

Universidad de Lima  
Facultad de Ingeniería  
Carrera de Ingeniería Industrial



# **COMMERCIAL DYNAMICS BETWEEN FAST - MOVING CONSUMER GOODS COMPANIES AND TRADITIONAL CHANNEL'S CUSTOMERS. A POST - PANDEMIC DIAGNOSIS IN PERU**

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

**Ana Paula Alegria Belaunde**

**Código 20180040**

**Stefano Jose Bragagnini Polar**

**Código 20180262**

**Asesor**

**Marcos Fernando Ruiz-Ruiz**

Lima – Perú

Julio de 2024



**Propuesta**  
**Carrera Ingeniería Industrial**

**Título**

COMMERCIAL DYNAMICS BETWEEN FAST - MOVING CONSUMER GOODS COMPANIES AND TRADITIONAL CHANNEL'S CUSTOMERS. A POST - PANDEMIC DIAGNOSIS IN PERU

**Autor(es)**

Ana Paula Alegría Belaunde  
20180040@aloe.ulima.edu.pe  
Universidad de Lima

Stefano José Bragagnini Polar  
20180262@aloe.ulima.edu.pe  
Universidad de Lima

**Resumen:**

La crisis sanitaria del Covid-19 forzó a los negocios a adaptarse al contexto pandémico y, por lo tanto, debieron digitalizarse y adoptar nuevas tecnologías para poder subsistir. La presente investigación desarrolló un diagnóstico post pandemia de los cambios generados en la dinámica comercial entre las empresas de consumo masivo y sus clientes del canal tradicional con el fin de proponer líneas de acción. El objetivo de este estudio cualitativo y descriptivo consistió en analizar la situación actual entre ambos actores e identificar los principales desafíos que deben enfrentar para priorizar de las líneas de acción anteriormente mencionadas. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a expertos en el tema, vendedores de empresas de consumo masivo y clientes pertenecientes al canal tradicional. Los principales resultados expusieron cuantiosos desafíos relacionados a la digitalización, tales como su rechazo por parte de los vendedores, la inadecuada adaptación de las empresas hacia las necesidades de la digitalización y las diversas limitaciones asociadas al empleo de las plataformas digitales. Las acciones específicas gravitaron en torno a ofrecer precios bajos durante las primeras etapas de despliegue, brindar capacitaciones iniciales sobre el uso de las plataformas y contar con canales de atención al cliente que les permitan a los usuarios resolver sus dudas y problemas en cualquier momento.

**Palabras Clave:** Digitalización, Covid-19, Canal tradicional, Dinámica comercial, Empresas de consumo masivo.

**Abstract:**

The COVID-19 health crisis forced businesses to adapt to the pandemic context and therefore, they had to digitalize and adopt new technologies to survive. This research developed a post-pandemic diagnosis of the changes generated in the commercial dynamics between fast-moving consumer goods (FMCG) companies and their customers in the traditional channel, in order to propose lines of action. The objective of this qualitative and descriptive study was to analyze the current situation between both actors and identify the main challenges they must face to prioritize the aforementioned lines of action. Semi-structured interviews were conducted with experts in the field, salespeople from FMCG companies and customers belonging to the traditional channel. The main results exposed numerous challenges related to digitalization, such as its rejection by salespeople, the inadequate adaption of companies to the needs of digitalization and the various limitations associated with the use of digital platforms. Specific actions revolved around offering lower prices during the initial stage of deployment, providing

initial training on the use of platforms and having customer service channels that allow customers to resolve their doubts and problems at any time.

**Keywords:** Digitalization, COVID-19, Traditional channel, Commercial dynamics, Fast-moving consumer goods companies.

**Línea de investigación IDIC – ULIMA.** Proyecto Sectorial: Operaciones y logística.

**Área y Sub-áreas de Investigación:**

Desarrollo Empresarial. Gestión de compras y proveedores, nivel de servicio y satisfacción del cliente.

**Objetivo (s) de Desarrollo Sostenible (ODS)** Industria, Innovación e Infraestructura



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La pandemia del COVID-19 trajo consigo efectos significativos en la sociedad, la salud y la economía, dando lugar a una de las crisis globales más dramáticas de la historia. En respuesta, el mundo enfrentó un crecimiento digital y tecnológico acelerado, lo cual ejerció una considerable influencia en empresas de diversos sectores y sus actividades comerciales. Como señalan Almeida et al. (2020), muchas de estas empresas tuvieron que adoptar nuevas prácticas internas, ofrecer sus productos a través de canales de venta digitales e integrar nuevas soluciones tecnológicas a sus procesos. Tales adaptaciones requirieron un cambio drástico en los modelos de gestión organizacional para garantizar la participación de todas las partes interesadas en el proceso de digitalización.

