/?ref=gesr>

Sutherland, J.; Schwaber, K: (2013). *The Scrum Guide*. Recuperado de <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-GuideUS.pdf#zoom=100>.

Villalba, L.A. (2017). Aplicación de Scrum en el desarrollo de software en TeamSoft S.A.C. (Tesis para obtener el título profesional de ingeniero de sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad César Vallejo, Perú).

Valle, J. (2019). Capacitación para la fuerza de ventas de Inversiones Valle EIRL. (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, facultad de ciencias económicas y empresariales, Universidad de Piura. <https://hdl.handle.net/11042/4454>

ANEXOS

Anexo 1: Categoría de productos del negocio B2B de empresa AS

Aceite a Granel	Ayudas Culinarias	CEREALES FS	Congelados
ACEITE CAPRI FS 5L 4BDN SMI	HOJUELAS PAPA MULTIUSO NICOLINI 5BOL 1KG	ARROZ NICOLINI SUPERIOR NIR x 50KG	JARABE DE CHANCACA NEGRITA 1.34KG 12BOT
ACEITE CIL FS 20LT 1BLD	MACBEL MEZ.BASE.ADE.POLLOA LA BRASA 5KG	FRIJOL NICOLINI 1KG 6BOL	PAPA LISTA 11X11 2.5KG 4BOL
ACEITE CIL FS CC 20LT 1BLD	SAL DE MESA ALPESA 10BOL.1KG	LENTEJA NICOLINI 1KG 6BOL	PAPA LISTA 4 BOL X 2.5 KG. 9X9
ACEITE CIL FS. 5L 4BDN SMI	SILLAO ALPESA 1LT 12BOT	NU.ARROZ NICOLINI EXTRA TACUARÍ 50KG	PAPA LISTA 7X7 2.5KG 4BOL
ACEITE COCINERO FS - 20L BLD	SILLAO ALPESA 5LT 4BOT		PAPA LISTA CONG OND COBERTURA 2.5KG 4BOL
ACEITE COCINERO FS 5L 4BDN SMI	VINAGRE BLANCO ALPESA 1LT 12BOT		PAPA LISTA CONG ONDULADA 2.5KG 4BOL
ACEITE FRIOL FS 5L 4BDN SMI	VINAGRE BLANCO ALPESA 5LT.4BDN		PICARON PREFRITO CONG NEGRITA 12UND 9BOL
ACEITE NORCHEFF CC 5L x 4 BDN SMI	VINAGRE TINTO ALPESA 1LT 12BOT		
ACEITE NORCHEFF CC BALDE X 18L	VINAGRE TINTO ALPESA 5LT 4BDN		
ACEITE PRIMOR FS 5L 4BDN SMI			
ACEITE ÚNICO 12 BOT X 1L			
ACEITE VEG NOR CHEFF ULTRA FS 18L 1BLD			
ACEITE VEGETAL FRIOL CH FS 18L 1BLD			
ACEITE VEGETAL NORCHEFF 5L 4BDN SMI			
ACEITE VEGETAL ULTRA FRIOL FS 18L 1BLD			
NU ACEITE CRISOL MULTIUSOS FS 20LT 1BLD			
NU ACEITE CRISOL SALSAS INSUPE.FS20L BLD			

«continuación»

