Propuesta para la consolidación de KPI (Key Performance Indicators) y reportes en el Área de Marketplace de la Regional Andes de Bavaria.

Jessid Alejandro Morales Morales

1036676091

Propuesta de Plan de Mejora – Prácticas Profesionales

Asesor: Luis F. Correa

Jefe Directo: Santiago Giraldo

Institución Universitaria de Envigado

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Administración de Negocios Internacionales

Envigado, Antioquia

TABLA DE CONTENIDO

1. ASPECTOS GENERALES DE LA PRACTICA 7

1.1 Centro de Practica 7

1.2 Objetivo de la Práctica Empresarial 13

1.3 Funciones 13

1.4 Justificación Practica Empresarial 14

1.5 Equipo de Trabajo 15

2. PROPUESTA PARA EL CENTRO DE PRACTICAS 16

2.1 Título de la Propuesta Propuesta de Consolidación de KPI y reportes en el Área de Marketplace de la Regional Andes de Bavaria. 16

2.2 Planteamiento del Problema 16

2.3 Justificación 21

2.4 Objetivos 23

2.4.1 Objetivo General 23

2.4.2 Objetivos específicos 23

2.5 Diseño Metodológico 23

2.6 Cronograma Actividades 25

2.7 Presupuesto 25

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA 26

3.1 Marco Teórico 26

3.2 Desarrollo y Logro de los Objetivos 36

3.2.1 Objetivo 1 y 3. Identificar los principales KPI que permitan el correcto análisis del desempeño de las ventas a través de la plataforma BEES & Crear tableros de visualización o dashboard interactivos que consoliden y permitan la fácil lectura de indicadores. 36

3.2.2 Objetivo 2. Identificar los procesos más eficientes para la obtención de la información necesaria para la creación de los indicadores. 59

4. CONCLUSIONES 62

5. REFERENCIAS 64

TABLA DE FIGURAS

Figura 1 *Estructura administrativa de AB-InBev* 10

Figura 2 *Líderes BU Colombia – Bavaria* 11

Figura 3 *Cronograma Actividades Propuesta Plan Mejora* 25

Figura 4 *Cronograma Actividades Propuesta Plan Mejora* 25

Figura 5 *Herramientas de Business Intelligence (BI)* 32

Figura 6 *Dashboard General Marketplace/One Page Dashboard* 38

Figura 7 *Total Coberturas de la Regional Andes* 39

Figura 8 *Coberturas por Gerencia de Ventas de la Regional Andes* 40

Figura 9 *Ranking de SKU y Proveedor por Coberturas* 41

Figura 10 *Categorías en las coberturas de la Regional/Gerencias* 42

Figura 11 *Top SKU y Proveedor por Net Revenue* 43

Figura 12 *Indicador Total Ordenes y Ordenes por Cliente por Gerencia Ventas* 44

Figura 13 *Indicador Promedio SKU por Punto de Consumo* 45

Figura 14 *Indicador Ticket Promedio Regional y Gerencial* 46

Figura 15 *Indicador Ticket Promedio sin Bombas Regional y Gerencial* 47

Figura 16 *Filtros de datos disponibles en el Dashboard* 47

Figura 17 *Dashboard de seguimiento de Net Revenue, Coberturas y Compra Cero* 48

Figura 18 *Dashboard Subcanales de venta por Cobertura y Net Revenue* 49

Figura 19 *Top Subcanales en Coberturas y Net Revenue* 50

Figura 20 *Gráficos dinámicos para visualización del Top 5 de subcanales por coberturas y net revenue.* 51

Figura 21 *Tabla dinámica para la visualización de los principales SKU usados para ejecutar las coberturas en los diferentes subcanales y diferentes gerencias de la regional.* 52

Figura 22 *Dashboard de Rechazos de Pedidos Marketplace* 53

Figura 23 *Dashboard de nivel de Inventarios por SKU y Coberturas* 54

Figura 24 *Seguimiento de la Preventa de Marketplace nivel Unidad Negocio* 56

Figura 25 *Seguimiento de la Preventa de Marketplace nivel Gerencia de Venta* 57

Figura 26 *Seguimiento de la Preventa de Marketplace nivel Sector* 58

Figura 27 *Plataforma Tableau Server* 60

Figura 28 *Software SAP pr3* 61

ASPECTOS GENERALES DE LA PRÁCTICA

Nombre del estudiante	Jessid Alejandro Morales Morales
Programa académico	Administración de Negocios Internacionales
Nombre de la Agencia o Centro de Práctica	Bavaria
NIT.	8600052246
Dirección	Cra 50A # 38-39, Itagüí
Teléfono	604 372 2400
Dependencia o Área	Market Place
Nombre Completo del jefe del estudiante	Santiago Giraldo
Cargo	Líder Market Place
Labor que desempeña el estudiante	Apoyo en el desarrollo del área de Market place
Nombre del asesor de práctica	Luis Fernando Correa Acosta
Fecha de inicio de la práctica	01 agosto de 2022
Fecha de finalización de la práctica	31 enero de 2023

1. ASPECTOS GENERALES DE LA PRACTICA

1.1 Centro de Practica

Bavaria & CIA S.C.A

Bavaria & CIA S.C.A. es la cervecería más importante de Colombia, fundada el 4 de abril de 1889 por Leo Siegfried Kopp, es una de las cervecerías más grande de Latinoamérica y del mundo, y en la actualidad hace parte de la multinacional Ab-Inbev (Anheuser-Busch InBev) la cual es la mayor fabricante de cerveza del mundo. En la actualidad Bavaria emplea más de 4.000 personas de manera indirecta y más de 80.000 de manera indirecta.

Misión y Visión

La compañía decide trascender de la tradicional misión y visión y las fusiona en un propósito superior el cual es:

'Unir a la gente por un mundo mejor, y crear un futuro con más motivos para brindar'

Principios organizacionales

- **Nuestro sueño compartido** nos motiva a todos a trabajar en la misma dirección: unir a la gente por un mundo mejor.
- **Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente**. La gente excelente crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia.
- **Seleccionamos, desarrollamos y retenemos a las personas que pueden ser mejores que nosotros.** Nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.
- **Somos una compañía de dueños.** Los dueños se toman los resultados de manera personal y lideran con ejemplo.
- **Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados**, que son el combustible de nuestra Compañía. El foco y la complacencia cero garantizan una ventaja competitiva duradera.
- **El consumidor manda**. Servimos a nuestros consumidores ofreciendo experiencias de marca que tienen un papel importante en sus vidas y siempre de una forma responsable.
- **Nos esforzamos por darle el mejor servicio y hacer alianzas con nuestros clientes,** que son la puerta hacia nuestros consumidores.
- **Creemos que el sentido común y la simplicidad**, generalmente son mejores guías que la sofisticación y la complejidad innecesarias.

- **Controlamos estrictamente nuestros costos** para liberar recursos que mantendrán un crecimiento sostenible y lucrativo de nuestros ingresos.
- **Nunca tomamos atajos.** La integridad, el trabajo duro, la calidad y la responsabilidad son la clave para construir nuestra Compañía.

Pilares organizacionales

Pilar 1. Nuestra gente.

Pilar 2. Crecimiento**.**

Pilar 3. Impacto en las comunidades.

Estudio organizacional del Centro de Práctica

- A Nivel AN-InBev (Multinacional).

Como se mencionó anteriormente Bavaria hace parte de la multinacional AB-InBev la cual tiene una estructura administrativa distribuida por 6 zonas, las cuales se componen por diferentes BU, en cada zona se tiene designado unas oficinas principales de zona (Zone HQ) desde la cual estará ubicada la presidencia de la zona y desde la cual se transmitirá la dirección que deben tomar las compañías. Colombia hace parte de la *Middle Americas Zone* (MAZ), la cual tiene a México como Zone HQ, en la imagen a continuación se evidencia gráficamente la estructura administrativa que posee Anheuser-Busch InBev.

Figura 1

Estructura administrativa de AB-InBev

Nota: Imagen tomada de (BMV México, 2021)

A nivel Bavaria (Nacional)

Bavaria & CIA S.C.A. tiene una estructura organizacional jerárquica tradicional, con una cúpula denominada Lideres BU Colombia, la cual está constituida por el presidente Sergio Rincón y 10 V.P. y directores de los cuales se desgranan todas áreas operacionales y administrativas de la compañía.

A continuación, se muestra un gráfico de la estructura directiva de Bavaria.

Figura 2

Líderes BU Colombia – Bavaria

*Nota: Imagen tomada de (*Bavaria, 2022)

En la cabeza se encuentra al presidente actual de la compañía **Sergio Rincón**, el cual fue elegido como “nuevo presidente a partir del 1 de junio. Rincón es administrador de empresas y especialista en marketing de la Universidad Pontificia Bolivariana, con más de 23 años de experiencia en posiciones comerciales, logísticas y directivas” (Bavaria, 2022)

Y el cual tiene una amplia experiencia en la industria cervecera, como lo menciona (Bavaria 2022) en su sección de noticias web, su trayectoria "incluye la vicepresidencia de Ventas de Grupo Modelo (México), así como, la presidencia de Cervecería Nacional en Ecuador y de Cervecería Backus en Perú. Anteriormente, también se desempeñó como vicepresidente de Ventas de Bavaria".

Y en la parte de debajo de la imagen, en el orden que aparecen, encontramos a los siguientes directivos de la compañía con su respectivo cargo:

Eliana Voldman - People Director
Samira Fadul – Legal & CA Director
Luis Bermúdez – Brewery Operations Director
Ricardo de Oliveira Abreu – Finance Director
Diana Valencia – Procurement Director
Ricardo Targino – VP Sales
Angelica Alvarado – NABS & Adjencies Director
Álvaro de Luna – VP Marketing
Manuel Alfonso – Logistics Director

Bavaria se encuentra divida en 4 regionales; Norte, Centro, Andes y Sur, cada regional abarca una cantidad específica de departamentos/zonas de Colombia, y dichas regionales están a cargo de un director para cada una de las diferentes áreas de la compañía; área comercial, logística, seguridad, supply y people. Dichas regionales que a su vez se dividen en

diferentes gerencias de zona, lideradas por un gerente y que a su vez se conforma por diferentes unidades de negocio a cargo de supervisores de ventas y jefes de ventas.

1.2 Objetivo de la Práctica Empresarial

El principal objetivo de la práctica empresarial es la de adquirir experiencia y conocimientos sobre el área comercial de una de las compañías más representativas del país, especialmente conocer el funcionamiento en el día a día de la Regional Andes de la cual hago parto, y en específico del área de Marketplace. El cual viene ligado de mi apoyo al área de Marketplace con la intención de lograr aplicar en el mundo empresarial los conocimientos adquiridos en la academia, a su vez llevando a la práctica habilidades y destrezas personales que aporten al crecimiento de la compañía y la continua mejora de esta.

1.3 Funciones

Las funciones del practicante dentro del equipo de Marketplace son principalmente las de apoyar con la propuesta, desarrollo y elaboración de reportes de KPI.

Indicadores que partir de su objetivo esencial se deben realizar mediciones una vez al día o realizar varias mediciones durante el día, y los cuales se construyen a partir de información guardada en diferentes plataformas internas de la compañía, como son repositorios, ERP SAP o Tableau Server.

Investigaciones y análisis de nuevos proveedores, apoyo en el proceso de implementación de nuevas estrategias del área, participación en las reuniones matinales, con gerentes de zonas, socios y prospectos de proveedores y apoyo en la creación de las presentaciones que serán usadas en dichas reuniones.

Adicionalmente apoyar al líder del área con el flujo constante de información actualizada que le permita la correcta toma de decisiones, especialmente cuando este se encuentra realizando visitas a clientes, proveedores, supervisores o socios por fuera de la compañía (trabajo de calle).

1.4 Justificación Practica Empresarial

El área de Marketplace de la compañía es un proyecto al cual la compañía le viene apostando desde el año 2021, por lo que es un área que está en construcción actualmente, lo que significa que constantemente se modifican los métodos, procesos y estrategias implementadas al interior del área. Por lo que se hizo necesaria la creación del rol de practicante, siendo mi persona el primer practicante de Marketplace de la regional. Este tiene la finalidad de ofrecer apoyo continuo al desarrollo del área, la proposición de nuevos procesos y a la implementación de estos, así como el apoyo al líder de la regional para la consecución de las metas establecidas desde la dirección del proyecto, metas que

están ligadas a las acciones que el líder toma en el día a día a partir de la información obtenida de los indicadores de gestión o KPI realizados.

Así mismo, es una gran oportunidad para obtener conocimientos de cómo funciona el negocio y la industria cervecera, y abrirme camino en el ámbito laboral al iniciar en una gran compañía que está en constante innovación como lo es Bavaria, de igual forma lograr aportar y hacer parte del desarrollo y crecimiento de esta.

1.5 Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo de Marketplace de la Regional Andes está conformado por 2 personas;

- Líder de Marketplace
- Practicante de Marketplace

2. PROPUESTA PARA EL CENTRO DE PRACTICAS

2.1 Título de la Propuesta

Propuesta de Consolidación de KPI y reportes en el Área de Marketplace de la Regional Andes de Bavaria.