Por otro lado, el canal tradicional representa uno de los canales de venta más importantes en los hogares peruanos, llegando a tener incluso una notable importancia social y antropológica en el Perú (Acuña, 2021). Las prácticas comerciales de las prominentes empresas nacionales a través de este canal han seguido enfoques estáticos y conservadores por décadas. Sin embargo, el ritmo acelerado de la digitalización ha generado una reconsideración de los fundamentos de los modelos establecidos.

Es dentro de este contexto que la presente investigación tiene como objetivo analizar la evolución de la dinámica comercial entre las empresas de consumo masivo peruanas y sus clientes del canal tradicional. Además, este estudio busca identificar los desafíos encontrados en el proceso de transformación digital y proponer soluciones para lograr un enriquecimiento integral a partir de las ventajas procedentes de esta evolución.

## **OBJETIVOS**

Objetivo General:

Analizar los cambios en la dinámica comercial entre empresas de consumo masivo peruanas y sus clientes del canal tradicional ante la digitalización, junto con los desafíos que deben afrontar en un contexto post pandemia.

Objetivos Específicos:

- Definir los cambios que se han presentado en la dinámica comercial entre las empresas de consumo masivo peruanas y sus clientes del canal tradicional post pandemia.
- Analizar los desafíos que deben enfrentar ambos actores ante la digitalización del canal de venta tradicional post pandemia.
- Determinar las posibles soluciones a los retos expuestos y jerarquizarlas en cuanto a su importancia y gobernabilidad para aprovechar las ventajas provenientes de la digitalización.

## JUSTIFICACIÓN

A raíz de los cambios en las dinámicas comerciales impulsados por la pandemia del COVID-19, la digitalización del canal de ventas tradicional de las empresas de consumo masivo se volvió una creciente necesidad. La incorporación de la tecnología permitió a estas empresas no solo resistir el impacto de la pandemia, sino también mejorar sus resultados de ventas eventualmente. Las interacciones entre las empresas de consumo masivo y sus clientes del canal tradicional implican una red de distribución física en la que los representantes de ventas debían visitar regularmente cada punto de venta para estimular las transacciones. La integración de herramientas digitales ha permitido a numerosas empresas realizar la transición a plataformas de ventas en línea, a menudo a través de sitios web o aplicaciones móviles, optimizando así la generación de ingresos mediante sus modelos de distribución. Es importante destacar que la tecnología permite simplificar y optimizar los procesos de ventas, un aspecto fundamental para mejorar la experiencia del cliente y lograr una mayor integración (Almeida et al., 2020). En consecuencia, el personal de ventas también se ha beneficiado de la adopción de la tecnología al aprovechar los datos recopilados para facilitar sus procesos de toma de decisiones (Ritter & Lund, 2020).

No obstante, la digitalización también compromete el trato personalizado que los vendedores brindan a sus clientes presencialmente, ya que estos poseen información sobre los perfiles de los clientes, además de tener la capacidad de empatizar con ellos y consolidar su confianza en el negocio. Replicar tales interacciones personalizadas digitalmente exige requisitos informáticos complejos y costosos. Por consiguiente, un aspecto relevante de la interacción con el cliente podría perderse a través de la incorporación de la tecnología en los procesos comerciales. Esto subraya las necesidades del nuevo entorno digital que demanda una adaptación y un aprendizaje rápidos por parte de la fuerza de ventas, especialmente en reinventar métodos de creación de valor para los clientes (Mattila et al., 2021).

Desde el punto de vista socioeconómico, Matthes y Kunkel (2020) destacan que las empresas se encuentran en un momento crucial para explorar las oportunidades y desafíos asociados a la implementación de tecnologías digitales, dado el esfuerzo de los países en desarrollo por implementar tecnologías digitales para transformar la economía. De esta forma, podrían encontrar oportunidades en la eficiencia ligada a la aceleración de los procesos de venta o la reinención de la experiencia de compra del cliente. Además, la digitalización de los procesos comerciales contribuye sustancialmente a la reducción de costos debido a la disminución de la utilización de recursos para concretar las ventas.

Sin embargo, los riesgos radican en que la digitalización también exige una reestructuración y agilización de los procesos de la empresa, una considerable inversión en estructuras más orgánicas y la necesidad de reforzar la estandarización y automatización para optimizar la capacidad de respuesta al cliente (Almeida et al., 2020). Estos desafíos persisten incluso para las empresas más avanzadas.