Harinas Industriales	Insumos Panaderos	Mantecas Industriale	Margarinas Industria
GERMEN DE TRIGO PPL 50K	LEVADURA INST. NICOLINI 500GR.20BOL	CREM.PANAD. PANISUAVE COSTA 10KG 1CJA	MARGA. PRIMAVERA HOJALDRE 2KG 5PQT
HARINA BLANCA NIEVE ESP. SUR PP.50K	MEJORADOR NICOLINI 1KG.5BOL 1PQT	CREM.PANAD. PANISUAVE SIERRA 10KG 1CJA	MARGA. PRIMAVERA KEKERA 2KG 4PQT MARGA. PRIMAVERA MULTIUSO 2KG 4PQT
HARINA BLANCA NIEVE EXT. PP. 50K	MEJORADOR NICOLINI 5KG.	MANTECA FAMOSA COSTA 10KG 1CJA	MARGA. PRIMAVERA PANETONERA 10KG 1CJA
HARINA BLANCA NIEVE PULSO SUR 50K		MANTECA FAMOSA SIERRA 10KG 1CJA	
HARINA BLANCA NIEVE PULSO T. 50K		MANTECA SABROPAN SIERRA X 10 KG MANTECA VEGETAL GORDITO 14KG 1CJA	MARGA. REGIA MULTIUSO 10KG 1CJA MARGA. SELLO DE ORO ESPARCIBLE 10KG 1BLD MARGA. SELLO DE ORO ESPARCIBLE 2KG 5PQT
HARINA DON EDGARDITO 50K HARINA DON LUCCIANO ESPECIAL (NORTE) 50K HARINA DON LUCCIANO EXTRA SUR 50KG		MANTECA VEGETAL MARLES 10 KG	
HARINA DON LUCCIO 50K HARINA INCA ESPECIAL DEL NORTE PP 50K HARINA INCA TRADICIÓN DEL NORTE PP. 50K. HARINA INCA TRADICIÓN DEL NORTE T. 50K. HARINA NICOLINI PARA COCINAR 11.135 KG HARINA NICOLINI PARA COCINAR PP.25K HARINA NICOLINI PASTELERA MULTIUSOS. 50K HARINA NICOLINI PASTELERA PP.50K HARINA NICOLINI PREMIUM PP.50K		MANTECA VEGETAL MARLES 14 KG MANTECA VEGETAL SABROPAN COSTA 10 KG MANTECA VEGETAL SABROPAN COSTA 14 KG	MARGA.IN. REGIA MULTIUSO 10KG 1CJA

«continuación»

Pastas	Pre-Mezclas Industri	Rellenos y Cobertura	Salsas Gastronomía
FID.DON VITTORIO LIN.GROSSO.FS 1KG.12BOL	EXPERTA PRE MEZCLA CHIFFON 10KG	AZÚCAR FINITA REGIA 5KG.1BOL	CREMA DE AJI TARI 8GR. 240UND
FID.DON VITTORIO SPAGHETTI.FS 1KG.12BOL	EXPERTA PRE MEZCLA PAN KARAMANDUKA 10KG.	COB.SAB.CHOCO.BITTER NICOLINI 1KG.10BOL	KETCHUP ALACENA 8GR 240UND
FID.NICOLINI SPAGHETTI FS 1KG.12BOL	NU. EXPERTA PRE MEZCLA INTEGRAL 25KG.	COBER. NEGUSA CHOCO BITTER 1KG 12BOL	KETCHUP ALPESA DPK 9x1KG
FID.NICOLINI TALLARIN FS 1KG.12BOL	NU. EXPERTA PRE MEZCLA KEKE 10KG.	COBER. NEGUSA CHOCO BLANCO 1KG 12BOL	KETCHUP ALPESA SCHAT 240UND 8GR
N.FID.DON VITT. QUIF/CO.RA. FS 400G12BOL	NU. EXPERTA PRE MEZCLA MOLDE 25KG.	CRE.VEG CHANTILLY NICOLINI 1LT.10BOL	MAYONESA ALACENA 2x1.9KG 1BLD
N.FID.DON VITT.CANUTO CH. FS 400GR 12BOL	NU. EXPERTA PRE MEZCLA MUFFINS.10KG.	NUE. AZUCAR FINITA NEGRITA 1KG 5BOL	MAYONESA ALACENA 8GR 240UND
N.FID.DON VITTORIO ESPIR. FS 400G 12BOL	NU. EXPERTA PRE MEZCLA MULTICER.10KG.	NUE. AZUCAR FINITA NEGRITA 5KG 1PQT	MAYONESA ALACENA 950GR.6DPK AS
	NU. EXPERTA PRE MEZCLA PANETON 25K	VAINILLA NEGRITA 1L. 1BOT	MAYONESA ALPESA 2x1.9KG 1BLD
	NU. EXPERTA PRE-MEZ.PANETON PREM C/E 25K		MAYONESA ALPESA 4BOL.1KG
	NU. PRE MEZC.EXPERTA KEKE PREMIUM 10KG		MAYONESA BASE MACBEL 2x2LT 1BLD
	NU.EXPERTA PRE MEZCLA BIZCOCHO 25KG.		MAYONESA BASE MACBEL 5X2KG 1CJA
	NU.EXPERTA PRE MEZCLA BIZCOCHUELO 10KG		MAYONESA MACBEL NEUTRA 2x2KG
	NU.EXPERTA PRE MEZCLA TORTA CHOC.10KG.		MOSTAZA ALACENA 8GR 240UND 1CJA
	PRE MEZC EXPERTA PAN C/SALVADO 25KG		MOSTAZA ALPESA 2x2KG 1CJA
			MOSTAZA ALPESA DPK 9x1KG
			MOSTAZA ALPESA SCHAT 240UND 8GR
			NU.KETCHUP ALPESA 10x2KG 1BLD
			NU.KETCHUP ALPESA 2x2KG 1BLD
			NU.KETCHUP ALPESA 2x2KG 1CJA
			NU.KETCHUP ALPESA 5x2KG 1BLD
			NU.MAYONESA BASE MACBEL 2X2KG 1CJA
			NUE.MOSTAZA ALPESA 10x2KG 1BLD
			NUE.MOSTAZA ALPESA 2x2KG 1BLD
			NUE.MOSTAZA ALPESA 5x2KG 1BLD
			SALSA ROCOTO ALACENA 8CC 240UND
			VINAGRETA ALPESA 2x2KG 1BLD
			VINAGRETA ALPESA 4BOL.1KG