2.2 Planteamiento del Problema

Para un mejor entendimiento del problema al interior de la compañía, es necesario primero plantarlo sobre un contexto, en el que someramente se logre entender que es sobre lo que se está trabajando y cuál es la situación actual con la que se determinó las necesidades del área.

El Marketplace o e-marketplace es definido por la plataforma de recursos de conocimientos, estrategias y gestión de los negocios *MBA Skool* (2022) como “una plataforma de mercado virtual en línea donde las empresas pueden realizar transacciones de tipo empresa a empresa (B2B – Business to Business) o de empresa a consumidor (B2C – Business to Consumer) a través de internet” y que hacen parte de los procesos de digitalización que iniciaron con las diferentes tecnológicas, pero que en la actualidad y luego de la pandemia se han vuelto fundamentales a la hora de determinar la competitividad de una empresa en los mercados.

Por ese motivo, y el que la pandemia del COVID-2019 afectó las cadenas de abastecimiento de todo tipo de negocios alrededor del mundo, que *Ab-InBev*[1] (Anheuser-Busch InBev) lanzó la plataforma B2B de Marketplace BEES en República dominicana a finales de 2019, permitiendo la digitalización de sus clientes en ese país, y estableciendo una nueva forma de abastecimiento en un momento crítico para todos los negocios. En la actualidad BEES es una de las plataformas business-to-business más grandes del mundo, con alrededor de 1.5 Millones de clientes activos mensualmente (AB-InBev, 2021).

Este Marketplace B2B o más específicamente la plataforma BEES llega a Colombia de la mano de Bavaria en el año 2020, viendo una gran oportunidad de negocio al poder aprovechar la gran capacidad logística de la compañía y la gran base de clientes que la cervecería más grande del país posee. La cual llegó con el objetivo de "conectar a nuestros clientes, los tenderos, a un ecosistema integral (que une el mundo online con el offline) que les permite abastecer su negocio de la manera más simple y efectiva posible" (Bavaria, 2020). Y que de acuerdo con el informe de gestión de gestión de (Bavaria & CIA, 2021) BEES es la plataforma B2B más grande de Colombia con más de 315.00 clientes para finales de 2021.

A partir del contexto anteriormente compartido, se evidencia lo reciente del proyecto de Marketplace al interior de la compañía, significando esto una construcción, un cambio constante del funcionamiento del negocio en las diferentes regionales, gerencias y unidades de negocios de

[1] Anheuser-Busch InBev es una multinacional con sede en Bélgica, considerada la mayor productora de cerveza del mundo, y la cual adquirió a la empresa Bavaria en el año 2016. (Bavaria, 2021)

Bavaria y un macroproceso continuo de digitalización, que involucra diferentes procesos en los que intervienen tanto stakeholders[2] internos como externos. Y es que como lo menciona (Terrón, 2019) citando a (Pedreño Muñóz, 2017) "la digitalización no solo está ligada a la tecnología sino a la inversión en talento y a un cambio cultural empresarial y social de gran entidad" es decir, este macro proceso incluye desde la automatización de procesos, establecimiento de nuevas estrategias, la búsqueda de una fuerza laboral orientada a la tecnología, y adicionalmente, la digitalización no sólo se trata de adquirir nuevas tecnologías, sino emplearlas para innovar y rediseñar nuevos modelos de negocio (Armas, 2018).

Es por todo lo anterior que en la actualidad al interior de Bavaria ya no encontramos un 'contact center' para realización de televentas y toma pedidos de la compañía, sino que encontramos una gran inversión de dinero en el desarrollo de una plataforma digital que canalice todos estos procesos, como lo es BEES.

Al dar el paso de la digitalización de los procesos de venta y canalización por un solo medio, la compañía empieza a adquirir y registrar grandes cantidades de información, información que se constituye desde datos básicos de los clientes como; nombres, dirección o geolocalización, teléfonos, números de factura, números de pedido, hasta información del consumo de cada cliente, número de órdenes, productos preferidos, frecuencia de compra de productos, cantidad de referencias compradas, cantidad de ingreso por cliente, información de

[2] Cualquier individuo u organización que, de alguna manera, es impactado por las acciones de determinada empresa (Banco Santander, 2022) citando a Edward (1984).

los procesos logísticos de despachos y repartos, nivel de servicio, entre muchos otros datos que se pueden recopilar en bases de datos, bases que son básicamente repositorios de información que la organización construye.

Entonces a partir de lo anterior, podemos entender que es de vital importancia y de gran beneficio la recopilación de información, pues a partir de esta se tiene la posibilidad de crear estrategias en cualquier nivel de la organización, estrategias que serán más efectivas y eficientes, y es que como lo menciona (OHRC Canadá, S.f) los datos pueden ayudar a abordar los problemas organizacionales de una manera proactiva, permitiendo así mismo medir el progreso de los mismos y la capacidad de capitalizar oportunidades, a través de la medición y análisis de los datos recolectados, que se puede realizar ya sea a través de indicadores, reportes digitalizados con información específica, dashboards, entre otros.

Agregando a lo anterior, es relevante entonces mencionar que los *KPI* o Indicadores Clave de Gestión otorgan diferentes posibilidades y tienen diferentes usos, entre los que se encuentran; Monitorear la 'salud' de la empresa, medir el progreso a lo largo del tiempo, para hacer ajustes y mantenerse en el camino, para resolver problemas o aprovechar oportunidades, para analizar patrones a lo largo del tiempo (Rhythm Systems, 2022).

Y es en este punto donde llegamos al problema que se presenta al interior del área de Marketplace de la compañía, en el momento no se están consolidando los KPI específicos necesarios para la toma de decisiones comerciales basadas en información por parte del líder del área, lo que restringe el aprovechamiento de las oportunidades antes mencionadas y

adicionalmente esta deficiencia o falencia está ocasionando que sea necesario que el líder del área realice reprocesos para la obtención de la información correcta y detallada que permita entonces llegar a tomar la decisión más optima del momento. Igualmente es menester mencionar que al interior de la compañía se realizan procesos de análisis de datos, pero que hasta el momento y posiblemente porque es un proyecto nuevo, los informes no están llegando al nivel detalle que los necesita el área de Marketplace de la Regional Andes, traduciéndose esto en la necesidad que el líder realice solicitudes a otras áreas de la empresa para la clarificación y transmisión de la información más específica, implicando esto una reducción en el dinamismo y la fluidez en la comunicación entre líder-gerentes-supervisores de ventas-fuerza de ventas, que como consecuencia puede representar la no consecución de los objetivos y metas establecidas por la dirección del proyecto.

Es por todo lo anterior que se hace necesario que desde el interior del área se empiecen a obtener y consolidar KPI enfocados a la consecución de las metas establecidas, indicadores como; indicadores de preventas, coberturas, e impactos en clientes foco, rechazos de pedidos, 'ticket promedio', subcanales de ventas, net revenue al detalle y en misma línea la estandarización de los reportes o dashboards de KPI (cuadros de mando) óptimos que permitan que los usuarios de la información realicen una toma de decisiones eficiente.

Por lo anterior, este proyecto o trabajo académico pretende identificar y consolidar un conjunto de KPI y estandarizar reportes e informes (visualizaciones) que permitan verificar los diferentes indicadores de una manera más ágil y permitan obtener la información detallada sobre

los procesos de ventas y los resultados de las estrategias implementadas, esto anterior se realizará por medio de la recolección de información obtenida desde las diferentes plataformas con las que cuenta la compañía, como lo son SAP (ERP) y Tableau Server (Software para la visualización de datos), y siguiendo los lineamientos establecidos por el líder del área de Marketplace de la Regional Andes.

2.3 Justificación

Esta propuesta de plan de mejora es importante porque permitirá cubrir una necesidad real al interior del área de Marketplace expresada por el mismo líder del área, que es la de tener información, actual, detallada y específica sobre cómo está funcionando el negocio con respecto a las diferentes categorías de productos que componen el proyecto, que van desde bebidas no alcohólicas, productos de cuidado personal hasta despensa del hogar (El área de Marketplace de Bavaria no incluye maltas ni cervezas).

En este sentido, esto ayudará, en primer lugar, a aumentar el dinamismo y efectividad del flujo de la información entre todos los involucrados en el proyecto de Marketplace; Líder regional MarketPlace (MKP), Gerentes de Ventas, Supervisores de Ventas, jefes de ventas, supervisores de trade marketing y la fuerza de ventas (funcionarios). Otorgando además a todos, la posibilidad de trabajar sobre la misma información y permitiendo un correcto enfoque y una adecuada alineación de los esfuerzos de trabajo de cada parte involucrada. Es importante entonces mencionar que la alineación estratégica de equipos trabajo “facilita el cumplimiento de

los objetivos de negocio, la optimización del rendimiento de los empleados, y una ventaja competitiva frente a otras empresas" (Conexión ESAN, 2018)

En segundo lugar, permite la medición y consecuentemente el control de las actividades realizadas en calle por los diferentes funcionarios, como la célebre frase de uno de los padres de la administración moderna *Peter Drucker* "si no se puede medir, no se puede administrar", entonces al consolidar indicadores específicos para el área estaríamos permitiendo medir el impacto de las estrategias implementadas en las diferentes gerencias de la regional, y controlar las mismas, a través de la toma de correctivos basados en la información obtenida de los diferentes KPI y reportes.

Y, por último, se prevendrá el realizar reprocesos, ya que se dejaría de solicitar información más detallada a otras áreas lo que implica una reducción en la capacidad de reacción en cuanto a implementación de correctivos, y se evitaría además la transformación de reportes generales ya existentes, puesto que en ese proceso de transformación se puede cometer errores y obtener información menos precisa.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo General

Consolidar un conjunto de KPI (Key Perfomance Indicators), reportes e informes estandarizados que posibiliten al área de Marketplace de la Regional Andes de Bavaria tomar decisiones con información actual y real, que permitan aportar al eficiente control, la identificación y corrección de las falencias en la ejecución de tareas establecidas en los planes de acción, definidos por la dirección del proyecto.

2.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los principales KPI que permitan el correcto análisis del desempeño de las ventas a través de la plataforma BEES.
- Identificar los procesos más eficientes para la obtención de la información necesaria para la creación de los indicadores.
- Crear tableros de visualización o dashboard interactivos que consoliden y permitan la fácil lectura de indicadores.

2.5 Diseño Metodológico

Tipo de investigación: Explicativa

Enfoque de Investigación: Cualitativa

Fuentes de Información: Secundarias y Terciarias

Técnicas de recolección de datos: Análisis Documental, Rastreo bibliográfico.

Procedimiento:

Se realizará un análisis inicial del proceso para la obtención de la información y creación de los KPI o indicadores de gestión, con la intención identificar plenamente que tan complejo es el proceso. Se evaluará de la mano del líder de Marketplace las necesidades de medición en el área, es decir, se evidenciarán las necesidades que tiene el área en cuanto a temas de KPI.

Se realizará un rastreo bibliográfico sobre la implementación de indicadores de gestión, específicos en el campo B2B (Business to Business) y en el área de ventas a través de plataformas digitales, ya sea en temas de coberturas, ingresos netos, desempeño de productos en el portafolio de Marketplace.

Posteriormente se evaluará la capacidad y posibilidad para la implementación o consolidación de los KPI, posibilidad que dependerá directamente de la información que la compañía recopile y se tenga acceso a ella.

Se evaluarán los procesos óptimos para la creación de los indicadores, así como la consolidación de estos, que permitan su fácil visualización.

2.6 Cronograma Actividades

Figura 3

Cronograma Actividades Propuesta Plan Mejora

CRONOGRAMA ACTIVIDADES							
Actividades	Mes 1		Mes 2				Mes 3
	Septiembre		Octubre				Noviembre
	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1
Identificación de los principales indicadores necesarios en el area de Market Place							
Identificación del origen de la información para la construcción de los indicadores e informes							
Propuesta al líder del area de implementación de nuevos indicadores							
Construcción propuesta de Dashboard dinamico consolidando indicadores presentes y nuevos							
Presentación propuesta de Dashboard y estructura de reportes al jefe del área							
Creación de manual paso a paso para la actualización de los indicadores y dashboard definitivo							
Evaluación de resultados y funcionamiento de los indicadores							

2.7 Presupuesto

Figura 4

Cronograma Actividades Propuesta Plan Mejora

Tipo	Categoría	Recurso	Descripción	Fuente Financiación	Monto
Recursos Disponibles	Infraestructura	Equipo	Computador	Bavaria	-
		Información Interna	Repositorios digitales	Bavaria	-
Servicios Tecnológicos	Comunicaciones	Servicio	Internet	Bavaria	-
	Software de datos	Servicio	Tableau Server	Bavaria	-
	Software de datos	Servicio	ERP SAP	Bavaria	-
Recursos Humanos			Apoyo del área PPM de la regional	Bavaria	-

3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

3.1 Marco Teórico

¿Qué es un Market Place?

De acuerdo con la Asociación española de Comercio Electrónico AECE (2002): Un Marketplace o mercado digital es un punto de encuentro entre empresas compradoras y vendedoras de productos o servicios. Los marketplaces surgen como consecuencia de la búsqueda de economías de escala por parte de las empresas, debido a que, gran parte del trabajo que realiza un comprador con sus proveedores puede ser aprovechado por otros compradores; como son la creación y mantenimiento de los catálogos, la formación de proveedores en los nuevos procesos, la conexión por parte de proveedores a una única aplicación o como el mantenimiento de una infraestructura tecnológica.