Por otro lado, la innovación es un factor fundamental para desarrollar nuevas ventajas competitivas dentro de los sectores industriales y tecnológicos (Almeida et al., 2020). El Covid-19 aceleró los procesos de transformación digital no solo dentro de las compañías, sino también entre individuos y entidades públicas (Ganichev & Koshovets, 2021). Esto enfatiza la necesidad de que las empresas reconozcan y se adapten a los cambios continuos de la era digital. Por consiguiente, el desaprendizaje se vuelve indispensable para evitar que el conocimiento organizacional tradicional y las prácticas de venta rutinarias obstaculicen el cambio (Mattila et al., 2021).

En el contexto peruano, algunas empresas de consumo masivo ya han adoptado la innovación digital, lo cual obliga a otras a fomentar la transformación digital para mantener su competitividad en el mercado. Lo mismo aplica para sus clientes del canal tradicional, quienes, a pesar de haber recurrido a canales digitales para atender a los consumidores finales durante la crisis sanitaria, aún muestran reticencia a digitalizar las interacciones con sus proveedores. Como afirma Acuña (2021), existen amplias oportunidades de desarrollo al digitalizar las cadenas de abastecimiento de tales negocios.

## HIPÓTESIS (Si aplica)

No aplica.

## METODOLOGÍA

### DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación siguió un diseño no experimental de alcance descriptivo dado que pretende examinar una situación existente mediante la recopilación y evaluación de datos sobre el objeto de estudio. Además, tomando como referencia los lineamientos presentados por Alamäki y Korpela (2021), el enfoque fue de tipo cualitativo y el proceso de investigación siguió una intención propositiva. De tal manera, el proceso metodológico fue estructurado en cuatro etapas consecutivas a fin de lograr los objetivos establecidos.

En primer lugar, para entender el escenario en el que se desarrollaron las empresas de consumo masivo durante los últimos años, fue vital explicar el entorno político, económico y comercial, sociocultural y tecnológico a través de un análisis PEST. Para asegurar la validez de este análisis, cada factor fue revisado en función del juicio crítico de expertos en el tema que lideran iniciativas de digitalización en el Perú.

Posteriormente, durante la segunda fase, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con vendedores de una empresa de consumo masivo para comprender sus perspectivas respecto al proceso evolutivo y los retos asociados a la digitalización. Asimismo, se realizaron entrevistas similares a sus clientes con el propósito de determinar su satisfacción respecto a los cambios que trajo consigo la digitalización. Además, se entrevistó a expertos en el tema para obtener ideas a partir de sus experiencias en empresas de consumo masivo peruanas.

En la tercera fase, se procedió a definir los principales desafíos a los que se enfrentan las compañías y sus clientes durante el proceso de digitalización. Las causas principales se determinaron mediante un Diagrama de Ishikawa construido a partir del análisis de los datos recopilados durante las dos fases iniciales. Esta representación facilitó realizar una exploración exhaustiva de los puntos en los que las empresas de consumo masivo deben enfocar sus esfuerzos para lograr una transformación eficiente y exitosa.

Por último, en la cuarta fase, se determinó el impacto de las acciones propuestas con tal de superar las barreras frente a la digitalización. Para este fin, se implementó la Matriz de Gobernabilidad, la cual permitió asignar puntajes que reflejan la importancia y gobernabilidad de cada acción. Este método permitió jerarquizarlas con tal de ofrecer nuevas perspectivas acerca del fenómeno de la digitalización.

A lo largo de cada fase se tomaron en cuenta los criterios de validación correspondientes basados en el juicio crítico de expertos, y se aplicaron tanto técnicas como herramientas de ingeniería industrial. Las cuatro etapas sucesivas se presentan en la tabla a continuación:

Fase	Alcance	Técnicas y/o instrumentos	Criterios de validación
Análisis contextual	Definición del entorno de las compañías investigadas mediante el análisis de factores políticos, económicos y comerciales, socioculturales y tecnológicos.	Análisis PEST.	Triangulación a partir del juicio crítico de expertos.
Trabajo de campo	Recolección de las percepciones de los vendedores, clientes del canal tradicional y expertos a través de entrevistas.	Entrevistas semiestructuradas (análisis FODA).	Material de adecuación referencial (grabaciones de audio y filmaciones) y pistas de revisión metodológica entre los investigadores.

Análisis de causas y problemática del sector	Representación de los principales problemas y sus respectivas causas mediante el Diagrama de Ishikawa.	Análisis de causas (Diagrama de Ishikawa).	Triangulación a través del juicio crítico de expertos.
Priorización de acciones correctivas	Determinación de la importancia y gobernabilidad de las principales acciones a tomar frente a los retos a los que se enfrentan las empresas y sus clientes.	Calificación de acciones (Matriz de Gobernabilidad).	Auditoría de confirmabilidad con expertos.