Anexo 2: Funcionalidad “Productos sugeridos” o “Te recomendamos” en página principal (en inglés: homepage).

The screenshot displays a website's homepage with a red header. A search bar is located in the top left, and navigation links for various product categories are in the top right. Below the header, a section titled "Te Recomendamos" features a grid of six product cards. Each card includes an image of the product, its name, a brief description, and a price. A green "Agregar" button is positioned below each product. A red "Chat" button is visible in the bottom right corner of the page.

Producto	Descripción	Precio	Acción
Aceite Crisol Multiusos	Balde de 20 Litros	S / 128.27	+ Agregar
Mayonesa Macbel Base	Caja de 4 Kilogramos	S / 29.80	+ Agregar
Papa Recta Prefrita Congelada	Lista (calibre 11x11) Caja con 4 bolsos x 2.5 Kilogramos c/u MKP	S / 48.73	+ Agregar
Pollo Brasa Avinka	1.6kg MKP	S / 231.58	+ Agregar
Vinagre Tinto Alpasa	Botella de 1 Litro	S / 2.90	+ Agregar
Panda Lee Kum Kee Ostito	6 Unidades 2.27 Kilogramos	S / 187.60	+ Agregar

Anexo 3: Stocks actualizados



Anexo 4: Asistente virtual “Estrella” – Menú principal de opciones

The image shows a website interface with a red header and a navigation menu. A chatbot window is open on the right side, displaying a greeting and a list of topics. The main content area features a 'Te Recomendamos' section with four product cards, each with an image, title, description, price, and an 'Agregar' button.

Header: Buscar producto...

Navigation: Otras Categorías, Papas, Picarones y Jarabe, Aves y Carnicos, Aceites, Harinas Panaderas, Salsas y Condimentos, Mantecas y Margarinas, Lin...

Te Recomendamos [Ver todos los productos](#) →

Producto	Descripción	Precio	Acción
	Acete Crisol Multiusos Balde de 20 Litros	S / 128.27	+ Agregar
	Mayonesa Macbel Base Caja de 4 Kilogramos Caja de 4 Kilogramos	S / 29.80	+ Agregar
	Papa Recta Prefrita Congelada Lista (calibre 11x11) Caja con 4 bolsas x 2.5 Kilogramos c/u MKP Caja con 4 bolsas x 2.5 Kilogramos c/u	S / 48.73	+ Agregar
	Pollo Brasa Avinka 1.6kg MKP Jaba de 15 und de 1.6 kg c / u	S / 231.58	+ Agregar
	Vinagre Ti Litro Botella de 1	S / 2.90	+ Agregar

Chatbot Message:

¡Hola! Soy Estrella, tu Asistente Virtual, un robot en entrenamiento.

“Escribe el número” del tema con el que quieres apoyo

1. Quiero ser cliente
2. No puedo ingresar a mi cuenta
3. Tutoriales de uso tienda virtual
4. No funciona la página
5. Solicitar asesoría técnica
6. Reclamos y devoluciones
7. Promociones del mes
8. Financiamiento MI Banco
9. Otras consultas

[timeAgo]

Type your message...

Anexo 5: Funcionalidad “Productos Sugeridos – Carrito de compras (cart) y Sugerencia Emergente”