En este mismo sentido (Kestenbaum, 2017) en su artículo de la revista Forbes define a un Marketplace como "un sitio web o una aplicación que facilita la compra de muchas fuentes diferentes. El operador del mercado no posee ningún inventario, su negocio es presentar el inventario de otras personas a un usuario y facilitar una transacción". Y como, a pesar de la diferencia de años en las dos citas anteriores (15 años) la definición no varía mucho y ambas mencionan la ventaja para los compradores de canalizar sus proveedores.

Es que por esta misma razón se creó la plataforma BEES en Colombia, a los tenderos, distribuidores, bares, supermercados, minimercados, licoreras no les gusta descargar una

aplicación para cada proveedor diferente, puesto que no es practico, es mucho más fácil comprar todos los productos que requieren desde una sola fuente, es decir, el objetivo y beneficio de un Marketplace sigue siendo el otorgar mejor acceso a los clientes/usuarios a diferentes productos, proveedores o servicios, es decir la agrupación diferentes actores dentro un mismo mercado digital.

Tipos de MarketPlace

Tanto (AECE, 2002) como (Kestenbaum, 2017) coinciden en que existen 2 tipos de marketplace, uno **vertical**, y uno **horizontal.**

Los **Marketplace verticales** (WebKul Software, 2021) están dirigidos a un solo sector de mercado para servir alguna categoría específica de productos al público objetivo. Buscando la especialización en ese nicho de mercado especifico.

Los **Marketplace Horizontales** (Elbediwy, 2021) implican vender de todo y tienen como objetivo llegar a la mayor audiencia posible. Básicamente, el marketplace horizontal es una ventanilla única digital en la cual se puede comprar cualquier cosa que necesite.

Así mismo, estos tipos de Marketplace pueden tener modelos de negocio o entornos de negocio de dos tipos; **B2B** o **B2C**.

El Modelo **B2C** (Business to Consumer o Empresa a Consumidor) de acuerdo con la Institución universitaria ESUMER (2018) se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o usuario final. A pesar del sentido amplio de la

expresión B2C, en la práctica suele referirse a las plataformas virtuales utilizadas por el comercio electrónico para comunicar empresas (vendedoras) con particulares (compradores).

Un ejemplo sencillo de Marketplace B2C puede ser *Rappi* o *Uber* que se enfocar en conectar a los productores (Restaurantes) u oferentes del servicio (conductores) con los consumidores finales de estos, clientes que desea comer o usuarios que necesitan transportarse.

El **Modelo B2B** (Business to Business o Empresa a Empresa) de acuerdo con (ESUMER, 2018) citando a (Frías & Duque, 2014) hace referencia a aquel enfoque de mercadeo, las actividades de marketing están enfocadas a los individuos y organizaciones que adquieren productos y/o servicios que serán utilizados para la producción de otros productos y servicios. Y se caracteriza por ser un modelo de negocio totalmente virtual de transacciones comerciales electrónicas que desplazaron a un segundo plano los modelos convencionales para la realización de negocios (2018).

Como ejemplo de Marketplace B2B se podría poner a la plataforma *BEES* de Bavaria que conecta productores pertenecientes a diferentes categorías, desde despensa, snack, licores hasta productos de aseo con los diferentes comerciantes de dichas categorías; Tiendas de barrio, distribuidores, licoreras, bares, minimercados, supermercados.

Otro ejemplo de Marketplace B2B es la de *Colombian B2B Marketplace*, plataforma de Procolombia tiene como objetivo acercar a los compradores internacionales a la oferta que tienen más de 1.300 empresas colombianas. (CCB, 2020).

Y es que este modelo de negocio o modelo de ventas (Marketplace) viene de la mano de tendencias globales ya establecidas como es el de la globalización y la digitalización, que permiten la aparición de nuevas herramientas tecnológicas para el comercio, como las son; la Big data, la inteligencia artificial (IA), el internet de las cosas (IoT), la nube, entre otras. Y que de acuerdo con la Organización Mundial del Comercio – OMC (2021) estas nuevas tecnologías pueden representar una gran oportunidad para todas las compañías, incluidas las pequeñas y medianas empresas.

En ese mismo sentido, (BeeTrack, 2022) menciona que el impacto de las tecnologías en los negocios cada vez es más grande y que esto es a causa de la digitalización constante al que están sometidas las empresas, así como al avance e innovación de la tecnología y a los importantes beneficios que este proceso tiene en las compañías.

De igual manera, la compañía global (Force Manager, 2021) especializada en la creación de tecnología para empresas, menciona que la transformación digital aplicada en el área de las ventas es algo indispensable en la actualidad y que todas tienen un impacto en al menos alguna de las siguientes áreas; automatización de la fuerza de ventas, calidad de los datos, toma de decisiones empresariales, el uso de internet por parte del equipo comercial.

En este punto, luego de lo mencionado en la cita anterior, podemos entrar a hablar sobre los datos y como es su almacenamiento, y es que de acuerdo con (Platzi, 2017) un dato nos permite describir un objeto. Dicho objeto podemos llamarlo entidad, por ejemplo, una casa en la que viven personas. La casa es la entidad y la cantidad de personas que viven en la casa son

un dato, que en este caso es numérico. Hay diferentes tipos de datos que se pueden tener en una base de datos: caracteres, numéricos, imágenes, fechas, monedas, texto, bit, decimales y se almacenan en bases de datos.

Agregando a lo anterior, los datos pueden clasificarse en dos grupos (Ab-InBev, 2022) Datos estructurados y datos no estructurados, los primeros son información almacenada en columnas y filas y pueden ser; inventarios, datos de rendimientos de ventas. Y los segundos hacen referencia a datos que están escritos en un lenguaje natural y no tienen un modelo definido, y pueden ser; Informes en PDF, Presentaciones, imágenes, videos.

Es entonces también necesario mencionar que es una base de datos, y de acuerdo con la Fundación Universitaria (AREANDINA, 2017) citando a Pinto (2011) la define como "el conjunto de informaciones almacenadas en un soporte legible por ordenador y organizadas internamente por registros (formado por todos los campos referidos a una entidad u objeto almacenado) y campos (cada uno de los elementos que componen un registro). Y que permite la recuperación de cualquier clase de información". De igual manera Una base de datos (database) almacena datos y los conecta en una unidad lógica junto a los metadatos necesarios para su procesamiento. Las bases de datos son instrumentos de gran utilidad para gestionar grandes ficheros y facilitar la consulta de información (IONOS, 2019).

En relación con esto, podemos entrar a mencionar el Business Intelligence (BI), que de acuerdo con (TechTarget, 2022), empresa dedicada al análisis de datos, el *BI* es un "proceso

impulsado por la tecnología para analizar datos y entregar información procesable que ayude a los ejecutivos, gerentes y trabajadores a tomar decisiones informadas", proceso que se puede componer de la siguiente manera; preparación datos, consulta analítica de los datos preparados, distribución de KPI (Key Performance Indicators) y otros hallazgos a usuarios comerciales; y uso de la información para ayudar a influir e impulsar las decisiones comerciales (TechTarget, 2022).

Las herramientas de BI permiten a los usuarios del negocio acceder a diferentes tipos de datos: históricos y actuales, de terceros e internos, así como datos semiestructurados y datos no estructurados como las redes sociales. Los usuarios pueden analizar esta información para obtener insights[3] sobre el rendimiento del negocio (IBM, 2021).

Según la revista CIO: "Aunque la BI no les dice a los usuarios empresariales qué hacer o qué sucederá si toman un determinado curso, la BI tampoco se trata únicamente de generar informes. Más bien, BI ofrece una forma para que las personas examinen los datos para comprender las tendencias y canalizar los insights" (2021).

Herramientas para implementación del BI

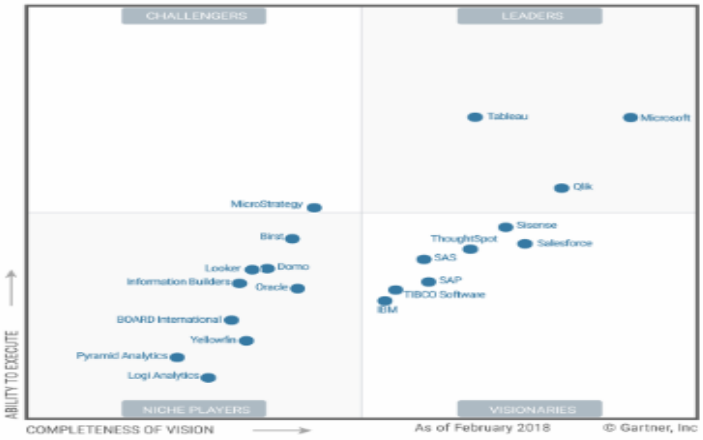
Las organizaciones generan a diario gran cantidad de datos, se enfrentan a nuevas reglas de negocio producto del crecimiento globalizado. Por otro lado, la comunidad cada vez es más

[3] Son las ideas, percepciones o conocimientos del negocio (Enzyme, Sf)

exigente debido a las necesidades que vienen teniendo que son cambiantes. Las tecnologías de información enmarcan para contribuir en las necesidades del cliente y a las empresas les ha permitido responder al cambiante ambiente de negocio. (Mamani, 2018)

Figura 5

Herramientas de Business Intelligence (BI)



Nota: Tomado de (Mamani, 2018) citando a Gartner Inc (2018) *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platform*

¿Que son los indicadores y los KPI?

Los indicadores clave de rendimiento se definen como un término de la industria para una medida o métrica que evalúa el rendimiento respecto de algún objetivo. Además, se utilizan comúnmente en las organizaciones para medir tanto el éxito como la calidad en el cumplimiento de sus objetivos, la promulgación de los procesos o la entrega de productos y servicios (Buitrago, 2015) citando a (Barone et al., 2011)

En ese mismo sentido, los KPI son usados para medir el desempeño, disponibilidad, rendimiento y calidad del proceso productivo de las empresas, de los equipos usados en la producción, del recurso empleado, con el objetivo de determinar la eficiencia de la empresa en la consecución de objetivos y la utilización de los recursos (Parra & Mantilla, 2016)

Principales Indicadores en el área comercial

De acuerdo con la escuela de negocios (ESAN, 2020) hay ocho indicadores o KPI claves en la medición del área comercial de una compañía, que son los siguientes:

- Costo de Adquisición de Clientes (CAC)

Este indicador mide la inversión realizada por la empresa hasta lograr que un consumidor se convierta en cliente (2020).

- Ciclo de venta

Permite calcular el tiempo que un consumidor se demora en realizar una compra desde su primera interacción con la marca (2020).

-Tasas de conversión

Evalúa la eficiencia de un equipo de trabajo. Para calcular este indicador, se debe comparar la cantidad de oportunidades generadas con el total de ventas que se han

logrado concretar (2020).

- Ticket promedio

Muestra el gasto promedio de cada uno de los clientes. El ticket promedio está relacionado con la facturación de la empresa (2020).

- Volumen de devoluciones y reclamos

Calcular el volumen de reclamaciones, devoluciones y quejas les permite a las pymes evaluar sus pérdidas económicas y tomar acciones para mejorar la experiencia de compra de sus clientes (2020).

-Ingresos Totales

Sirve de motivación para que el departamento comercial enfoque sus esfuerzos en alcanzar mejores resultados (2020).

-Ingresos por Productos

Este indicador ayuda a las pymes a identificar cuáles son sus productos estrella (2020).

-Grado de Satisfacción del Cliente

Permite analizar si se ha logrado fidelizar y retener al cliente una vez cerrado el proceso de compra (2020).

Principales KPI en el modelo B2B

De acuerdo con la agencia española SolidTeam, especializada en consultorías de Marketing y ventas, los KPI en las ventas y especialmente en las efectuadas en el modelo B2B, son claves para evaluar las acciones de ventas y la toma de decisiones y es por esto por lo que nos propone un conjunto de KPI fundamentales para la medición de rendimientos, entre los cuales encontramos (Rodriguez, Sf);

A. **Ingreso medio por cliente**

Formula= Ingresos Totales / N° de Clientes

B. **Margen de beneficio medio por venta**

Formula= (Precio final - coste de adquisición) / Precio de venta

C. **Ingresos por producto o servicio**

Permite la identificación de los productos que mayores ingresos están dejando a la compañía, y si usamos este KPI en una línea temporal podremos ver como se ha venido comportando este en el mercado y decidir sin invertir mayores recursos, reducir los recursos o incluso desplazar los actuales a otros productos

D. **Actividades de ventas**

Enfocado a la medición de los diferentes equipos comerciales, en aspectos como: Cantidad de tareas realizadas, correos, llamadas realizadas, ventas concretadas.

3.2 Desarrollo y Logro de los Objetivos

Consolidar un conjunto de KPI (Key Performance Indicators), reportes e informes estandarizados que posibiliten al área de Marketplace de la Regional Andes de Bavaria tomar

- Identificar los principales KPI que permitan el correcto análisis del desempeño de las ventas a través de la plataforma BEES.

- Identificar los procesos más eficientes para la obtención de la información necesaria para la creación de los indicadores.