#### NOTAS (AGRADECIMIENTOS):

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a Marcos Ruiz-Ruiz por su invaluable y constante apoyo durante todo el proceso de titulación.

#### REFERENCIAS

- Acuña, E. (2021). Emprendimiento y resiliencia: caso de las bodegas de barrio en el Perú durante la pandemia de covid-19. *Desde el Sur*, 13(1), 1-18. <https://doi.org/10.21142/DES-1301-2021-0012>
- Alavi S., & Habel J. (2021). The human side of digital transformation in sales: review & future paths. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 83-86. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1920969>
- Almeida, F., Duarte, J., & Monteiro, J. A. (2020). The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 97-103. <https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3013206>.
- Alämaki, A. & Korpela, P. (2021). Digital transformation and value-based selling activities: seller and buyer perspective. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 298-317. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2020-0304>
- Bongers, F. M., Schumann, J. & Schimtz, C. (2021). How the introduction of digital sales channels affects salespeople in business-to-business contexts: a qualitative inquiry. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 41(2), 150-166. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1906260>
- Ganichev, N.A., & Koshovets, O. B. (2021). Forcing the Digital Economy: How will the Structure of Digital Markets Change as a Result of the COVID-19 Pandemic. *Studies on Russian Economic Development*, 32(1), 11-22. <https://doi.org/10.1134/S1075700721010056>
- Hallikainen, H., Hirvonen, S. & Laukkanen, T. (2020). Perceived trustworthiness in using B2B digital services. *Industrial Management & Data Systems*, 120(3), 587-607. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2019-0212>
- Kwan, C. K. & García, R. (2014). Factores críticos de éxitos en busca de la ventaja competitiva dentro del comercio electrónico: un estudio empírico en las empresas paraguayas. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 11(1), 33-52. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752014000100003>
- Lederer M., & Bruns, J.G. (2019). Success patterns for the digital transformation of B2B commerce. *ISM International School of Management*, 35, 241-244. [https://doi.org/10.33965/is2019\\_201905C002](https://doi.org/10.33965/is2019_201905C002)

- Matthess, M., & Kunkel, S. (2020). Structural change and digitalization in developing countries: Conceptually linking the two transformations. *Technology in Society*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101428>
- Mattila, M., Yrjölä, M., & Hautamäki, P. (2021). Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 113-129. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1916396>
- Ritter, T., & Lund, C. (2020). Digitalization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>
- Rodríguez R., Svensson G., & Jens M. E. (2020). Digitalization process of complex B2B sales processes – Enablers and obstacles. *Technology in Society*, 62, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101324>
- Wang, W. L., Malthouse, E. C., Calder, B. & Uzunoglu, E. (2017). B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*, 81, 160-168. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.00>
- Wengler, S., Überwimmer, M., Hautamäki, P., Hildmann, G., Vossebein, U. & Fueederer, R. (2020). Digital transformation in B2B sales: differences and best practices in three different european countries. *Marketing Science and Inspirations*, 141-148. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/356419/Digital\\_transformation\\_in\\_B2B.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/356419/Digital_transformation_in_B2B.pdf?sequence=1)

## ANEXOS.

### Datos del artículo publicado

- **Nombre del artículo:** Commercial dynamics between fast-moving consumer goods companies and traditional channel's customers. A post pandemic diagnosis in Peru.
- **Autores:** Ana Paula Alegría Belaunde, Stefano Bragagnini Polar.
- **Co autor(es):** Marcos Fernando Ruiz-Ruiz.

### Presentación en congreso

- **Nombre del congreso:** The 9th International Conference on Industrial and Business Engineering
- **Organizador:** North China University of Technology
- **Sede:** Pekín, China
- **Año:** 2023
- **Pp:** 12 hojas
- **Enlace web donde se encuentra publicado el artículo (identificador DOI, ISBN, ISSN o equivalentes).**  
Enlace ACM Digital Library: <https://doi.org/10.1145/3629378.3629413>  
Publicada en Scopus con DOI: 10.1145/3629378.3629413

# Alegría et al.

## ORIGINALITY REPORT

4%

SIMILARITY INDEX

4%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[nrl.northumbria.ac.uk](http://nrl.northumbria.ac.uk)

Internet Source

2%

2

[repositorio.ulima.edu.pe](http://repositorio.ulima.edu.pe)

Internet Source

1%

3

Rocio Rodriguez, Göran Svensson, Erik Jens Mehl. "Digitalization process of complex B2B sales processes – Enablers and obstacles", Technology in Society, 2020

Publication

<1%

4

[parc.ipp.pt](http://parc.ipp.pt)

Internet Source

<1%

5

[www.tandfonline.com](http://www.tandfonline.com)

Internet Source

<1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 20 words

Exclude bibliography On