- Crear tableros de visualización o dashboard interactivos que consoliden y permitan la fácil lectura de indicadores.

3.2.1 Objetivo 1 y 3. Identificar los principales KPI que permitan el correcto análisis del desempeño de las ventas a través de la plataforma BEES & Crear tableros de visualización o dashboard interactivos que consoliden y permitan la fácil lectura de indicadores.

Con la intención de una mejor comprensión de lo desarrollado durante el proceso de esta propuesta, se desarrollará a continuación los objetivos específicos 1 y 3 de manera simultánea, en la cual se nombrarán los KPI identificados y luego se irán definiendo a medida que se muestren los dashboard en los cuales estarán presentes.

A partir de las diferentes reuniones del área en las que tuve oportunidad de estar presente, conversaciones con el líder de marketplace y conversaciones con uno de los miembros del equipo de PPM de la regional Andes de la compañía, se determinó que los principales KPI identificados son;

- Coberturas o Distribución Numérica

- Net Revenue

- Número de Ordenes

- SKU x POC

- Ticket Promedio

- Ticket Promedio sin Bombas

- % Pedidos Rechazados

- Número de Pedidos rechazados

- Preventa de Market Place

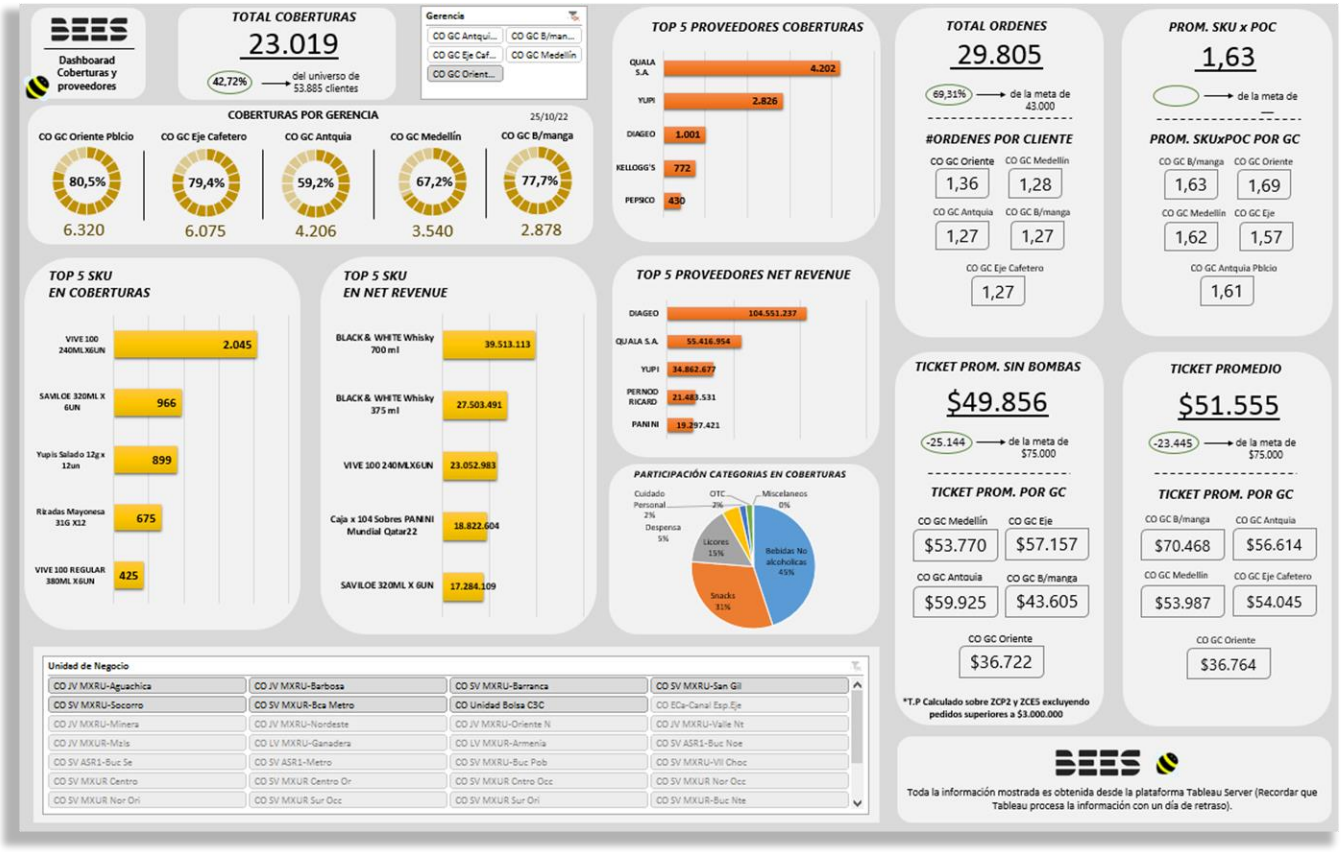
Adicionalmente es necesario mencionar que cada uno de estos indicadores se pueden y se deben mostrar en los diferentes niveles de detalle que sea posible, ya sea llevarlos a nivel Regional, Gerencia de Ventas, Unidad de Ventas, Sector de Ventas (COM), Subcanal, SKU, Categoría Producto, Proveedor, Centro Poblado y Centro de Distribución (CD).

Esto anterior es imprescindible puesto que de esta manera cada diferente usuario puede encontrar la información de su interés o que esté necesitando.

3.2.1.1 Reporte #1. Dashboard One Page Market Place

Figura 6

Dashboard General Marketplace/One Page Dashboard



Nota: Elaboración Propia

El dashboard que se presenta arriba es una propuesta de la consolidación de la mayoría de KPI que se usan al interior de la compañía y más específicamente en el área de Marketplace. Este

tablero de mando está compuesto por los siguientes indicadores; Coberturas, Net Revenue, # Ordenes, SKU x POC, Ticket Promedio y Ticket Promedio sin bombas.

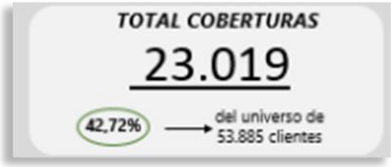
El dashboard posee segmentadores de datos, que permiten filtrar la información por gerencia y por unidad de negocio.

Coberturas o Distribución Numérica

Este indicador refleja la distribución numérica (D/N) de clientes, que es básicamente la cantidad de puntos de venta/clientes en los cuales se está comercializando productos de Marketplace. Cómo se menciona anteriormente, en este conjunto de productos no se tiene en cuenta cervezas ni maltas, es decir no incluye el core[4] de Bavaria, por lo que tampoco se incluyen en el conteo de la distribución numérica.

Figura 7

Total Coberturas de la Regional Andes



Nota: Parte 1 del Dashboard One Page

[4] El Core Business hace referencia a la actividad principal y mayor valor de una organización.

Es el MTD (Month-to-date) de coberturas que lleva la Regional Andes y el porcentaje de impacto en la base total de clientes que hacen parte de BEES, que hacen parte del universo del alguna de las gerencias con Marketplace activo y que no tienen ningún bloqueo.

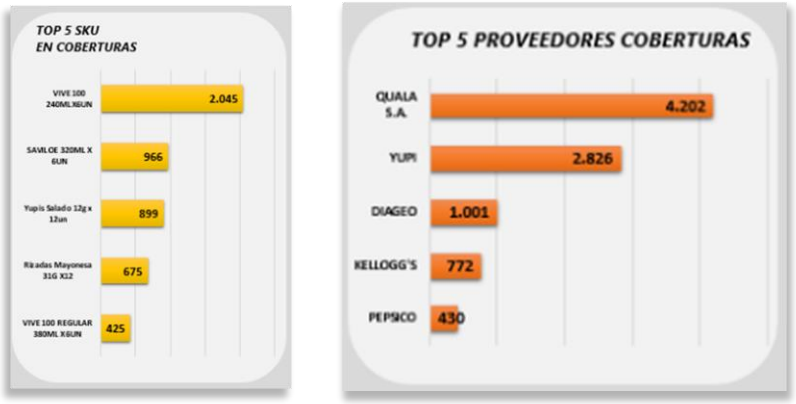
Figura 8

Coberturas por Gerencia de Ventas de la Regional Andes

En esta sección del dashboard se visualizan el MTD de coberturas que lleva cada una de las 5 gerencias de la regional que poseen Marketplace y el % de la Meta de coberturas alcanzada. Es decir, la gerencia de Oriente Poblaciones ha realizado 6320 coberturas que representan un avance del 80,5% de la meta establecida.

Figura 9

Ranking de SKU y Proveedor por Coberturas

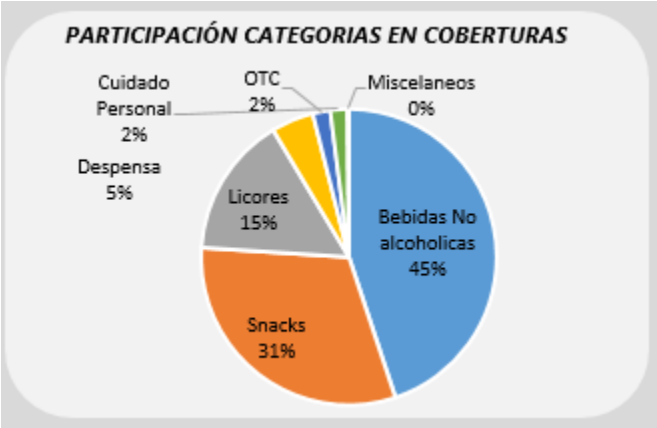


Estos dos bloques del dashboard muestra un ranking de los cinco SKU[5] y un ranking de los cinco proveedores que mayor participación están teniendo en la ejecución de las coberturas. Es decir, con el producto Vive 100 en presentación de 240mlx6un se han realizado 2.045 coberturas. Esta información permite a los gerentes, supervisores de ventas y líder de Marketplace, identificar cuáles son los SKU Winners o productos estrella en este aspecto y de cuales proveedores provienen estos. Dando la posibilidad de tener mejor visual de SKU al momento de crear 'combos' o promociones, vigilar niveles de inventario de estos productos en los diferentes Centros de Distribución (CD), y transmitir esta información a la fuerza de ventas para una mejor ejecución de tareas.

[5] SKU por sus siglas en inglés Stock Keeping Unit que se puede traducir como referencia o código de articulo.

Figura 10

Categorías en las coberturas de la Regional/Gerencias



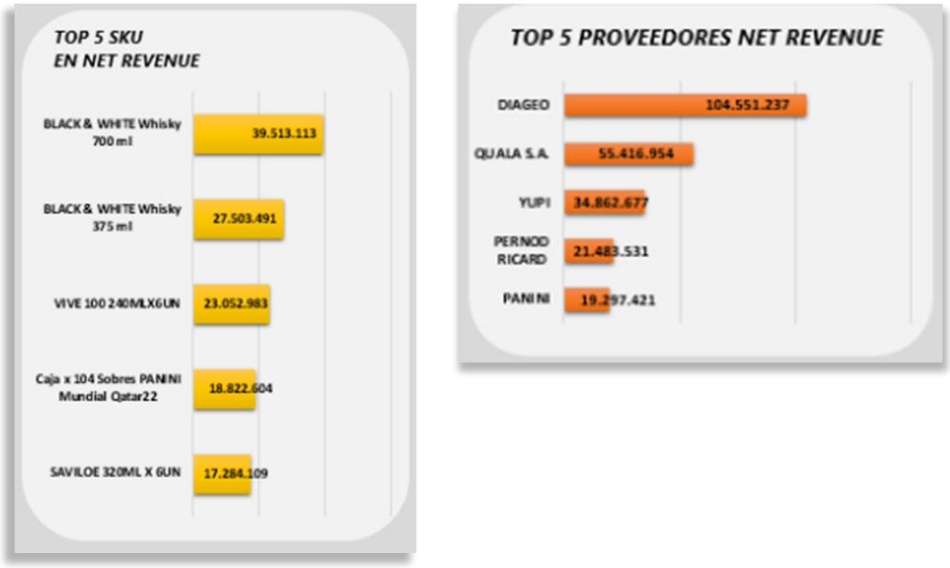
En esta sección del dashboard se puede visualizar un gráfico que muestra la participación porcentual que cada una de las categorías o líneas de producto en la ejecución de las coberturas de clientes.

Net Revenue

El indicador de N.R es básicamente los ingresos netos que la compañía está teniendo, en este caso específico los ingresos que se están generando con el negocio de Marketplace.

Figura 11

Top SKU y Proveedor por Net Revenue



Este bloque del dashboard al igual que el anterior de coberturas, son dos clasificaciones de los cinco productos y los cinco proveedores con lo que mayor N.R se está generando, permitiendo identificar cuáles son los SKU que más pueden ayudar a aumentar los ingresos de la compañía y pueden apalancar el cumplimiento de las metas de Net Revenue de cada una de las gerencias y unidades de negocio.

Número de Ordenes & Número de Ordenes por cliente

El número de ordenes básicamente refleja la cantidad de compras que se están realizando a través de la plataforma BEES, y el número de ordenes por cliente muestra la recompra de los clientes, es decir en promedio cuantas veces un cliente compra a través de la plataforma.

Figura 12

Indicador Total Ordenes y Ordenes por Cliente por Gerencia Ventas

Esta sección del dashboard está dividida en dos partes, la parte superior muestra el MTD del total de órdenes que la Regional Andes tiene y el porcentaje de cumplimiento de la meta de ordenes mensuales que dicha regional tiene establecida. Y en la parte inferior se muestra el nivel de recompra del cliente que cada gerencia de ventas de la regional está teniendo.

Promedio de SKU x POC

Este indicador hace referencia al promedio de la cantidad de referencias diferentes que un punto de consumo o punto de venta al consumidor compra a través de la plataforma.

Figura 13

Indicador Promedio SKU por Punto de Consumo

En la parte superior se visualiza a nivel regional cuál es el promedio de SKU (referencias) por Point of Consumer y en la parte inferior se puede visualizar el mismo indicador segmentado en cada una de las gerencias de ventas.

Ticket Promedio

Este indicador refleja el nivel de gasto promedio que los clientes están efectuando en cada compra que realizan a través de la aplicación, y como se mencionó anteriormente, está relacionado directamente con los niveles de ingresos que la empresa está teniendo en este negocio.

Figura 14

Indicador Ticket Promedio Regional y Gerencial

Ticket Promedio Sin Bombas

Este indicador a diferencia del anterior muestra la compra promedio que se está realizando a través de BEES, pero excluyendo las negociaciones de volumen, es decir, para el cálculo de este indicador se omiten todas las órdenes superiores a COP $3.000.000. Esta exclusión de pedidos se hace con la finalidad de omitir las compras de clientes de volumen, como son las distribuidoras, y que pueden viciar el número real que está teniendo el negocio.

Figura 15

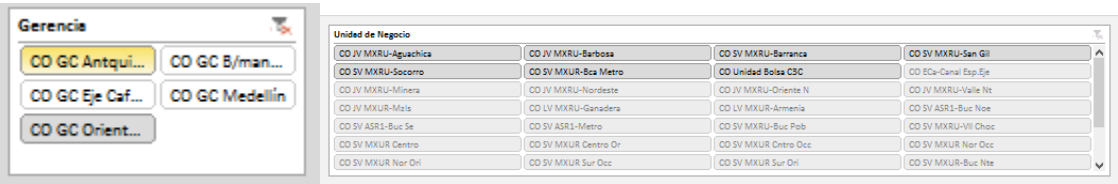
Indicador Ticket Promedio sin Bombas Regional y Gerencial

Segmentadores de Datos

Los segmentadores de datos son los botones a través de los cuales los usuarios del dashboard pueden filtrar la información que se ve reflejada en este, permitiendo visualizar en la gerencia o Unidad de negocio de su interés.

Figura 16

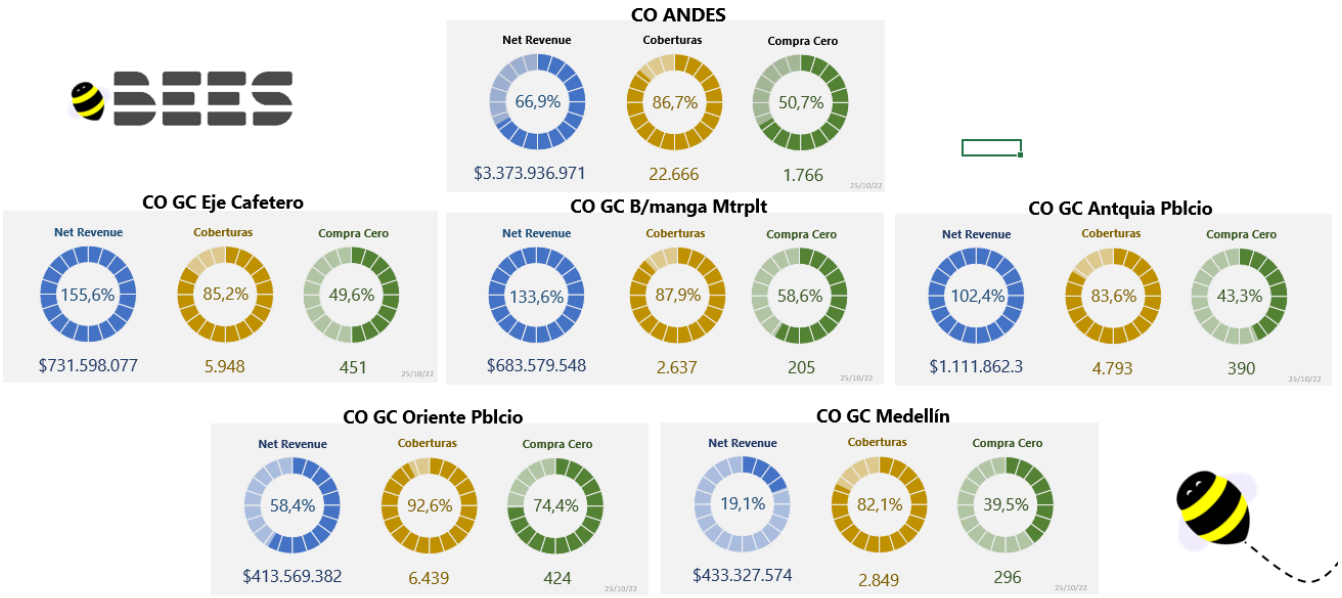
Filtros de datos disponibles en el Dashboard



3.2.1.2 Reporte #2. Visualización N.R, D/N y Compra Cero

Figura 17

Dashboard de seguimiento de Net Revenue, Coberturas y Compra Cero



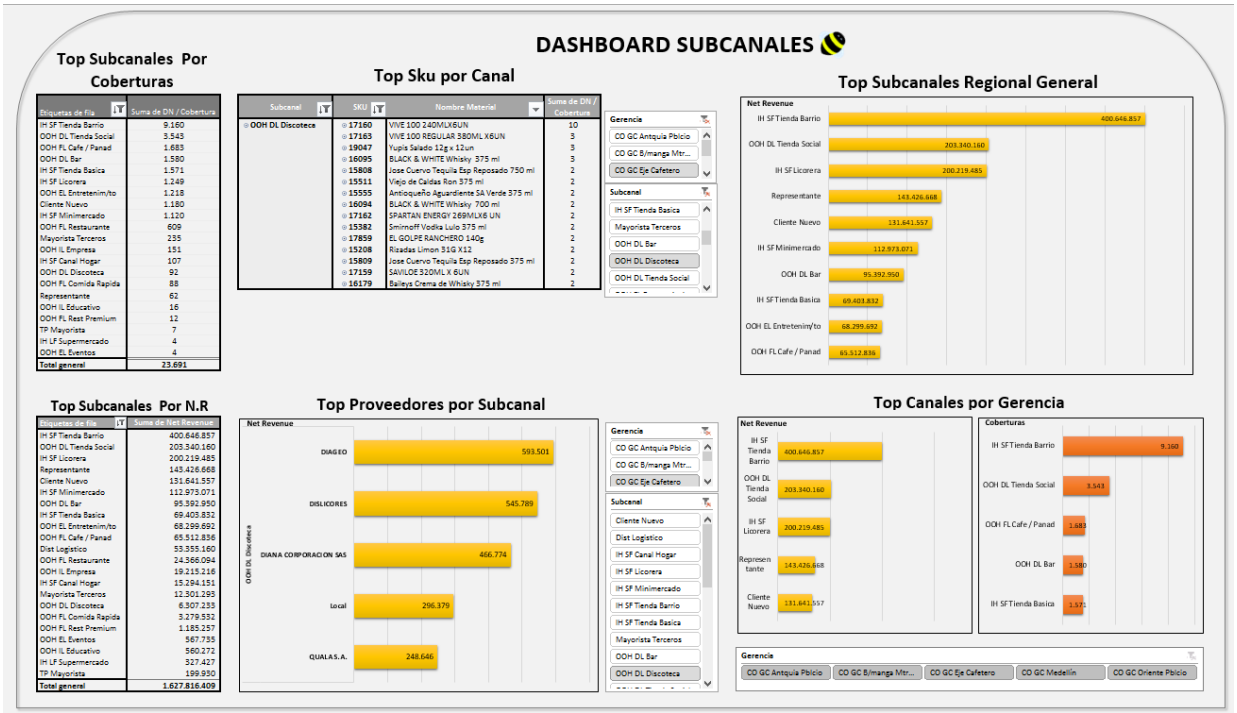
La imagen que se muestra arriba es una propuesta de visualización rápida y limpia sobre el avance de 3 de los principales KPI identificados anteriormente. Net Revenue, Coberturas e Impactos en los clientes compra cero, es decir clientes que en los últimos 3 meses han comprado una o ninguna vez a través de la plataforma.

En esta visualización, los gerentes de cada una de las gerencias de ventas de la regional Andes pueden revisar que tanto han avanzado en las metas propuestas respecto al negocio de Marketplace.

3.2.1.3 Reporte #3. Dashboard N.R, D/N y Compra Cero

Figura 18

Dashboard Subcanales de venta por Cobertura y Net Revenue



Este dashboard fue construido con la finalidad de llevar los KPI de Coberturas y Net Revenue y relacionarlo con los diferentes subcanales de venta que posee la compañía, en esta clasificación de subcanales podemos encontrar; Tienda de Barrio (TB), Tienda Social (TS), Cafetería/Panadería, Minimercados, Discotecas, Licoreras, Tienda Básica, Mayoristas, Entre otros.

Al tener una visual sencilla y dinámica de esto, permite tener un mejor panorama de cuales subcanales están aportando más en estos dos indicadores (D/N y N.R), y de igual forma

tener la posibilidad de articular estrategias con el área de trade marketing de la regional, quienes son los encargados de dinamizar la demanda de productos en cada uno de los subcanales. El área de trade marketing se encarga de implementar combos, distribuir equipos de frío, distribuir estratégicamente elementos publicitarios, merchandising de las diferentes marcas, establecer planes batalla para los funcionarios, y otras actividades enfocadas a aumentar la demanda.

Figura 19

Top Subcanales en Coberturas y Net Revenue

Top Subcanales Por Coberturas

Etiquetas de fila	Suma de DN / Cobertura
IH SF Tienda Barrio	10.669
OOH DL Tienda Social	4.007
OOH FL Cafe / Panad	1.936
IH SF Tienda Basica	1.901
OOH DL Bar	1.844
Cliente Nuevo	1.477
IH SF Licorera	1.451
OOH EL Entretenim/to	1.381
IH SF Minimercado	1.294
OOH FL Restaurante	722
Mayorista Terceros	285
OOH IL Empresa	180
IH SF Canal Hogar	129
OOH DL Discoteca	118
OOH FL Comida Rapida	98
Representante	75
OOH IL Educativo	27
OOH FL Rest Premium	13
TP Mayorista	8
IH LF Supermercado	5
OOH EL Eventos	4
Total general	**27.624**

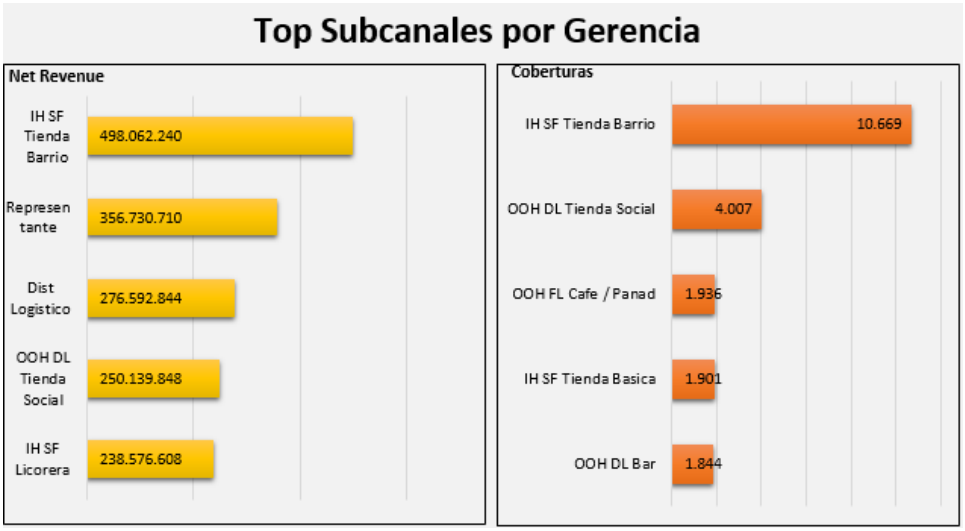
Top Subcanales Por N.R

Etiquetas de fila	Suma de Net Revenue
IH SF Tienda Barrio	498.062.240
Representante	356.730.710
Dist Logistico	276.592.844
OOH DL Tienda Social	250.139.848
IH SF Licorera	238.576.608
Cliente Nuevo	148.993.490
IH SF Minimercado	136.981.421
OOH DL Bar	121.643.461
OOH FL Cafe / Panad	93.114.627
IH SF Tienda Basica	89.677.818
OOH EL Entretenim/to	83.520.166
TP Distribuidor	75.801.032
OOH FL Restaurante	29.301.913
OOH IL Empresa	24.306.878
Mayorista Terceros	19.233.152
IH SF Canal Hogar	18.736.949
OOH DL Discoteca	9.221.039
OOH FL Comida Rapida	3.958.690
OOH FL Rest Premium	1.229.753
OOH IL Educativo	740.197
OOH EL Eventos	567.735
IH LF Supermercado	500.827
TP Mayorista	346.652
Total general	**2.477.978.050**

Tablas generales de clasificación de subcanales por los indicadores de coberturas y net revenue. Estas dos tablas dinámicas permiten visualizar la clasificación de los subcanales en cuanto a coberturas y net revenue a nivel regional.

Figura 20

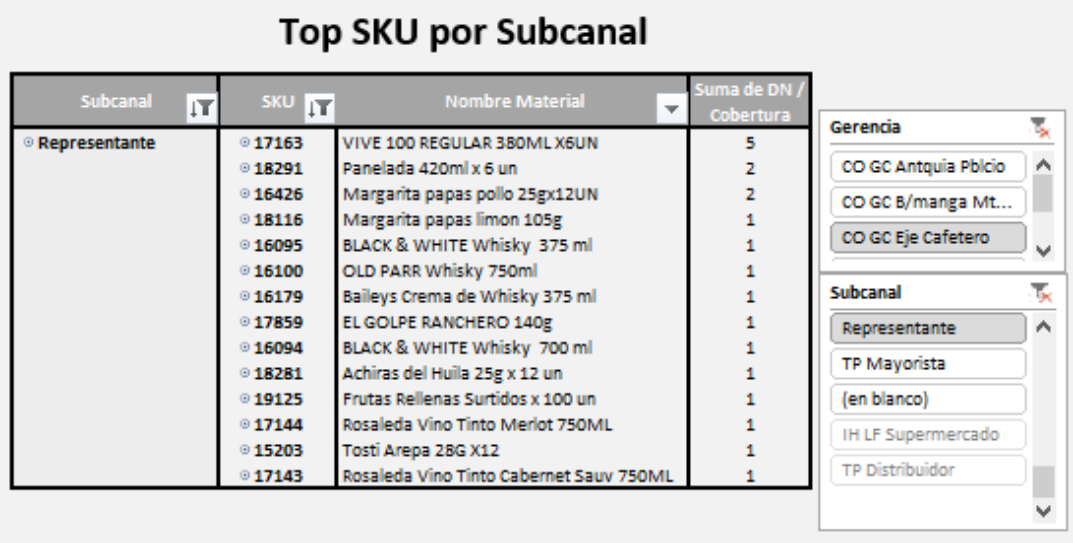
Gráficos dinámicos para visualización del Top 5 de subcanales por coberturas y net revenue.



Estos gráficos dinámicos muestran cuales son los subcanales que mayor aporte están realizando en cuanto a los indicadores de net revenue y coberturas, ya sea a nivel general o en una gerencia de ventas especifica. En este ejemplo visualizamos que a nivel general el subcanal que mayor net revenue y coberturas está generando es el de Tienda de Barrio (TB).

Figura 21

Tabla dinámica para la visualización de los principales SKU usados para ejecutar las coberturas en los diferentes subcanales y diferentes gerencias de la regional.

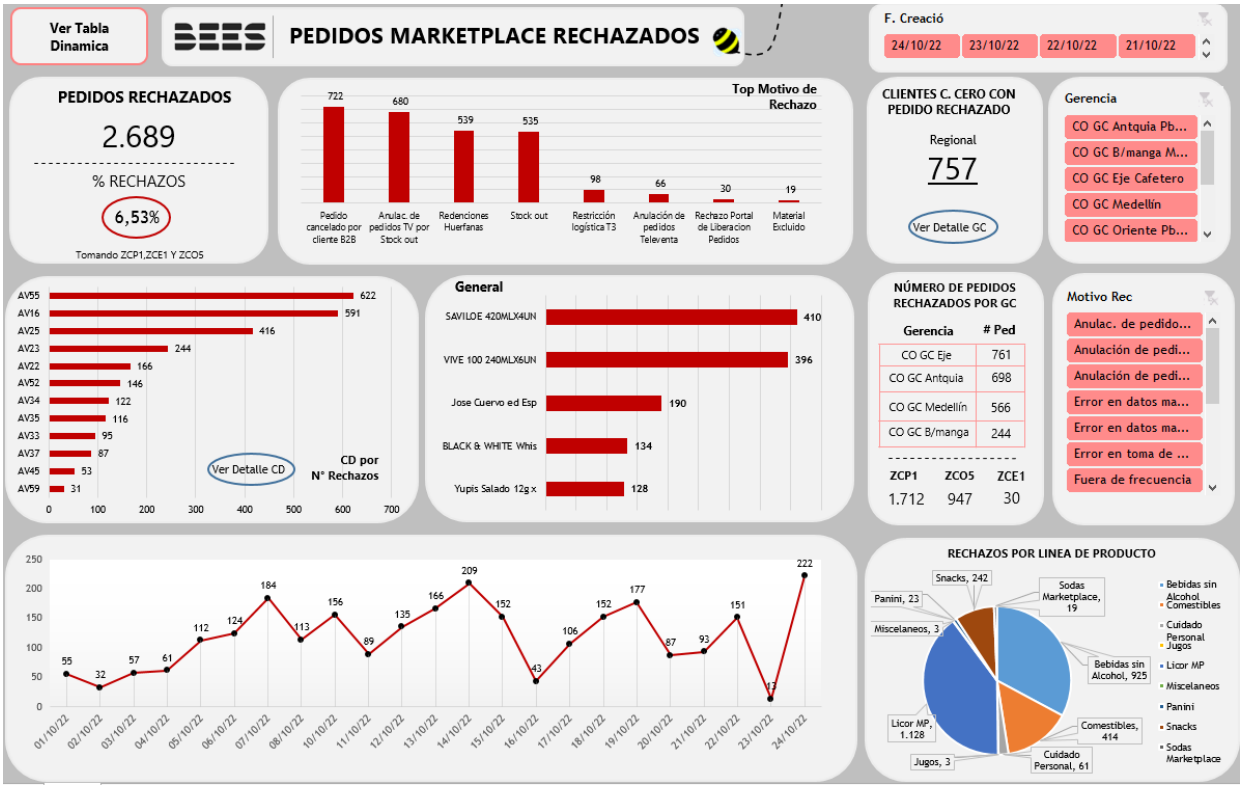


En esta tabla dinámica con segmentadores el usuario puede revisar cuales son los productos que mayor aporte al indicador de coberturas está haciendo, dependiendo de la gerencia y del subcanal que desee revisar. En este ejemplo se está revisando la gerencia de ventas del Eje cafetero en el subcanal de representantes.

3.2.1.4 Reporte #4. Dashboard Pedidos MarketPlace Rechazados

Figura 22

Dashboard de Rechazos de Pedidos Marketplace



Este dashboard está creado con la intención de recopilar información sobre los pedidos de marketplace que han sido rechazados, información que da pie a analizar las razones de los rechazos, los centros de distribución (CD) que más rechazos están teniendo, así como el cruce de la relación entre clientes que tienen pedidos rechazados y aún son clientes compra cero, esta relación puede permitir a los supervisores planear con los funcionarios nuevas visitas a los

clientes específicos con la intención de impactar efectivamente y aumentar el número de coberturas.

De igual forma puede permitir al líder de marketplace vigilar cuales son los SKU que más rechazo han tenido por Stock Out (agotados) y establecer a partir de esta señal básica, planes para el abastecimiento del producto con el encargado de logística de Marketplace.

3.2.1.5 Reporte #5. Top SKU x Coberturas y Nivel de Inventario

Figura 23

Dashboard de nivel de Inventarios por SKU y Coberturas

INVENTARIOS MKP POR TOP SKU/GC

Actualizado 26-oct

GC MEDELLÍN & ANT. POBLACIONES

Gerencia	SKU	Nombre Material	Suma de DN / Cobertura	Proveedor	Girardota AV55	UDC MED AV45	Existencia UMV Disponible
CO GC Antquia Pblcio	17163	VIVE 100 REGULAR 380ML X6UN	1.301	QUALA S.A.	100	0	100
CO GC Antquia Pblcio	17160	VIVE 100 240MLX6UN	720	QUALA S.A.	1.467	0	1.467
CO GC Antquia Pblcio	17162	SPARTAN ENERGY 269MLX6 UN	482	QUALA S.A.	267	0	267
CO GC Antquia Pblcio	15511	Viejo de Caldas Ron 375 ml	418	Local	1.765	0	1.765
CO GC Antquia Pblcio	19124	FrutiCandy Surtidos x 100 un	376	BERMUDAS SA	2.617	0	2.617
CO GC Antquia Pblcio	16095	BLACK & WHITE Whisky 375 ml	219	DIAGEO	8.561	0	8.561
CO GC Antquia Pblcio	15160	Viejo de Caldas Ron 750 ML	198	Local	2.684	0	2.684
CO GC Antquia Pblcio	17489	Viejo Caldas Ron Essencial 375ml	183	COMMERK	13.068	0	13.068
CO GC Antquia Pblcio	18339	Viejo de Caldas Ron 250ml	179	Commerk	9.254	0	9.254
CO GC Antquia Pblcio	15204	Tosti Empanada Limon 28G X12	168	YUPI	666	0	666
CO GC Medellín	17163	VIVE 100 REGULAR 380ML X6UN	760	QUALA S.A.	100	0	100
CO GC Medellín	17160	VIVE 100 240MLX6UN	744	QUALA S.A.	1.467	0	1.467
CO GC Medellín	16095	BLACK & WHITE Whisky 375 ml	393	DIAGEO	8.561	0	8.561
CO GC Medellín	15204	Tosti Empanada Limon 28G X12	340	YUPI	666	0	666
CO GC Medellín	15511	Viejo de Caldas Ron 375 ml	288	Local	1.765	0	1.765
CO GC Medellín	17489	Viejo Caldas Ron Essencial 375ml	255	COMMERK	13.068	0	13.068
CO GC Medellín	19124	FrutiCandy Surtidos x 100 un	247	BERMUDAS SA	2.617	0	2.617
CO GC Medellín	19047	Yupis Salado 12g x 12un	240	YUPI	0	0	0
CO GC Medellín	18116	Margarita papas limon 105g	222	PEPSICO	0	0	0
CO GC Medellín	15382	Smirnoff Vodka Lulo 375 ml	187	DIAGEO	889	0	889

GC ORIENTE POBLACIONES

Gerencia	SKU	Nombre Material	Suma de DN / Cobertura	Proveedor	Aguachica AV33	Barranca AV37	P. NaL AV34	San Gil AV35	Existencia UMV Disponible
CO GC Oriente Pblcio	17160	VIVE 100 240MLX6UN	2.174	QUALA S.A.	411	1.189	634	781	3.015
CO GC Oriente Pblcio	17159	SAVILOE 320ML X 6UN	1.050	QUALA S.A.	156	234	230	146	766
CO GC Oriente Pblcio	19047	Yupis Salado 12g x 12un	1.019	YUPI	953	0	0	833	1.786
CO GC Oriente Pblcio	15207	Rizadas Mayonesa 31G X12	734	YUPI	0	69	58	281	408
CO GC Oriente Pblcio	17163	VIVE 100 REGULAR 380ML X6UN	456	QUALA S.A.	281	454	1.080	843	2.658
CO GC Oriente Pblcio	17162	SPARTAN ENERGY 269MLX6 UN	443	QUALA S.A.	0	417	316	49	782
CO GC Oriente Pblcio	16095	BLACK & WHITE Whisky 375 ml	442	DIAGEO	4.357	415	784	1.224	6.780
CO GC Oriente Pblcio	18356	Zucaritas Sachet 39g x 8UN	372	KELLOGG'S	42	4	0	7	53
CO GC Oriente Pblcio	18291	Panelada 420ml x 6 un	362	QUALA S.A.	824	460	700	346	2.330
CO GC Oriente Pblcio	15204	Tosti Empanada Limon 28G X12	323	YUPI	35	0	131	141	307

GC EJE CAFETERO

Gerencia	SKU	Nombre Material	Suma de DN / Cobertura	Proveedor	Pereira AV16	Armenia AV22	Existencia UMV Disponible
CO GC Eje Cafetero	17160	VIVE 100 240MLX6UN	1.340	QUALA S.A.	2.612	1.156	3.768
CO GC Eje Cafetero	17163	VIVE 100 REGULAR 380ML X6UN	1.085	QUALA S.A.	1.271	856	2.127
CO GC Eje Cafetero	18356	Zucaritas Sachet 39g x 8UN	544	KELLOGG'S	1	189	190
CO GC Eje Cafetero	15204	Tosti Empanada Limon 28G X12	452	YUPI	323	0	323
CO GC Eje Cafetero	19124	FrutiCandy Surtidos x 100 un	410	BERMUDAS SA	2.410	718	3.128
CO GC Eje Cafetero	16095	BLACK & WHITE Whisky 375 ml	386	DIAGEO	168	0	168
CO GC Eje Cafetero	18355	ChocoKrispis Sachet 39g x 8UN	350	KELLOGG'S	314	263	577
CO GC Eje Cafetero	18357	FrootLoops Sachet 33gx 8UN	342	KELLOGG'S	123	126	249
CO GC Eje Cafetero	16086	Diana Arroz Vitamor 500g Bolsax2	318	DIANA CORPO	0	0	0
CO GC Eje Cafetero	17162	SPARTAN ENERGY 269MLX6 UN	293	QUALA S.A.	293	128	421

GC BUCARAMANGA

Gerencia	SKU	Nombre Material	Suma de DN / Cobertura	Proveedor	Forjandes AV23	Existencia UMV Disponible
CO GC B/manga Mtrp	17160	VIVE 100 240MLX6UN	1.046	QUALA S.A.	1.503	1.503
CO GC B/manga Mtrp	19124	FrutiCandy Surtidos x 100 un	686	BERMUDAS SA	632	632
CO GC B/manga Mtrp	15204	Tosti Empanada Limon 28G X12	325	YUPI	0	0
CO GC B/manga Mtrp	19125	Frutas Rellenas Surtidos x 100 un	248	BERMUDAS SA	185	185
CO GC B/manga Mtrp	15207	Rizadas Mayonesa 31G X12	219	YUPI	0	0
CO GC B/manga Mtrp	19047	Yupis Salado 12g x 12un	217	YUPI	1.138	1.138
CO GC B/manga Mtrp	17162	SPARTAN ENERGY 269MLX6 UN	216	QUALA S.A.	508	508
CO GC B/manga Mtrp	17750	Galletas Oreo Regular Exp 36g x 12 u	165	MONDELEZ	85	85
CO GC B/manga Mtrp	16095	BLACK & WHITE Whisky 375 ml	150	DIAGEO	1.563	1.563
CO GC B/manga Mtrp	17857	RIZADAS MAYONESA 110g	149	YUPI	331	331

Visualización que relaciona los SKU ‘winners’ en coberturas o los productos que más están aportando en la consecución de coberturas en cada una de las cinco gerencias con los niveles de inventarios en cada uno de los centros de distribución respectivos de cada GC. Esta visual permite un mejor panorama de las herramientas que tienen los funcionarios a la hora de completar coberturas con los clientes en cada visita, y al líder de marketplace le permite controlar la disponibilidad de estos productos, que son los que mayor importancia están teniendo en este indicador y de igual manera le puede permitir estar en mayor sinergia con los procesos de abastecimiento que realiza el logístico de marketplace.

3.2.1.6 Reporte #6. Seguimiento Preventa Compra Cero MarketPlace

El reporte de preventa de compra cero, es un seguimiento que se realiza diariamente y con 3 cortes al día (3 actualizaciones) que busca identificar y medir la cantidad de pedidos que han realizado los clientes que aún están catalogados como compra cero (clientes que no han comprado en el mes). La medición de estos pedidos se realiza cruzando el universo de clientes que cada gerencia, unidad de negocio y cada sector tienen (obtenida previamente), con la información de preventa descargada desde el software SAP. Algo importante para mencionar es que la base de clientes que se usan para elaborar el reporte varía dependiendo del día de visita de los clientes y la frecuencia con la que se les visita a estos, que puede ser semanal o quincenal.

Figura 24

Seguimiento de la Preventa de Marketplace nivel Unidad Negocio

RANKING PREVENTA MKP UNIDAD

UnidadNegocio	ENCARGADO	Suma de N°_Clientes	Suma de Clientes sin Impacto	Suma de Pv-Oct 31	Suma de Redenciones Oct 31	Suma de Total Pv Oct 31	Suma de %Pv 31 Oct
CO SV ASR1-Buc Noe	Vacante	66	43	0	2	2	4,65%
CO SV ASR1-Buc Se	Andrea Sarmiento	142	89	3	1	4	4,49%
CO JV MXRU-Barbosa	Hernan Perez	177	101	4	0	4	3,96%
CO SV MXUR Centro Or	Santiago Isaza	164	94	1	2	3	3,19%
CO JV MXRU-Valle Nt	Andres Julian Betancur García	147	95	3	0	3	3,16%
CO SV MXUR-Buc Nte	Magaly Triana	163	80	1	1	2	2,50%
CO SV MXUR-Pereira	Mayra Pira	179	123	0	3	3	2,44%
CO SV MXRU-Socorro	Monica Blanco	151	91	1	1	2	2,20%
CO SV MXUR-Bca Metro	Egidio Vecino Carreño	174	109	2	0	2	1,83%
CO JV MXUR-Mzls	Andres Rivera	163	110	0	2	2	1,82%
CO SV MXRU-San Gil	Ronald Ariza	125	63	0	1	1	1,59%
CO SV MXUR Cntro Occ	David Samuel Rincon	186	128	2	0	2	1,56%
CO LV MXRU-Ganadera	Danny Joan Ramirez Aldana	180	145	2	0	2	1,38%
CO SV MXUR Sur Occ	Vacante	106	93	1	0	1	1,08%
CO JV MXRU-Aguachica	Edisson Enrique Diaz Rivera	190	103	1	0	1	0,97%
CO SV MXUR-Oriente S	Vacante	138	104	0	1	1	0,96%
CO LV MXUR-Armenia	Juan Camilo Aguirre	176	121	1	0	1	0,83%
CO SV MXUR-Nororient	Sergio Andres Tangarife	166	121	0	1	1	0,83%
CO SV ASR1-Metro	Juan Sebastian Sanclemente	207	158	0	1	1	0,63%
CO JV MXRU-Oriente N	Vacante	181	151	0	0	0	0,00%
CO SV MXRU-Barranca	Imelda Merchan	125	75	0	0	0	0,00%
CO SV MXUR-Buc Sur	Sandra Lucia Suarez	45	17	0	0	0	0,00%
CO JV MXRU-Nordeste	Alexis Cifuentes	192	158	0	0	0	0,00%
CO SV MXUR Centro	David Mazorra Arias	24	18	0	0	0	0,00%
CO SV MXUR Nor Occ	Sergio Andres Jaramillo Tobon	162	104	0	0	0	0,00%
CO JV MXRU-Minera	Jefferson Montoya	134	107	0	0	0	0,00%
CO SV MXUR Nor Ori	Carolina Gaviria Montoya	187	119	0	0	0	0,00%
CO SV MXRU-Buc Pob	Vacante	47	28	0	0	0	0,00%
Total general		4.097	2.748	22	16	38	1.38%

El ranking mostrado aquí arriba permite visualizar cuales con las unidades de negocio que mayor preventa están realizando en clientes compra cero. El ranking o la tabla está compuesta por la siguiente información; Nombre de la Unidad de Negocio (U.N), Encargado de la UN, Suma de Clientes iniciales Compra Cero, Clientes sin impacto (que aún no tienen cobertura), Preventa general, Suma de Redenciones que son los pedidos que los clientes realizan con puntos BEES a través de la plataforma y el % de Pv que es la relación entre el total de la Preventa (Preventa + Redenciones) y la suma de clientes sin impacto.

Figura 25

Seguimiento de la Preventa de Marketplace nivel Gerencia de Venta

PREVENTA MKP GC

Gerencia	Suma de N°_Clientes	Suma de Clientes sin Impacto	Suma de Pv-Oct 31	Suma de Redenciones Oct 31	Suma de Total Pv Oct 31	Suma de %Pv 31 Oct
CO GC B/manga Mtrpltna	463	257	4	4	8	3,11%
CO GC Oriente Pblciones	942	542	8	2	10	1,85%
CO GC Eje Cafetero	872	607	4	6	10	1,65%
CO GC Medellín	829	556	4	2	6	1,08%
CO GC Antquia Pblciones	991	786	2	2	4	0,51%
Total general	**4.097**	**2.748**	**22**	**16**	**38**	**1,38%**

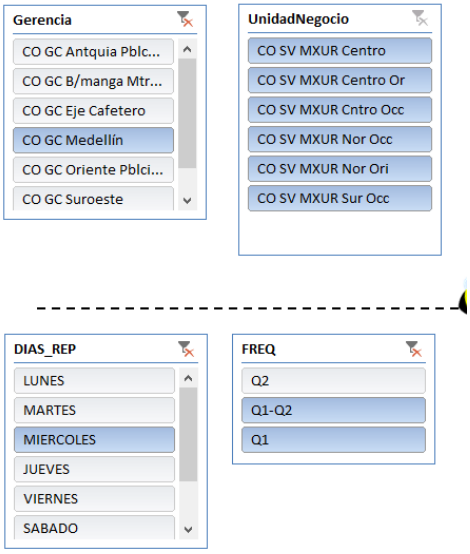
En esta imagen de la tabla se puede visualizar las 5 gerencias que poseen marketplace y su respectivo seguimiento de la preventa como se explicó anteriormente, se puede ver el universo de clientes, los clientes que faltan por ser impactados o tener la cobertura efectiva y el cálculo porcentual de la preventa frente al número de clientes sin impacto.

Figura 26

Seguimiento de la Preventa de Marketplace nivel Sector

PREVENTA MKP - DETALLE SECTOR

Unidad negocio	Suma de N°_Clientes	Suma de Clientes sin Impacto	Suma de Pv-Oct 26	Suma de Redenciones Oct 26	Suma de Total Pv Oct 26	Suma de % Pv Oct 26
CO SV MXUR Centro	**18**	**9**	**0**	**0**	**0**	**0,00%**
COM626	10	3	0	0	0	0,00%
COM625	3	2	0	0	0	0,00%
COM6X0	5	4	0	0	0	0,00%
CO SV MXUR Nor Occ	**172**	**108**	**6**	**2**	**8**	**7,41%**
COM6R0	8	4	0	0	0	0,00%
COM6Q3	18	12	0	0	0	0,00%
COM6G3	30	18	0	0	0	0,00%
COM337	28	20	1	0	1	5,00%
COM612	26	18	1	0	1	5,56%
COM6F3	26	18	1	0	1	5,56%
COM6AB	15	5	1	0	1	20,00%
COM6F1	21	13	2	2	4	30,77%
CO SV MXUR Nor Ori	**208**	**160**	**3**	**11**	**14**	**8,75%**
COM6G6	32	24	0	0	0	0,00%
COM6Q5	33	26	0	0	0	0,00%
COM4A7	26	24	1	0	1	4,17%
COM616	21	17	0	1	1	5,88%
COM638	26	22	0	2	2	9,09%
COM6O9	27	20	1	2	3	15,00%
COM624	16	9	0	2	2	22,22%
COM6R3	11	4	0	1	1	25,00%
COM6O6	16	14	1	3	4	28,57%
CO SV MXUR Sur Occ	**81**	**68**	**6**	**0**	**6**	**8,82%**
COM6F5	5	3	0	0	0	0,00%
COM614	1	1	0	0	0	0,00%
COM6R1	4	1	0	0	0	0,00%
COM744	34	32	1	0	1	3,13%
COM6E5	37	31	5	0	5	16,13%
CO SV MXUR Centro Or	**125**	**71**	**3**	**5**	**8**	**11,27%**
COM628	2	1	0	0	0	0,00%
COM6Q0	15	6	0	0	0	0,00%
COM6F4	35	25	0	1	1	4,00%
COM6O4	34	17	1	0	1	5,88%
COM6I3	15	10	0	2	2	20,00%
COM617	12	11	2	1	3	27,27%
COM6W9	12	1	0	1	1	100,00%
CO SV MXUR Cntro Occ	**158**	**120**	**13**	**2**	**15**	**12,50%**
COM6DI	6	6	0	0	0	0,00%
COM630	3	2	0	0	0	0,00%
COM6Q2	18	10	0	0	0	0,00%
COM6Q4	30	19	0	0	0	0,00%
COM634	24	15	2	0	2	13,33%
COM6E7	27	22	2	1	3	13,64%
COM6E3	28	26	3	1	4	15,38%
COM6E8	22	20	6	0	6	30,00%
Total general	**762**	**536**	**31**	**20**	**51**	**9,51%**



Al igual que las dos imágenes anteriores, este ranking posee la misma estructura y mide la preventa en clientes compra cero, pero llega hasta el detalle del sector de ventas o COM, cada COM es visitado y está a cargo de un funcionario de ventas que hace parte de una unidad de

negocio especifica dentro de una gerencia.

Este detalle por sector sirve para verificar el trabajo que cada funcionario está realizando en calle con respecto al negocio de Marketplace.

Como se mencionó arriba, las tablas se filtran por los días de visita y las frecuencias de visita con el objetivo de alinearse con la programación de visitas que tienen los funcionarios.

3.2.2 Objetivo 2. Identificar los procesos más eficientes para la obtención de la información necesaria para la creación de los indicadores.

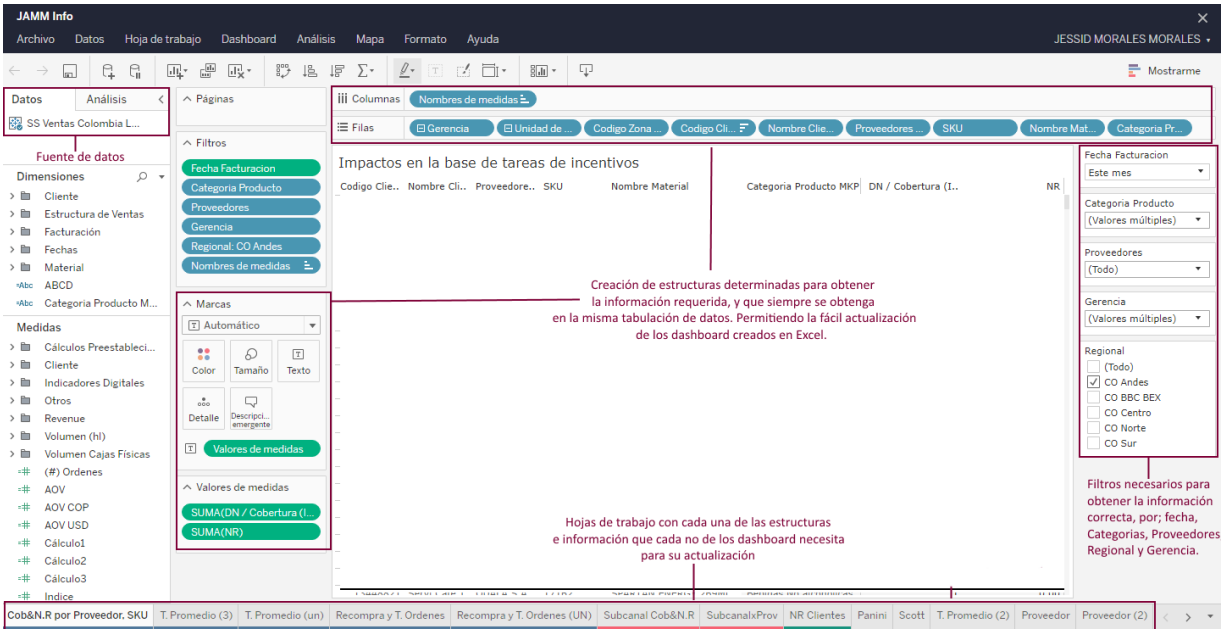
A partir de conversaciones con miembros del equipo de PPM de la regional Andes se determinó que la mejor manera para la obtención de la información para la actualización de los indicadores y diferentes dashboards es principalmente a través de la plataforma Tableau Server y en las ocasiones que sea necesario a través de software ERP.

Tableau Server

Desde esta plataforma se obtendrá la mayor cantidad de información puesto que es software que utiliza la empresa para el tratamiento de los datos. Se construirán hojas de trabajos a partir de la fuente de datos *'SS Ventas Colombia',* que contengan la estructura y la información necesaria para alimentar los diferentes dashboard de marketplace creados. Como se muestra a continuación en la imagen:

Figura 27

Plataforma Tableau Server



SAP – ERP

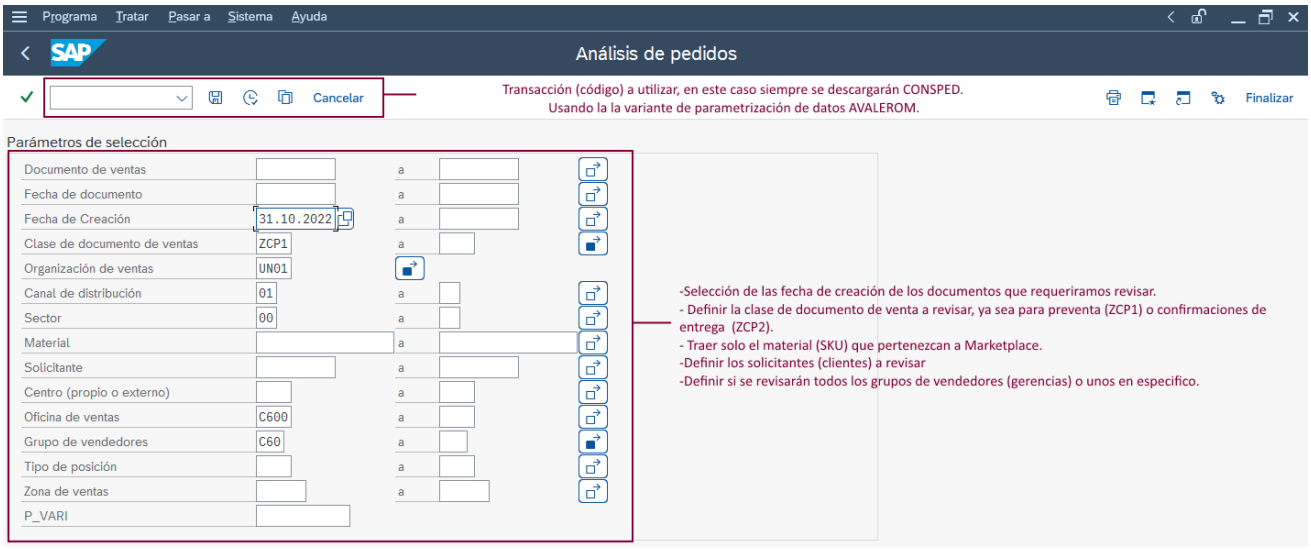
A través de este software se obtendrá información más de detallada que no se puede obtener actualmente desde Tableau, como la revisión de pedidos de clientes específicos o la revisión de pedidos hora a hora, es decir, pedidos que se van cargando durante el día.

SAP se utilizará principalmente para la creación de los seguimientos de preventa, el dashboard de pedidos rechazadas y el cálculo del indicador de Ticket promedio sin bombas (excluyendo

pedidos mayores de 3.000.000). La obtención de la información se realizará de la siguiente manera:

Figura 28

Software SAP pr3



4. CONCLUSIONES

- La creación de visualizaciones, tableros de mando o dashboards permite expresar información y datos del negocio de una forma gráfica, posibilitando a las gerencias a realizar una lectura o un mapeo de la situación actual del negocio de una manera más rápida, fácil y práctica.

- El seguimiento de la preventa de Marketplace de la Figura 26, permite a los supervisores de ventas evaluar la productividad de las visitas a clientes realizadas por cada funcionario de ventas (COM). Otorgándole al supervisor una visual del ‘top’ y ‘bottom’ de los funcionarios que tienen a cargo y así proceder a implementar correctivos o identificar puntos de mejora.

- Es importante realizar seguimiento del nivel de inventarios (Figura 23) de los SKU con mayor participación de coberturas, puesto que, a partir de esta, podemos evaluar y construir solicitudes al área de logística para el debido abastecimiento en caso de agotados. De igual forma permite a los gerentes y supervisores transmitir la información de las herramientas disponibles que los funcionarios poseen para concretar las coberturas.

- El KPI más importante de la Figura 22 es el de la cantidad de clientes compra cero que tienen un pedido rechazado, puesto que este permite tener el número que se está dejando de contar en las coberturas, es decir, se puede contabilizar la cantidad de coberturas que se está dejando de tener por algunos de los motivos de rechazo establecidos a pesar de la intención de compra por parte del cliente.

- La comparativa de los indicadores Ticket Promedio y Ticket Promedio Sin Bombas en la Figura 21, permite a las gerencias evaluar que tantas negociaciones de volumen se están realizando, y realmente que tanto están comprando los tenderos a través de la plataforma, siendo estos el tipo de usuario objetivo de BEES.

5. REFERENCIAS

AB-InBev. (Mayo de 2021). *Anheuser-Busch InBev*. Obtenido de https://www.ab-inbev.com/news-media/innovation/bees-is-the-fast-growing-e-commerce-platform-that-has-more-than-a-million-retailers-buzzing/

Ab-InBev. (2022). Curso Básico Data Analytics. *Curso Básico Data Analytics | Corona - Plataforma Empresarial Workday*.

AECE. (2002). *Ministerio de Ciencia y Tecnología de España*. Obtenido de https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/negocioc/index/assoc/HASH0191.dir/doc.pdf

AREANDINA. (2017). Análisis de Datos. En S. Peña. Bogotá: Fondo editorial Areandino. Obtenido de https://core.ac.uk/download/pdf/326425169.pdf

Armas, J. (2018). Digitalización Empresarial: Una Nueva Adopción Tecnológica. *Review of Global Management, 4*(1), 17.

Banco Santander. (2022). *Becas Santander*. Obtenido de https://www.becas-santander.com/es/blog/stakeholders.html

Bavaria. (2022). Obtenido de https://www.bavaria.co/node/2401

Bavaria. (2022). Bavaria Presentación Inducción Nuevo Personal.

Bavaria & CIA. (2021). *Bavaria.* Obtenido de https://www.bavaria.co/sites/g/files/phfypu1316/f/Informe_de_Gestion_Bavaria.pdf

Bavaria. (2020). *Bavaria*. Obtenido de https://www.bavaria.co/sites/g/files/phfypu1316/f/Informe%20de%20Gestion%20Bavaria%20%26%20CIA%20S.C.A%202021%20Oficial%20%281%29.pdf

BeeTrack. (2022). *BeeTrack.* Obtenido de https://www.beetrack.com/es/blog/tecnologia-en-los-negocios-logistica-ejemplos-reales

BMV México. (2021). *Bolsa Mexicana de Valores*. Obtenido de https://www.bmv.com.mx/docs-pub/8kmateri/8kmateri_850641_1.pdf

Buitrago, H. (2015). Repositorio Universidad Nacional de Colombia. *Un Método para la Definición de Indicadores Clave de Rendimiento con Base en Objetivos de Mejoramiento*. Medellín. Obtenido de https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/55737/1128277405.2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CCB. (2020). *Cámara de Comercio de Bogotá.* Obtenido de https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Joyeria-y-Bisuteria/Noticias/2020/Noviembre-2020/Marketplaces-el-impulso-digital-de-las-exportaciones

Conexión ESAN. (2018). *ESAN Gradutate School of Business*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-lograr-el-alineamiento-estrategico-en-una-empresa

Elbediwy, A. (2021). Obtenido de https://www.linkedin.com/pulse/horizontal-vs-vertical-marketplaces-rise-adham-elbediwy/?trk=articles_directory

Enzyme. (Sf). *Enzyme*. Obtenido de https://enzyme.biz/blog/business-insights

ESAN. (2020). *Conexión ESAN*. Obtenido de https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/8-kpis-metricas-claves-en-la-gestion-comercial-de-ventas-de-las-pymes

ESUMER. (2018). *Repositorio Esumer*. Obtenido de https://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/esumer/1914/1/B2B%20y%20B2C.pdf

Force Manager. (2021). *Force Manager*. Obtenido de https://www.forcemanager.com/es/blog/tecnologia-y-ventas/

IBM. (2021). *IBM*. Obtenido de https://www.ibm.com/co-es/topics/business-intelligence

IONOS. (2019). *IONOS Digital Guide*. Obtenido de https://www.ionos.es/digitalguide/hosting/cuestiones-tecnicas/bases-de-datos/

Kestenbaum, R. (2017). *Forbes*. Obtenido de https://www.forbes.com/sites/richardkestenbaum/2017/04/26/what-are-online-marketplaces-and-what-is-their-future/?sh=49b4f9493284

Mamani, Y. (2018). Business Intelligence: herramientas para la toma de decisiones en procesos de negocio. *Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac*.

MBA Skool. (Enero de 2022). *mba SKOOL*. Obtenido de https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/13326-e-marketplace.html

OHRC Canada. (S.f). *Ontario Human Rigths Comision*. Obtenido de https://www.ohrc.on.ca/en/count-me-collecting-human-rights-based-data/3-collecting-data-%E2%80%93-consider-benefits#:~:text=Collecting%20data%20can%20help%20measure,(or%20lack%20of%20it).

Parra, D., & Mantilla, A. M. (2016). Anexo 7: Indicadores Propuestos. *Validación de un Modelo de Co-Creación para Mipymes del Sector Lácteo en la Ciudad de Bogotá*. Bogotá. Obtenido de http://hdl.handle.net/11349/3815

Platzi. (2017). *Platzi*. Obtenido de https://platzi.com/blog/bases-de-datos-que-son-que-tipos-existen/

Rodriguez, A. (Sf). *Solid Team*. Obtenido de https://www.solidteam.es/blog/ejemplos-de-kpi-rendimiento-ventas-b2b

Rhythm Systems. (2022). *Rhythm Systems*. Obtenido de https://www.rhythmsystems.com/blog/5-reasons-why-you-need-kpis-infographic

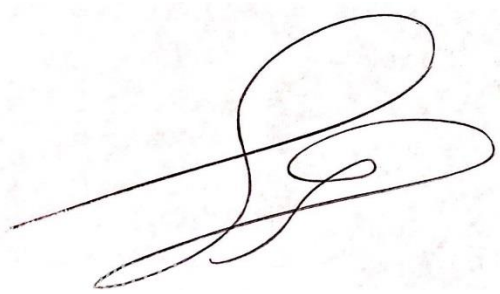
TechTarget. (2022). *TechTarget*. Obtenido de https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/business-intelligence-BI

Terrón, P. (2019). DIGITALIZACIÓN, DE OPCIÓN A OBLIGACIÓN. Madrid: Comillas - Universidad Pontificia. Obtenido de https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27896/TFG%20-%20TerroIn%20GarciIa%2c%20Paula.pdf?sequence=1&isAllowed=y

WebKul Software. (2021). *WebKul Software.* Obtenido de https://webkul.com/blog/horizontal-marketplace-vs-vertical-marketplace/

World Trade Organization, Trade Financial Global. (2021). *World Trade Organization.* Obtenido de https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/tradedigitaltomsmes_e.pdf

Firma del estudiante: Jessid A. Morales2

Firma del asesor:

Firma del jefe en el Centro de Práctica: